

UNIVERSIDADE SANTO AMARO
Tecnólogo em Processos Gerenciais

AMANDA RALDI

**As métricas que impulsionaram a aquisição da Repassa pelo Grupo
Lojas Renner S.A.**

Porto Alegre

2021

Amanda Raldi

Alteração nos modelos de embalagens das Lojas Renner S.A.

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de
Processos Gerenciais da Universidade Santo
Amaro – Unisa.

Orientadora: Prof. Dra. Andrea Cristina
Micchelucci Malanga

Porto Alegre
2021

RESUMO

A Lojas Renner é uma grande varejista no setor de moda e decoração no Brasil e expandiu-se recentemente para Argentina e Uruguai, bem consolidada no mercado e com capital totalmente integrado em ações. Este trabalho aborda uma perspectiva dos processos gerenciais e estrategistas na aquisição recente da plataforma digital Repassa para compor o Grupo Lojas Renner.

Palavras-chave: processos gerenciais, Lojas Renner, Repassa, projeto integrador.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – AQUISIÇÃO DA REPASSA15
FIGURA 2 – CADEIA DE VALORES.....16

SUMÁRIO

RESUMO.....	2
1. INTRODUÇÃO	5
2. HISTÓRICO DA EMPRESA.....	6
3. CENÁRIO E REALIDADE DA EMPRESA.....	7
4. TEMA	8
5. OBJETIVO	9
6. FINALIDADE.....	10
7. SITUAÇÃO ATUAL	11
8. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	15
9. CONTRIBUIÇÕES	17
10. CRONOGRAMA	19
11. CONCLUSÃO	20
REFERÊNCIAS.....	21
ANEXO 1 – INFORMAÇÕES CONSOLIDADAS 2º TRI.....	23
ANEXO 2 – GRÁFICO DE LUCRO LÍQUIDO.....	24
ANEXO 3 – RECEITAS LIQUIDAS RENNER	25

1. INTRODUÇÃO

A mudança nos padrões de comportamento de consumo de moda nas últimas duas décadas, impulsionadas pela preocupação com a sustentabilidade ambiental e pela própria emergência da pandemia e daquilo que se convencionou chamar de *fast* e *slow fashion*, tem impactado na condução dos processos gerenciais de aquisições, fusões e posicionamentos de grandes varejistas nacionais e multinacionais.

A Lojas Renner, consolidada no mercado de varejo de moda no Brasil, observando estas tendências, nos últimos anos tem buscado inserir-se cada vez mais no e-commerce, com plataformas próprias, rebranding da marca e, mais recentemente, a aquisição da Repassa, *startup* de revenda *online* de roupas usadas em boa qualidade, ou seja, um novo tipo do tradicional brechó.

Nesse sentido, este trabalho analisará o processo e métricas de aquisição da Repassa pela Renner, a fim de incorporar os elementos dos Processos Gerenciais nas suas diferentes etapas, além de permitir traçar um panorama prospectivo do negócio, haja vista o desempenho financeiro do Grupo Lojas Renner S.A., bem como as oportunidades derivadas da aquisição da *startup*, aliando sempre aos paradigmas da sustentabilidade da moda.

2. HISTÓRICO DA EMPRESA

A Lojas Renner foi fundada em 1912, por Antônio Jacob Renner, com o nome de A. J. Renner, sediada na capital do Rio Grande do Sul, e comercializava capas de vestuário masculino. A primeira unidade do grupo foi inaugurada em 1922, em prédio alugado, tendo a finalidade de distribuir os produtos da fábrica da A. J. Renner & Cia.

A partir dos anos 1940 começou a oferecer um mix variado de produtos, tornando-se assim uma loja de departamentos. Em 1965 o Grupo A. J. Renner decidiu desmembrar as diferentes empresas que o formavam e assim constituiu-se as Lojas Renner S.A. e dois anos depois vieram o lançamento de ações e abertura de capital. Em 1998, foi comprada pela empresa multinacional americana JC Penny que foi detentora de 97,7% do capital até junho de 2005, quando, com sua saída, a empresa teve suas ações vendidas de forma pulverizada na BOVESPA, tornando-se a primeira corporação brasileira com ações totalmente incorporadas à bolsa.

A Lojas Renner é, portanto, a primeira empresa do Brasil a possuir 100% de ações negociadas na B3, sem um acionista controlador. As estratégias do grupo são determinadas pelo Conselho de Administração, que é apoiada por quatro Comitês Estatutários: Pessoas, Sustentabilidade, Auditoria e Gestão de Riscos e Estratégico. A operação é dirigida pela Diretoria Estatutária, conforme orientações do Conselho de Administração, por fim também conta com um conselho fiscal permanente.

Seus segmentos de negócios instituem a Renner no Brasil totalizando 411 lojas em operação, Uruguai com 8 lojas e Argentina com 4 lojas no segmento de moda *lifestyle*, em território nacional também conta com a moda jovem pela Youcom com 103 lojas, moda *plus size* pela Ashua com 9 lojas, casa e decoração pela Camicado com 119 lojas e produtos financeiros pela Realize. Além das lojas físicas, atua também no segmento *e-commerce*. Em julho de 2021 adquiriu a plataforma de segmento online Repassa que é uma *startup* no ramo de revenda *online*.

3. CENÁRIO E REALIDADE DA EMPRESA

Nos últimos anos a Lojas Renner vinha consolidando suas estratégias digitais, canais de vendas e movimentação dos clientes para uso dos serviços digitais, essas estratégias foram importantes para o cenário pandemia e pós pandemia da maioria do comércio brasileiro, quem estava inserido estrategicamente no digital teve vantagem na retomada.

Inserida inicialmente no Brasil e expandindo internacionalmente para Argentina e Uruguai, o cenário financeiro da companhia apresenta grande crescimento financeiro de 318,3 % na receita líquida de vendas com o fechamento do 2º trimestre de 2021 comparado ao mesmo período do ano anterior e um crescimento de vendas digitais de 66,5% na mesma comparação de tempo.

A empresa vem crescendo no quesito *omnichannel* para que os canais de venda cada mais melhorem a experiência do cliente, com a implementação da opção Pague Digital pelo aplicativo (compra na loja e paga pelo aplicativo), retomada total da operação física de loja, disponibilidade total de estoque das lojas sincronizado para venda no *e-commerce* e entrega com mais agilidade chegando a no máximo 2 dias, a Lojas Renner captou uma movimentação de mais de 3 milhões de clientes, sendo 863 mil novos, também mais de 50 milhões de visitas nas plataformas digitais.

O lucro líquido no segundo trimestre de 2021 alcançou a mais de 193 milhões de reais. No anexo 1 deste trabalho apresentamos as informações consolidadas que embasaram as informações acima e que foram disponibilizadas no *Press Release* do segundo trimestre disponibilizada aos acionistas. No anexo 2 é possível visualizar o gráfico de liquidez.

Em julho de 2021 a Lojas Renner incorporou ao seu ecossistema, a *startup* Repassa, uma plataforma digital de revenda de roupas usadas, mas em bom estado, a Renner já vinha fazendo uma parceria com algumas lojas do grupo em que os vendedores podiam deixar a sacola com as roupas para envio ao Repassa nas lojas parceiras.

Resumindo, a Lojas Renner é uma empresa que vem se posicionando fortemente no mercado de moda brasileiro e sul-latino, vem apostando muito em ferramentas digitais, *marketing*, posicionamento do *branding*, fez mais um passo de fusão de outra empresa para marca e principalmente na fidelidade do cliente.

4. TEMA

Este trabalho tem a intenção de explorar as métricas que impulsionaram a Lojas Renner em relação à aquisição da *startup* Repassa como Projeto Integrador de Processos Gerencias relacionando aos temas da área.

5. OBJETIVO

Sustentabilidade é um tema que vem sendo introduzido cada vez mais no cotidiano da população, no setor da moda esse tema não fica para trás no quesito de reutilização de peças ou reforma para utilização da maior parte da vida útil de peças de roupas, com isso é importante também avaliar o quesito tempo em que as modas vão se alternando e os produtos acabam sendo inutilizados ou descartados de forma incorreta antes de 70% de sua utilização (ROCHA, 2012).

O avanço das tecnologias e propagação das empresas nas redes sociais se posicionando em assuntos de meio ambiente e sustentabilidade incluindo esses tópicos em suas agendas de negócios e estratégias de elevação de *marketing* e resultados, faz com que a internet hoje também se torne uma forma das empresas analisarem o perfil dos consumidores e usarem esse benefício para as tomadas de decisão.

As *startups* digitais vêm adotando métodos inovadores nessas agendas sustentáveis, não foi diferente para Repassa que fundada em 2015 cresceu mais 60% até o momento consolidando-se como uma plataforma de revendas online de roupas de segunda mão para públicos econômicos classe B ou C+.

A partir disso, o objetivo deste projeto é apresentar as métricas que impulsionaram a Lojas Renner a adquirir a Repassa em julho de 2021, alinhando com os temas de Processos Gerenciais sugeridos para condução desse trabalho.

6. FINALIDADE

Os consumidores têm uma grande participação na otimização ambiental dos produtos dos quais consomem, não sendo diferente no setor de moda, onde estima-se que a grande maioria das peças não esteja sendo utilizada em toda sua vida útil. Ou seja, ficam a critério do consumidor quando adquirir e quando descartar tal peça de roupa de acordo com a passagem da moda, dito isso, um mercado que vem crescendo ultimamente é o de reuso, conhecido popularmente como brechó.

Algumas *startups* viram nesse mercado formas de contribuir para sustentabilidade prolongando mais a vida útil das peças e para sociedade com preços mais acessíveis do que as novas. Atualmente, a Lojas Renner viu nesse mercado a oportunidade de inserção estratégica através da parceria que já estava fazendo com a Repassa desde 2020, adquirindo a mesma ao grupo e expandido suas atribuições para o mercado de revenda de usados.

Este trabalho busca mostrar o que a Renner utilizou de estratégias e quais objetivos ela pretende atingir com a aquisição da Repassa de forma que seja possível encaixar nos temas relacionados a Processos Gerenciais, focando na maior parte do trabalho nos planejamentos e ações que impulsionaram essa aquisição.

7. SITUAÇÃO ATUAL

- Análise dos Processos Gerenciais

Segundo Barreto (2017), um processo pode ser definido como uma sequência de atividades que envolvem recursos e têm uma finalidade específica, os processos gerenciais por si estão relacionados com as tomadas de decisões dos gestores em prol de benefício da organização.

Os processos gerenciais podem estar interligados em diversas áreas, assim como podem receber diversos tipos de classificações, como fundamentais (primárias), de apoio ou suporte e os gerenciais, estes mesmos são definidos como uma hierarquia e podem ser decompostos em três níveis que são estratégico, tático e operacional.

Analisando em nível de processo a aquisição da Repassa pela Lojas Renner, é possível chegar aos seguintes níveis:

Nível estratégico: Com o aumento das fusões e aquisições (M&A), a Lojas Renner deu um grande passo se unindo a Repassa, a mensagem que o CEO da Renner, Fabio Faccio promoveu a Infomoney¹ é de que a *startup* faz muito sentido com os pilares da Renner e vem crescendo em um mercado de inovação como o digital, por promover também viés sustentável (revenda de peças utilizadas), o CEO avalia a aquisição de forma bem promissora. Estudos apontam que o mercado de roupas de segunda mão deve superar o vestuário novo que hoje se encontra em 7 bilhões e estima-se que até 2025 esteja em 31 bilhões.

Nível tático: A meta que Renner vinha pregando desde 2018 e buscando a cada ano é em questão do aumento percentual de sustentabilidade da empresa e ser uma das maiores marcas de moda e lifestyle.

Em maio de 2021 a Renner ofertou 102 milhões de novas ações ao mercado arrecadando quase 4 bilhões no qual usaria esse recurso financeiro para elevação dos modelos de negócio, incluindo em julho desse ano a Repassa ao grupo.

A Repassa será essencial para os objetivos de sustentabilidade, por ser uma empresa de roupas de segunda mão, que tem como objetivo reduzir o impacto ambiental por meio da moda circular, podendo incluir também outras classes

¹ Renner dá o primeiro passo em aquisições com a compra da Repassa: <https://www.infomoney.com.br/mercados/renner-da-o-primeiro-passo-em-aquisicoes-com-a-compra-da-repassa-mas-por-que-o-brecho-online-foi-escolhido/>

econômicas nas gamas de clientes da Lojas Renner. A meta de melhorar a agenda ESG da empresa pode ser desempenhada com boa performance nessa fusão.

Nível Operacional: As negociações, estudos da área de novos negócios e alinhamento entre os valores das organizações, se tornam a distribuição das atividades executadas para concretização da aquisição. O nível operacional se enquadra como todas as áreas envolvidas para aquisição da Repassa tais como exemplo, financeiro na questão dos pagamentos, jurídico para questões contratuais, tributário para fins fiscais e até mesmo novos negócios para fins estratégicos, a interação de todas essas áreas dentro da organização cada qual com sua atividade é fundamental para o todo.

Como vimos, os processos gerenciais são um aglomerado de procedimentos para concluir um objetivo da empresa, envolve ações desde o planejamento inicial até o controle de cada atividade da cadeia de processos, cada negócio deve agregar a que varie melhor positivamente no seu ramo, pois são ações que colaboram com as tomadas de decisões.

- Índices Financeiros de liquidez e rentabilidade

Conforme Chiavenato (2014), o índice de liquidez representa a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações financeiras no curto prazo, ou seja, um real disponível para um real de dívida. Já os índices de rentabilidade estão relacionados ao quanto de lucro a empresa consegue apresentar para continuar existindo.

Segundo o Press Release divulgado aos sócios e que consta no anexo 3, a Renner apresentou um aumento acumulado no último semestre de 2021 em 73,3% na sua receita líquida de vendas e de 70% nas vendas, já as despesas aumentaram em 46,0% em função do aumento das vendas. Como a Lojas Renner conta com crédito próprio da empresa para compras dos clientes, também apresentou melhoria em 42,2% na recuperação de crédito dos clientes a níveis de inadimplências.

Todos os indicadores financeiros são apresentados trimestralmente em forma de *Press Release* ou anualmente em forma de Balanço Anual divulgados no site de Relacionamento com Investidores² aprovados também pela Governança Corporativa e Assembleia Administrativa.

² Relação com Investidores: <https://lojasrenner.mzweb.com.br/>. (BRASIL. LOJAS RENNER, 2021a).

- Análise de Gestão de Projetos

Projetos podem ser explicados como um esforço de pessoas de determinadas áreas que atuam em prol de uma mudança ou criação de um serviço ou produto em determinado período desde o início até a conclusão. Por mais que o projeto esteja extremamente documentado e detalhado, deve ser esperado qualquer mudança no desenhado por menor que seja (LIMA, 2009).

As empresas adotam projetos pelos mais variados motivos, mas basicamente esses motivos estão atrelados em alguma necessidade estratégica como aumento de participação no mercado, melhores estratégias em comparação a concorrência, disparada tecnológica, por mais diversos que sejam os fins os objetivos e metas do negócio devem ser claros para que o projeto seja implementado de forma estável e seja possível arrasta-lo por todo seu ciclo de vida.

A aquisição da Repassa para Lojas Renner tem muito a ver com o início da participação da empresa nos setores de revenda de roupas de segunda mão já que as concorrentes estão adotando também este modelo de negócio, como a Arezzo³ que nos últimos meses adquiriu mais de quatro plataformas de revenda.

A abertura das ações e a arrecadação dos valores no primeiro trimestre podem levar ao entendimento como o início do projeto de compra; já as negociações e estudos de mercado como o projeto em andamento e a conclusão da compra em julho como a finalização do projeto de aquisição.

- Planejamento Estratégico

As decisões em relação ao futuro das organizações são tomadas mediante os planejamentos estratégicos, não há um padrão de planejamento, as empresas precisam exercer aqueles que se adaptem melhores aos seus processos e ramo (GUAZZELLI, 2018).

As empresas devem seguir os planejamentos estratégicos para melhorarem a direção que a empresa vai seguir em prol da sua perenização e otimizar a interação entre o ambiente interno e externo da organização, desempenhando seus processos de forma inovadora e diferenciada a fim de influenciar todo o ecossistema.

³ Arezzo anuncia compra de 75% da Troc: <https://www.seudinheiro.com/2020/empresas/arezzo-compra-troc-acoas-20-11/>

Normalmente as empresas adotam três níveis de estratégias conforme Kluyver (2006):

- **Estratégia Corporativa:** Ela traça o alcance total da empresa, como decisões geográficas, de negócios, a diversificação dos bens e serviços. Essa estratégia é guiada na maioria das vezes pelo diretor executivo e outros membros da alta gestão. A decisão de compra da Repassa podemos incluir nesse tópico, pois a fusão da nova marca de enquadra na organização como um todo.
- **Estratégia Competitiva:** Está relacionada com as atuações das diversas atividades da empresa nos seus mercados específicos, de forma que seja possível apresentar os melhores preços, serviços, produtos em seus novos ou atuais canais de distribuição. O Grupo Lojas Renner conta com a marca Renner de moda, Youcom moda jovem, Camicado linha de casa e Ashua moda *plus size*, cada qual com sua estratégia competitiva para melhor performance nos seus nichos baseadas nas estratégias corporativas, a inclusão da Repassa inclui o grupo no setor de revenda de moda reutilizável de forma totalmente online, um novo nicho que vem crescendo baseado nas questões sustentáveis.
- **Estratégia Funcional:** O desenvolvimento e gerenciamento dos recursos para alinhar as estratégias corporativas e competitivas com resultados desejados pela empresa se encontram nessa estratégia. São divisões presentes no negócio a fim de alavancar os resultados, como *marketing*, finanças, tecnologia, logística e na maioria das vezes são dirigidas a níveis operacionais e gerenciais. A Repassa é uma plataforma totalmente digital e relativamente nova no mercado, em formato de *marketplace*, faz o gerenciamento de todas as peças e logística e é responsável por todo o processo desde retirada dos itens até a entrega, a Lojas Renner trabalha tanto nos formatos físicos quanto digitais cuidando também do início ao fim do processo, essa fusão deve gerar potenciais oportunidades de melhorias logísticas e tecnológicas para os resultados do grupo, já que uma das iniciativas da Renner é fortalecer seus meios digitais e os processos da Repassa devem agregar e/ou complementar essas iniciativas por ser totalmente digital.

8. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

“O plano estratégico da sustentabilidade empresarial estabeleceu os temas prioritários para o desenvolvimento sustentável do negócio nos próximos cinco anos, de acordo com as demandas e perspectivas de nossos públicos internos e externos.”⁴ Esta é a frase que estampa o plano estratégico da Lojas Renner para 2021, se tornar cada vez mais uma marca responsável com temas ambientais e sociais.

Tem se percebido que o reuso da moda é um termo que tem ganhado espaço na cadeia de vestuário mundial⁵, que nada mais é que prolongar o uso das roupas estendendo esse tempo por meio de repasses a outros usuários, conforme Moura (2017). Estima-se que esse mercado hoje chamado de “brechó” venha tomar proporções muito maiores até 2025 crescendo mais de 20% em mercado total, chegando à casa dos R\$ 31 bilhões.

A aquisição da Repassa é uma combinação do que a Renner vem buscando para 2021: Inovação + Sustentabilidade, conforme a Figura 1 a seguir:

FIGURA 1 – AQUISIÇÃO DA REPASSA

Serviços Adjacentes ao Core

- É uma combinação clara dos pilares: Digital + Inovação + ESG
- Plataforma online de **revenda** de moda de alta **recorrência** vs peers
- Startup **nativa digital** com **ESG no centro**
- Foco no **público feminino, B e C+**
- **Parceria** estabelecida em 2020 com Renner
- **Primeiro movimento inorgânico** na evolução do nosso ecossistema de moda e lifestyle, representando mais um passo, de outras relevantes etapas que ainda temos pela frente

Aquisição do Repassa, em linha com oferta de serviços adjacentes e estratégia ESG



Fonte: Apresentação 2º trimestre – Site RI Renner

⁴ Nossas Diretrizes 2021: https://www.lojasrenner.com.br/pt_br/sustentabilidade/nossas-diretrizes-2021. (BRASIL. LOJAS RENNER, 2021).

⁵ Reuso de roupa virou uma tendência mundial: <https://revistacrescer.globo.com/Pais-famosos/noticia/2019/11/reuso-de-roupa-virou-uma-tendencia-mundial-diz-giovanna-nader.html>

Em alinhamento como um todo, espera-se que a Repassa traga uma nova gama de clientes para o Grupo Lojas Renner, que alavanque as agendas de sustentabilidade da empresa e que a startup contribua com projetos inovadores para a cadeia de valor da Lojas Renner, conforme estrutura apresentada na Figura 2:

FIGURA 2 – CADEIA DE VALORES



Fonte: Apresentação 2º trimestre – Site RI Renner

9. CONTRIBUIÇÕES

As organizações como um todo possuem diversos aspectos que influenciam no seu funcionamento de forma positiva ou negativa, portanto, as análises são fundamentais para auxílio nos cenários diversos que a empresa irá enfrentar no decorrer do tempo e do nicho que esteja. As estratégias organizacionais, processos e projetos precisam estar alinhados também com possíveis variáveis econômicas (como vimos no cenário de pandemia com muitas empresas falindo), tecnológica (empresas atualizadas com as novas plataformas e meios digitais) ou até mesmo geográfica (se há clientes ou melhor logística onde está sediada) (STADLER, 2012).

Os gestores são os principais responsáveis pelo funcionamento da empresa em questão estratégica, dentro da área de processos gerenciais devem estar atualizados das ferramentas auxiliares para as análises de desempenho ou resultado pois impactará diretamente nas tomadas de decisões, portanto, a análise dos processos gerenciais será importante para os próximos passos na fusão da Repassa com a Lojas Renner pois os níveis estratégicos que é crescer em um novo mercado e manter o contentamento dos investidores, nível tático de melhorar as agendas sustentáveis deste ano e nível operacional que será o envolvimento e fusão da equipe do Grupo Lojas Renner agora com a equipe Repassa.

Em termos financeiros, como a Lojas Renner têm 100% do capital aplicado na bolsa de valores, os índices financeiros e de liquidez são importantes para que os investidores acompanhem a saúde financeiro da empresa assim como também se seus investimentos estão ou serão lucrativos. A Lojas Renner tem um *site* específico de relação com investidores e publica todos os materiais oficiais para consulta, os resultados financeiros são apresentados trimestralmente e os balanços são anuais.

A Gestão de Projetos está relacionada diretamente com alguma necessidade estratégica da empresa, a análise da gestão de projetos possibilita que todas as ações aconteçam conforme o que foi dimensionado de acordo com Valeriano (2001), o projeto de crescer como uma moda responsável alavanca, portanto, a Lojas Renner a procurar cada vez mais estratégias para consolidar isso, logo, a Repassa conversa diretamente com esse projeto e a aquisição será benéfica para esse novo viés que a companhia está se inserido de reuso de moda.

Na realização de Planejamento de Estratégico é fundamental que os objetivos empresariais estejam de acordo com as metas, hoje o objetivo principal da Lojas

Renner é a moda responsável, as agendas sustentáveis e sociais, a Repassa confirma esse comprometimento com os clientes de entregar moda de forma cada vez mais sustentável e tecnológica.

10. CRONOGRAMA

Cronograma de Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Total CH
Orientação do Projeto Integrador	6 h				6 h
Pesquisa de Empresas	6 h				6 h
Abordagem em Empresa	4 h				4 h
Coleta de Dados e Informações		5 h			5 h
Análise de Dados e Informações		6 h			6 h
Consolidação dos Resultados		5 h			5 h
Apresentação Escrita da Pesquisa			15 h		15 h
Apresentação Gráfica da Pesquisa			6 h		6 h
Conclusões			1 h		1 h
Formatação do Trabalho				3 h	3 h
Preparação para Entrega				2 h	2 h
Preenchimento da Ficha de Identificação				1 h	1 h
Entrega do Projeto Integrador				X	-
Total de Horas Destinadas ao Projeto	16 h	16 h	22 h	6 h	60h

11. CONCLUSÃO

Com os cenários corporativos mudando a cada momento é necessário que as empresas estejam sempre se adaptando a essas mudanças e incluindo em suas estratégias novas formas de se tornarem cada vez mais competitivas.

Acreditando em futuro sustentável, a Lojas Renner tem aumentado suas agendas de moda responsável e incluído cada vez mais demandas e processos que estejam de acordo com o principal foco da empresa: encantar, muito voltado também em agradar a todo os públicos e se tornar um setor de moda *lifestyle* (todos os estilos).

Unindo essas pautas com o crescimento tecnológico e a necessidade de cada vez mais inovar, *startups* vêm trazendo serviços voltados a suprir necessidades novas que surgem com a atualização do *mindset* do consumidor, a Repassa sendo uma plataforma totalmente *online* e com foco sustentável, conta com um público que tem preocupação também nessa agenda, sendo assim combinou com as diretrizes da Renner para que acontecesse a fusão de ambas.

Essa aquisição hoje conta com viés muito estratégico de competição de mercado digital, inserção nesse mercado, que apresenta número positivos, ganho de novo público e evolução para o compromisso de ser a maior marca de moda responsável.

O planejamento estratégico que a Lojas Renner apresentou para essa aquisição resultou avaliações positivas pelas principais corretoras de investimentos brasileiras e foi um dos primeiros grandes investimentos após a grande arrecadação de novas ações nesse mesmo ano, mostrando que a empresa está firme na estratégia de expansão e agenda sustentável, especialmente no contexto pós-pandemia.

Os índices financeiros da Renner apresentaram bons resultados na pandemia e a empresa vem crescendo e buscando um aumento na expectativa e satisfação do cliente de forma inovadora, os clientes são cada vez mais integrados e compram de mais de uma marca da empresa, espera-se que essa fusão traga uma maior gama de clientes da Repassa para outras marcas da empresa.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, Jeanine dos Santos *et al.* **Processos gerenciais**. 2017, São Paulo, 2021. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595021556/pageid/2>. Acesso em: 06 nov. 2021.
- BRASIL. LOJAS RENNER. 2021a. **Central de Resultados**: relação com investidores. Relação com Investidores. Disponível em:
<https://lojasrenner.mzweb.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 06 nov. 2021.
- BRASIL. LOJAS RENNER. 2021b. **Diretrizes 2021**. Disponível em:
https://www.lojasrennersa.com.br/pt_br/sustentabilidade/nossas-diretrizes-2021. Acesso em: 06 nov. 2021.
- CHIAVENATO, Alberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 2014, São Paulo, 2021. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520445518/pageid/5>. Acesso em: 06 nov. 2021.
- GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento estratégico**. 2018, São Paulo, 2021. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595026360/pageid/3>. Acesso em: 06 nov. 2021.
- KLUYVER, Cornelis A. de; II, John A. Pearce. **Estratégia: Uma Visão Executiva**. 2006, São Paulo, 2021. Disponível em:
<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/31/pdf/0?code=3QRVn8YEecpsJ/FZfNmSYSreowUZFf1tQ79+TNFZkvJ5U0g7DdW2sB4utMBLM5MuvR5gPEbQwa7Ybi0JL1WEDA==>. Acesso em: 06 nov. 2021.
- LIMA, Guilherme Pereira. **Série Gestão Estratégica - Gestão de Projetos**. 2009, São Paulo, 2021. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2272-7/pageid/5>. Acesso em: 06 nov. 2021
- MOURA, Tainara Schuquel de. **O UPCYCLING NA CONSTRUÇÃO DE NOVAS PEÇAS DO VESTUÁRIO A PARTIR DE ITENS EM DESUSO**. 2017. 97 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso Superior Tecnológico, Design de Moda, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Apucarana, 2017. Disponível em:
<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/5927>. Acesso em: 06 nov. 2021.
- ROCHA, Maria Alice Vasconcelos, 2012, Rio de Janeiro. **MODA E SUSTENTABILIDADE: COMBINAÇÃO POSSÍVEL?** Rio de Janeiro: VI Encontro Nacional de Estudos do Consumo, 2012. Disponível em:
<http://www.sisgeenco.com.br/sistema/enec/enec2012/ARQUIVOS/GT3-239-212-20120820221036.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2021.

STADLER, Adriano *et al.* **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade**. 2012, São Paulo, 2021. Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6225/pdf/8?code=HzjLICNO0IGf66cs5cMPoxhtCla84L0bMetVbMNKJipqgJaQiULpvSrsYFwkN20Up/s5loYzbxvxnzlhbyBlg==>. Acesso em: 06 nov. 2021.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. 2001, São Paulo, 2021. Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/31/pdf/3?code=fMMkpmR5kzKmbSA2MzewEXJKTW81Mx3WklqMdW78dvYm+4YjvKHVF9nYt7TLIzZavDmgqB+OwSHWfT9E5glRqg==>. Acesso em: 06 nov. 2021.

ANEXO 1 – INFORMAÇÕES CONSOLIDADAS 2º TRI

Informações Consolidadas (R\$ MM)	2T21	2T20	Var. 21 x 20	2T19	Var. 21 x 19	1S21	1S20	Var.
Receita Líquida das Vendas de Mercadorias	2.257,5	539,6	318,3%	2.019,4	11,8%	3.621,3	2.089,8	73,3%
Crescimento de Vendas em Mesmas Lojas	308,6%	-74,1%	-	9,3%	-	70,2%	-45,5%	-
Vendas Digitais (GMV)	414,5	248,9	66,5%	112,2	269,5%	721,1	361,8	99,3%
Penetração das Vendas Digitais	14,0%	35,7%	-	4,2%	-	15,3%	13,4%	-
Lucro Bruto da Operação de Varejo	1.240,7	241,8	413,1%	1.139,6	8,9%	1.950,9	1.100,7	77,2%
Margem Bruta da Operação de Varejo	55,0%	44,8%	10,2p.p.	56,4%	-1,4p.p.	53,9%	52,7%	1,2p.p.
Despesas Operacionais (Vendas, Gerais e Administrativas) ¹	(837,5)	(421,5)	98,7%	(678,3)	23,5%	(1.587,1)	(1.086,8)	46,0%
Despesas Operacionais/Receita das Vendas de Mercadorias	37,1%	78,1%	-41,0p.p.	33,6%	3,5p.p.	43,8%	52,0%	-8,2p.p.
EBITDA da Operação de Varejo Ajustado	278,4	454,2	-38,7%	343,2	-18,9%	107,1	538,6	-80,1%
Margem EBITDA da Operação de Varejo Ajustada	12,3%	84,2%	-71,8p.p.	17,0%	-4,7p.p.	3,0%	25,8%	-22,8p.p.
Resultado de Produtos Financeiros	51,5	52,8	-2,4%	91,1	-43,4%	120,9	73,5	64,5%
EBITDA Total Ajustado (Varejo + Produtos Financeiros) - inclui Arrendamentos ²	330,0	507,0	-34,9%	434,3	-24,0%	228,0	612,0	-62,7%
Margem EBITDA Total Ajustada - inclui Arrendamentos ²	14,6%	94,0%	-79,3p.p.	21,5%	-6,9p.p.	6,3%	29,3%	-23,0p.p.
EBITDA Total Ajustado (Varejo + Produtos Financeiros) - exclui Arrendamentos ²	478,2	618,0	-22,6%	544,2	-12,1%	510,0	836,8	-39,1%
Margem EBITDA Total Ajustada - exclui Arrendamentos ²	21,2%	114,5%	-93,3p.p.	26,9%	-5,7p.p.	14,1%	40,0%	-25,9p.p.
Lucro Líquido	193,1	818,1	-76,4%	230,7	-16,3%	45,4	825,2	-94,5%
Margem Líquida	8,6%	151,6%	-143,0p.p.	11,4%	-2,9p.p.	1,3%	39,5%	-38,2p.p.
ROIC LTM	12,4%	25,5%	-13,1p.p.	21,5%	-9,1p.p.	12,4%	25,5%	-13,1p.p.

¹ Na tabela acima, para melhor análise, as despesas com Depreciação e Amortização foram excluídas, inclusive a Depreciação de Arrendamento.

² EBITDA Total Ajustado, com o impacto da Depreciação e Despesa Financeira dos Arrendamentos. Para fins de comparabilidade com os períodos anteriores, a Companhia passou a reportar o EBITDA ajustado também pela Depreciação e Despesa Financeira dos Arrendamentos, relativas à adoção do IFRS 16, dada a similaridade com os fluxos de caixa incorridos nos contratos de aluguel.

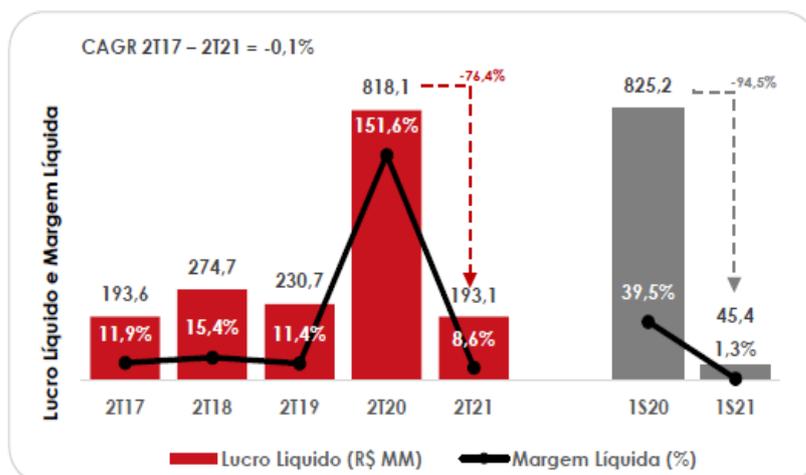
³ EBITDA Total Ajustado, sem o impacto da Depreciação e Despesa Financeira dos Arrendamentos, relativas à adoção do IFRS 16.

Obs.1: Em maio de 2020, a Companhia obteve êxito em ação judicial relativa à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e da Cofins. Assim, foi reconhecido, no 2T20, crédito tributário de R\$ 784,6 MM (R\$ 735,4 MM líquido dos honorários advocatícios) em Outros Resultados Operacionais, referente ao principal, assim como R\$ 576,4 MM (R\$ 553,3 milhões líquido de impostos), referentes aos juros sobre este montante e contabilizados no Resultado Financeiro. O valor total foi de R\$ 1.363,0 MM, com efeito líquido de R\$ 1.047,9 MM no Lucro do 2T20.

Obs.2: Para melhor análise, excepcionalmente, neste trimestre, foi incluída a coluna e comparação com 2019.

ANEXO 2 – GRÁFICO DE LUCRO LÍQUIDO

Lucro Líquido e Dividendos



- O Lucro Líquido do trimestre foi de **R\$ 193,1 milhões**, ante R\$ 818,1 milhões no 2T20. Esta redução decorreu principalmente da recuperação de crédito fiscal relacionado ao PIS e a COFINS, no 2T20. Em bases comparáveis, o resultado do 2T21 foi 184,7% superior ao 2T20, em função, principalmente, do maior resultado operacional.

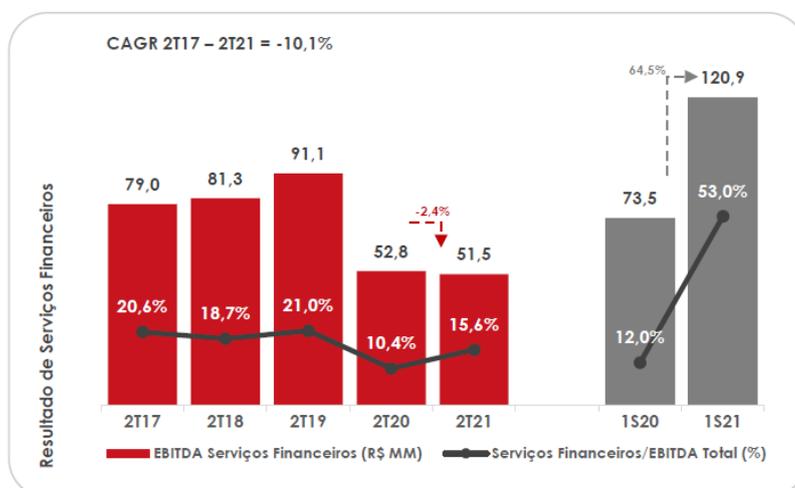
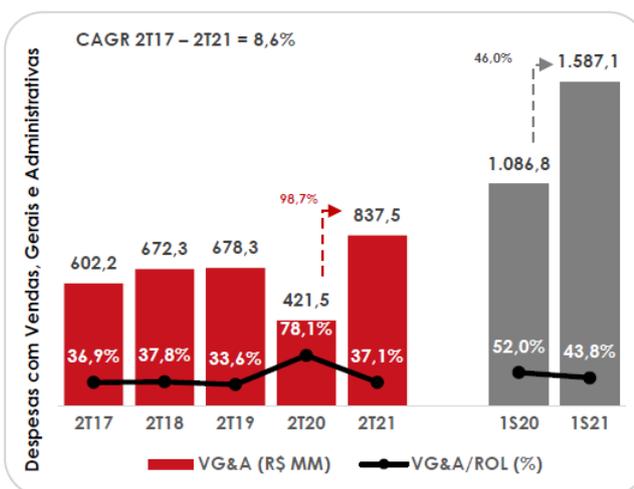
- No semestre, o Lucro Líquido alcançou R\$ 45,4 milhões, menor que o mesmo período do ano anterior. Quando ajustado pelo crédito fiscal, o Lucro Líquido do 1S21 foi 120,6% maior que o 1S20.
- No 2T21, a Lojas Renner creditou aos seus acionistas, dividendos na forma de Juros sobre Capital Próprio, no montante de **R\$ 88,1 milhões**, correspondentes a **R\$ 0,0983** por ação, considerando a quantidade de 895.635.850 ações ordinárias, das quais já foram excluídas as ações em tesouraria. No período acumulado de janeiro a junho, os Juros sobre Capital Próprio já chegaram a R\$ 146,4 milhões, correspondente a R\$ 0,1718 por ação.

ANEXO 3 – RECEITAS LIQUIDAS RENNER

Abertura por Negócio (R\$ MM)	2T21	2T20	Var.	1S21	1S20	Var.
Consolidado	2.257,5	539,6	318,3%	3.621,3	2.089,8	73,3%
Renner	2.045,7	480,9	325,4%	3.274,5	1.885,8	73,6%
Camicado	149,6	49,0	205,2%	252,5	157,1	60,7%
Youcom	62,2	9,7	539,1%	94,2	46,9	100,6%

- Na Youcom, a Receita Líquida apresentou **crescimento de 539,1% ante o 2T20**. Já na **comparação com o 2T19, o aumento foi de 28,2%**, também resultado da redução nas restrições de operação, bem como do inverno mais rigoroso.
- A Camicado igualmente se beneficiou da retomada da mobilidade, assim como de melhorias no sortimento e operação de loja. Ainda, as vendas digitais seguiram com bom desempenho, representando 29,9% do total. Desta forma, a Receita Líquida **creceu 205,2%**, ante o mesmo período do ano anterior e, na **comparação com 2019, o aumento foi de 27,6%**.
- Em relação às vendas digitais, mesmo com a retomada da operação física e base de comparação mais elevada, seguiram com **crescimento robusto, de 66,5%** ante o 2T20, alcançando GMV consolidado de **R\$ 414,5 milhões**. Esta performance refletiu aumentos em fluxo, retenção de clientes e relevância do app. Adicionalmente, a maior disponibilização de sortimento de lojas para compras online, assim como avanços na experiência de compras, principalmente no pós-venda, com uma jornada ainda mais autônoma aos clientes, também beneficiaram este desempenho.
- No acumulado do semestre, a Companhia apresentou aumento de 73,3% na Receita Líquida e de 70,2% nas Vendas em Mesmas Lojas, consequência, também, da flexibilização de restrições e da retomada da mobilidade neste ano versus o 1S20.

- A participação das Despesas Operacionais (VG&A) sobre a Receita Líquida de Mercadorias apresentou **redução de 41,0 p.p.**, em relação ao mesmo trimestre do ano anterior, resultado, principalmente, da maior diluição de despesas, em função dos maiores volumes vendidos.
- As despesas operacionais apresentaram **aumento de 98,7%** e refletiram também os investimentos relacionados ao **desenvolvimento do ecossistema de moda e lifestyle**, a aceleração das vendas digitais, assim como as iniciativas relativas à transformação digital em andamento.
- Já os Outros Resultados Operacionais foram menores, devido, principalmente, ao reconhecimento, no 2T20, de R\$ 735,4 MM referentes ao êxito em ação judicial relativa à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e da Cofins.
- No 1S21, as despesas aumentaram 46,0%, também em função, principalmente, dos maiores volumes vendidos.



- O Resultado de Serviços Financeiros totalizou **R\$ 51,5 milhões** no 2T21, apresentando leve redução em relação ao 2T20, principalmente, em função dos menores volumes de carteira financiada, decorrentes de menores vendas dos períodos anteriores.

- Quanto às **Perdas Líquidas**, apresentaram **redução de 42,2%**, em relação ao 2T20, em razão da melhora da qualidade de crédito, assim como dos maiores níveis de recuperação.

- Nos 6M21, o Resultado de Serviços Financeiros foi 64,5% maior, reflexo, também, da melhora na qualidade de crédito, lembrando que a no 1T20 a Companhia aumentou os níveis de cobertura da carteira, em função das incertezas relacionadas à pandemia naquele momento.

5.2 RISCO DE LIQUIDEZ

A Companhia gera suas disponibilidades estabelecendo um montante de caixa mínimo estratégico, baseado no ciclo de caixa das operações de varejo e no capital mínimo necessário para garantir as operações de crédito, assegurando que haja caixa suficiente para atender às necessidades e planos de negócio, como objetivo de:



A Administração monitora continuamente as previsões das exigências de liquidez, considerando os planos de financiamento da dívida, e acompanhamentos trimestrais dos indicadores financeiros e não financeiros exigidos contratualmente nos empréstimos, a Companhia confirma o atendimento das premissas contratuais estabelecidas. Abaixo os indicadores:

Financeiros					
Instrumento	Emissão	Vencimento	1º Indicador: $\frac{\text{Dívida Líquida Consolidada}}{\text{EBITDA}}$	2º Indicador: $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Resultado Financeiro}}$	
9ª emissão de debêntures	12/04/2019	10/10/2022	≤ 3,0	≥ 2,0	
11ª emissão de debêntures	08/05/2020	05/11/2022	Alé Dez 2023 ≤ 4,0 após ≤ 3,5	≥ 2,0	
12ª emissão de debêntures	01/03/2021	18/02/2025		≥ 2,0	
Empréstimo CCB	14/05/2020	13/05/2022	≤ 3,0	≥ 2,0	
Empréstimo CCB	09/09/2020	09/09/2022		≥ 2,0	

A agência de rating 'Standard & Poors' classificou o rating de crédito da Companhia como brAAA com perspectiva estável na categoria escala nacional (Brasil).

O fluxo de caixa contratual inclui o principal mais os juros futuros estimados. A seguir, estão demonstrados os fluxos de caixa contratuais dos passivos financeiros do Consolidado:

	Saldo Contábil	Fluxo de Caixa Contratual	Menos de 3 meses	Entre 4 e 6 meses	Entre 7 e 12 meses	Entre 1 e 2 anos	Entre 3 e 5 anos	Acima de 5 anos
Empréstimos, financiamentos e debêntures	2.570.601	3.099.850	10.089	30.178	411.219	1.391.120	1.257.244	-
Financiamentos - operações serviços financeiros	818.286	927.589	-	-	136.967	725.346	65.276	-
Arrendamentos a pagar	2.487.161	3.715.259	153.366	151.485	301.148	540.612	1.206.031	1.362.617
Fornecedores	1.179.195	1.185.680	1.009.367	114.261	7.578	54.474	-	-
Obrigações com administradoras de cartões	1.307.106	1.307.106	990.301	230.978	85.827	-	-	-
Instrumentos financeiros derivativos	42.187	42.187	8.846	25.297	7.663	381	-	-
Saldo em 30 de junho de 2021	8.404.536	10.277.671	2.171.969	552.199	950.402	2.711.933	2.528.551	1.362.617

	Saldo Contábil	Fluxo de Caixa Contratual	Menos de 3 meses	Entre 4 e 6 meses	Entre 7 e 12 meses	Entre 1 e 2 anos	Entre 3 e 5 anos	Acima de 5 anos
Empréstimos, financiamentos e debêntures	2.623.014	2.767.421	556.850	545.206	36.463	1.214.029	414.873	-
Financiamentos - operações serviços financeiros	761.965	797.115	103.950	168.240	73.120	451.805	-	-
Arrendamentos a pagar	1.862.387	2.912.858	132.244	124.036	245.873	462.571	1.011.584	936.550
Fornecedores	1.500.355	1.509.498	1.329.530	82.316	2.149	26.999	68.504	-
Obrigações com administradoras de cartões	1.193.168	1.193.168	871.760	218.051	103.357	-	-	-
Instrumentos financeiros derivativos	31.428	31.608	20.871	10.737	-	-	-	-
Saldo em 31 de dezembro de 2020	7.972.317	9.211.668	3.015.205	1.148.586	460.962	2.155.404	1.494.961	936.550

5.3 GESTÃO DE CAPITAL

Além do capital próprio, a Companhia utiliza também capital de terceiros para financiar as atividades, otimizando a estrutura de capital. O Endividamento líquido reflete a exposição total das obrigações junto ao sistema financeiro e ao mercado de capitais e, portanto, não inclui os passivos relacionados aos arrendamentos a pagar.

Os níveis de endividamento são monitorados em relação à capacidade de geração de caixa e estrutura de capital.

	Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020
Empréstimos, financiamentos e debêntures	(2.570.601)	(2.623.014)
Circulante	(323.791)	(1.077.081)
Não circulante	(2.246.810)	(1.545.933)
Financiamentos operacionais	(818.286)	(761.965)
Circulante	(126.208)	(341.390)
Não circulante	(692.078)	(420.575)
Endividamento bruto	(3.388.887)	(3.384.979)
Caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras	5.614.765	2.672.353
Endividamento líquido (*)	2.225.878	(712.626)
Patrimônio líquido	9.341.825	5.501.316
Índice de alavancagem financeira (**)	-23,83%	12,95%

(*) Devido às captações da Companhia, principalmente a oferta restrita de ações ocorrida em 04 de maio de 2021 a Companhia possui saldo de caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras superior ao endividamento bruto.

(**) Índice relativo obtido pela divisão do Endividamento líquido pelo Patrimônio líquido.