

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Departamento de Engenharia de Produção

GIULIA CABRAL SADER

**Estratégia Competitiva Através do Tempo: Análise Histórica e Aplicação no Caso do
Setor de Varejo de Moda**

São Paulo

2024

GIULIA CABRAL SADER

**Estratégia Competitiva Através do Tempo: Análise Histórica e Aplicação no Caso do
Setor de Varejo de Moda**

Trabalho de formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

São Paulo

2024

GIULIA CABRAL SADER

**Estratégia Competitiva Através do Tempo: Análise Histórica e Aplicação no Caso do
Setor de Varejo de Moda**

Trabalho de formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

Orientador: Professor Doutor Fernando José
Barbin Laurindo

São Paulo

2024

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que além de proporcionarem todo o apoio que precisei durante minha formação acadêmica, são meu alicerce para tudo na vida. Obrigada por me ensinarem a ter interesse genuíno pelo conhecimento, dedicação, resiliência e, sempre, gentileza. Tenho muita sorte e orgulho de ser filha de vocês.

À minha família e amigos, pelo amor, suporte, apoio e compreensão ao longo dos anos.

Aos amigos e colegas da Escola Politécnica, que tornaram esses 5 anos de graduação muito mais leves e divertidos. Estar com vocês quase todos os dias me fez muito feliz.

Ao Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo, pelas aulas que me inspiraram a encontrar meu rumo acadêmico e profissional e pela orientação que tornou este projeto possível.

Aos meus professores do Colégio Nossa Senhora Aparecida, Anglo Araçatuba e Curso SuperProfessores, pelos ensinamentos que vão muito além da vida acadêmica.

O que tem de ser tem muita força. [...] O correr da vida embrulha tudo. A vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem.
[...] Vivendo, se aprende; mas o que se aprende, mais, é só fazer outras maiores perguntas.

(João Guimarães Rosa)

RESUMO

O tema da análise estratégica é fundamental tanto para analistas de ações quanto para executivos de empresas, especialmente em mercados competitivos e em constante transformação. Contudo, a escolha do modelo teórico mais adequado para descrever e compreender diferentes cenários ainda apresenta desafios. Este trabalho teve como objetivo avaliar a aplicabilidade de cinco modelos teóricos de análise estratégica, buscando entender suas limitações e pontos fortes em diferentes contextos históricos. Para isso, foi realizada uma aplicação prática desses modelos a um estudo de caso específico: as Lojas Renner. A empresa foi escolhida devido à sua trajetória longeva e dinâmica no setor de vestuário acessível no Brasil, marcada por diferentes desafios competitivos e por mudanças significativas no mercado em que atua. O estudo dividiu a análise em três fases: expansão e consolidação até 2019, impacto da pandemia entre 2020 e 2021, e deterioração do cenário competitivo a partir de 2022. Essa abordagem permitiu explorar como cada modelo teórico se comporta diante de transformações mercadológicas, avanços tecnológicos e mudanças no comportamento do consumidor, oferecendo uma visão prática sobre a aplicabilidade de diferentes teorias sobre gestão estratégica em cenários reais. O trabalho busca contribuir para a área de gestão estratégica, gerando noções que podem orientar tanto gestores quanto analistas na escolha e aplicação de modelos teóricos também em outros contextos setoriais.

Palavras-chave: Estratégia competitiva, Análise estratégica, Setor de vestuário, Modelos teóricos, Competitividade empresarial.

ABSTRACT

The topic of strategic analysis is essential for both equity analysts and business executives, especially in competitive and constantly evolving markets. However, selecting the most suitable theoretical model to describe and understand different scenarios remains a challenge. This study aimed to evaluate the applicability of five theoretical models of strategic analysis, seeking to understand their limitations and strengths in different historical contexts. To achieve this, a practical application of these models was conducted using a specific case study: Lojas Renner. The company was selected due to its long-standing and dynamic trajectory in Brazil's accessible fashion sector, characterized by various competitive challenges and significant market changes. The study divided the analysis into three phases: expansion and consolidation until 2019, the impact of the pandemic between 2020 and 2021, and the deterioration of the competitive landscape from 2022 onwards. This approach allowed for an exploration of how each theoretical model performs in the face of market transformations, technological advancements, and changes in consumer behavior, offering practical insights into the applicability of different theories of strategic management in real-world scenarios. The research seeks to contribute to the field of strategic management, providing insights that can guide both managers and analysts in selecting and applying theoretical models in other sectoral contexts.

Keywords: Strategic management, Strategic analysis, Fashion industry, Theoretical models, Business competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de classificação das estratégias competitivas genéricas.....	26
Figura 2: Matriz de desempenho vs. tempo de existência das tecnologias.....	29
Figura 3: Canvas da Estratégia de produto proposto pela estratégia do oceano azul.....	34
Figura 4: Modelo de tomada de decisão estratégica com base no conceito de vantagem competitiva.....	39
Figura 5: Receita líquida da Renner (R\$ milhões).....	47
Figura 6: Total de lojas da Renner.....	48
Figura 7: Receita líquida da Renner (R\$ milhões).....	49
Figura 8: Crescimento anual de receita: Renner vs. Marisa vs. Hering (%).....	50
Figura 9: Margem EBITDA da Renner (%).....	50
Figura 10: Comparativo de indicadores operacionais: Renner vs. C&A vs. Riachuelo vs. Marisa vs. Hering (2019).....	51
Figura 11: Comparativo de indicadores operacionais: Renner vs. C&A vs. Riachuelo vs. Marisa vs. Hering (2019 vs. 2021).....	53
Figura 12: Comparativo de usuários ativos mensais no Brasil: Renner vs. C&A vs. Riachuelo vs. Shopee vs. Shein.....	55
Figura 13: Crescimento trimestral de vendas nas mesmas lojas (%): Renner vs. C&A vs. Riachuelo vs. Hering.....	56
Figura 14: Fatia de mercado dos maiores competidores do mercado de varejo de moda (Brasil, 2019).....	62
Figura 15: Gráfico de comparação de nível de preço e conteúdo fashion entre marcas.....	63
Figura 16: Evolução do ROIC (retorno sobre o capital investido) da Renner.....	67
Figura 17: Evolução da fatia de mercado da Renner no setor de varejo de moda	67
Figura 18: Evolução da margem bruta de varejo da Renner.....	72
Figura 19: Gráfico de comparação de nível de preço e conteúdo fashion entre marcas, com Shein e Shopee (2021).....	74
Figura 20: Fatia de cada marca nos downloads totais de aplicativos de moda no Brasil.....	75
Figura 21: Comparação qualitativa dos atributos dos produtos de Renner e da Shein (2021)....	78
Figura 22: Evolução do ROIC (retorno sobre o capital investido) da Renner.....	79
Figura 23: Evolução da fatia de mercado da Renner no setor de varejo de moda	79
Figura 24: Gráfico de comparação de nível de preço e conteúdo fashion entre marcas, com Shein e Shopee (2024).....	85

Figura 25: Fatia de cada marca nos downloads totais de aplicativos de moda no Brasil.....	86
Figura 26: Comparação qualitativa dos atributos dos produtos de Renner e da Shein (2024)....	89
Figura 27: Evolução do ROIC (retorno sobre o capital investido) da Renner.....	90
Figura 28: Evolução da fatia de mercado da Renner no setor de varejo de moda.....	91
Figura 29: Linha do tempo da trajetória de Renner e do setor de moda acessível no Brasil.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação entre a estratégia do oceano azul vs. a do oceano vermelho.....	33
Quadro 2: Diagrama de Classificação do 7 Poderes.....	43
Quadro 3: Resumo da aplicabilidade de cada modelo teórico a cada fase da Renner.....	97

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 Motivação.....	18
1.2 Objetivo e Estrutura do Trabalho	20
1.3 Empresa.....	21
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
2.1 Introdução à Estratégia Competitiva.....	23
2.2 Estratégias competitivas genéricas.....	24
2.3 Teoria da inovação de ruptura.....	28
2.4 Estratégia do Oceano Azul.....	32
2.5 Barreiras de entrada.....	36
2.6 Sete poderes	40
3. EMPRESA E METODOLOGIA	45
3.1 História da Renner.....	45
3.1.1 Fundação e histórico no século XX (1912-1990).....	45
3.1.2 Abertura de capital e modernização da gestão (1990-2010)	46
3.1.3 Expansão e consolidação (2010-2019).....	48
3.1.4 Impactos da pandemia e digitalização (2020-2021).....	51
3.1.5 Deterioração do cenário competitivo (2022-presente)	54
3.2 Metodologia de análise	57
3.3 Definição dos períodos para análise.....	59
4. APLICAÇÃO DOS MODELOS DE ANÁLISE.....	61
4.1 Fase I: expansão e consolidação (2010-2019).....	61
4.1.1 Aplicação das estratégias competitivas genéricas (Porter, 1980).....	61
4.1.2 Aplicação da teoria de inovação de ruptura (Christensen, 1997)	64
4.1.3 Aplicação da estratégia do Oceano Azul (Kim e Mauborgne, 2005)	65

4.1.4	Aplicação da teoria das barreiras de entrada (Greenwald e Kahn, 2005).....	66
4.1.5	Aplicação da teoria dos sete poderes (Helmer, 2016)	69
4.1.6	Resultados da aplicação dos modelos.....	71
4.2	Fase II: pandemia e digitalização (2020-2021).....	72
4.2.1	Aplicação das estratégias competitivas genéricas (Porter, 1980).....	72
4.2.2	Aplicação da teoria de inovação de ruptura (Christensen, 1997)	74
4.2.3	Aplicação da estratégia do Oceano Azul (Kim e Mauborgne, 2005).....	76
4.2.4	Aplicação da teoria das barreiras de entrada (Greenwald e Kahn, 2005).....	79
4.2.5	Aplicação da teoria dos sete poderes (Helmer, 2016)	81
4.2.6	Resultados da aplicação dos modelos.....	82
4.3	Fase III: disputa com competidores cross-border e tradicionais (2022-presente).....	84
4.3.1	Aplicação das estratégias competitivas genéricas (Porter, 1980).....	84
4.3.2	Aplicação da teoria de inovação de ruptura (Christensen, 1997)	86
4.3.3	Aplicação da estratégia do Oceano Azul (Kim e Mauborgne, 2005)	87
4.3.4	Aplicação da teoria das barreiras de entrada (Greenwald e Kahn, 2005).....	90
4.3.5	Aplicação da teoria dos sete poderes (Helmer, 2016)	92
4.3.6	Resultados da aplicação dos modelos.....	93
4.4	Resultado consolidado.....	94
5.	CONCLUSÃO	98
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101

1. INTRODUÇÃO

O estudo sobre competição e vantagem competitiva tem sido um campo de interesse constante para teóricos e tomadores de decisão de diversas áreas, remontando a séculos de discussão sobre os fatores que tornam uma empresa bem-sucedida em relação aos seus concorrentes. Desde a formulação inicial de teorias econômicas sobre a concorrência até os desenvolvimentos mais recentes em gestão estratégica, o tema tem sido central para a compreensão dos elementos que diferenciam uma organização das demais. Esse campo de estudo visa, em essência, identificar os aspectos que proporcionam uma posição vantajosa e sustentável em um mercado cada vez mais dinâmico.

Com o tempo, diversas teorias e modelos analíticos foram propostos para entender e prever os movimentos competitivos das empresas. Esses modelos evoluíram conforme a complexidade dos mercados aumentava, integrando aspectos como inovação, barreiras de entrada e tendências de mercado. Cada modelo oferece uma perspectiva específica sobre como uma empresa pode manter sua vantagem competitiva e responder a mudanças no ambiente externo. Essa variedade de abordagens reflete o avanço das teorias de gestão e as múltiplas formas de compreender as dinâmicas de mercado.

No entanto, a existência de múltiplos modelos analíticos pode gerar incertezas sobre qual ferramenta é mais adequada para um determinado contexto. Com abordagens que podem ser complementares ou até divergentes, o desafio de selecionar o modelo mais eficaz para uma análise específica torna-se evidente, especialmente em setores caracterizados por rápidas transformações e alta competitividade. Assim, este trabalho busca explorar essa questão, comparando diferentes modelos de análise competitiva para identificar sua eficácia em contextos distintos e avaliar a relevância prática de cada abordagem.

1.1 Motivação

A motivação para este trabalho está relacionada à finalidade de aprimoramento nas práticas de análise competitiva, especialmente no contexto da indústria de fundos de investimento em ações no Brasil. Nesse setor, a análise fundamentalista é amplamente utilizada para avaliar o valor intrínseco das empresas e fundamentar decisões de compra e venda de ativos. Em grande medida, essa análise baseia-se em uma compreensão

profunda das vantagens competitivas de uma empresa, já que a sustentabilidade e o potencial de crescimento do negócio influenciam diretamente suas perspectivas de valorização no mercado. Para os fundos de investimento, identificar as empresas com melhor posicionamento competitivo é crucial para atingir seus objetivos de rentabilidade e minimizar riscos.

Dentro desse cenário, a escolha de modelos teóricos para a análise competitiva é um aspecto que merece atenção. Com a disponibilidade de diversas abordagens analíticas, surgem dúvidas sobre qual modelo é mais adequado para cada situação, visto que cada abordagem oferece um viés específico sobre as fontes de vantagem competitiva. A variedade de modelos disponíveis pode gerar incertezas, especialmente em mercados dinâmicos, onde diferentes fatores impactam a competitividade das empresas. Assim, a compreensão das vantagens e limitações de cada modelo torna-se um ponto de interesse relevante, pois pode ajudar analistas e gestores de investimento a tomar decisões mais informadas e embasadas.

Além de auxiliar o setor de fundos de investimento, a avaliação dos modelos de análise competitiva pode ser útil para as próprias empresas em seus processos de planejamento estratégico. Uma escolha acertada de modelo analítico permite que as empresas identifiquem, de maneira mais eficaz, os desafios e oportunidades específicos do seu setor. Para empresas que enfrentam cenários de alta volatilidade e pressão competitiva, como é o caso do setor de moda e varejo, saber qual modelo de análise adotar em cada fase do ciclo empresarial pode representar uma vantagem estratégica importante, impactando desde a alocação de recursos até a definição de estratégias de crescimento e inovação.

Essa pesquisa, portanto, busca esclarecer a aplicabilidade prática dos principais modelos de análise competitiva, oferecendo uma visão comparativa de suas utilidades e limitações. A expectativa é que, ao final, os resultados obtidos possam oferecer uma base analítica mais robusta para as gestoras de fundos de investimento, permitindo uma melhor compreensão dos fatores que tornam uma empresa competitiva em seus diferentes estágios. Ao mesmo tempo, o estudo pretende fornecer às empresas ferramentas para aprimorar suas próprias análises de mercado, ajudando-as a selecionar o modelo mais adequado para seu contexto específico.

Por fim, o trabalho contribui para o entendimento das nuances e complexidades envolvidas na análise competitiva, abordando uma questão que compreende não apenas a academia, mas também o mercado financeiro e o ambiente corporativo. O conhecimento sobre a eficácia de cada modelo pode auxiliar tanto os investidores quanto os estrategistas de empresas a realizarem análises mais precisas e orientadas para o contexto específico de suas empresas e setores.

1.2 Objetivo e Estrutura do Trabalho

O objetivo deste trabalho é investigar a eficácia de cinco modelos de análise competitiva aplicados a três períodos distintos da história recente das Lojas Renner no Brasil. Esse estudo visa responder se esses modelos são capazes de capturar e antecipar adequadamente o posicionamento competitivo da empresa em diferentes contextos, oferecendo uma perspectiva prática sobre as vantagens e limitações de cada abordagem. Ao aplicar essas teorias em momentos específicos, espera-se observar a aplicabilidade de cada modelo e entender se eles convergem para conclusões similares ou se oferecem interpretações distintas sobre o ambiente competitivo.

Os cinco modelos de análise escolhidos são: as estratégias competitivas genéricas de Michael Porter, a teoria da inovação de ruptura de Clayton Christensen, a estratégia do oceano azul de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, as barreiras de entrada de Bruce Greenwald e Judd Kahn, e os sete poderes de Hamilton Helmer. Cada um desses modelos oferece uma abordagem distinta para entender a vantagem competitiva e permite uma análise abrangente dos desafios enfrentados pela empresa nos três períodos de sua trajetória.

A estrutura do trabalho está organizada em cinco capítulos principais. No primeiro capítulo, é apresentada a introdução, que engloba a motivação e os objetivos do estudo, além de uma contextualização inicial da empresa analisada. O segundo capítulo consiste na revisão bibliográfica, que explora em profundidade os fundamentos teóricos de cada modelo de análise competitiva, assim como eventuais críticas feitas a esses modelos, justificando a escolha dessas abordagens para o contexto estudado. No terceiro capítulo, introduz-se a história das Lojas Renner, dividindo-a em diferentes períodos desde a sua fundação em 1912 até os dias atuais. Além disso, a metodologia do trabalho é detalhada,

explicando o processo de seleção dos momentos históricos das Lojas Renner para a aplicação dos cinco modelos a cada um deles.

No quarto capítulo, são apresentados os achados da aplicação de cada modelo aos três momentos da trajetória da empresa, proporcionando uma comparação direta entre as abordagens e destacando convergências e divergências nos resultados obtidos. O quinto e último capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, destacando as contribuições e limitações do estudo e sugerindo direções para futuros trabalhos.

A estrutura e os objetivos deste trabalho estão, portanto, alinhados para fornecer uma análise prática dos modelos de análise competitiva, aplicando-os a uma empresa inserida em um setor dinâmico. Essa combinação de teoria e aplicação prática visa contribuir tanto para a academia quanto para o mercado, oferecendo uma referência para futuras análises comparativas.

1.3 Empresa

As Lojas Renner, uma das maiores e mais tradicionais redes de varejo de moda do Brasil, foram escolhidas como objeto de estudo por diversos fatores que as tornam um caso relevante para a aplicação e comparação dos modelos de análise competitiva. A indústria de moda e varejo é conhecida pelo seu dinamismo, exigindo das empresas uma constante adaptação às mudanças no comportamento dos consumidores e às transformações tecnológicas. A Renner, com uma longa trajetória no mercado, oferece uma base rica para observar a aplicação das teorias de análise competitiva em diferentes cenários mercadológicos.

A escolha da Renner também se justifica pela longevidade da empresa, que atravessou múltiplas fases de expansão e adaptação, passando por diferentes cenários econômicos e padrões de concorrência. Fundada em 1912, a Renner evoluiu de uma pequena loja de tecidos para uma rede nacional de varejo de moda, consolidando-se como líder em seu segmento. Essa trajetória permitiu à empresa experimentar diferentes estratégias ao longo de períodos de consolidação e de desafios, o que é enriquecedor para uma análise comparativa dos modelos teóricos de vantagem competitiva.

Além disso, a Renner tem suas ações negociadas na bolsa de valores há vários anos, desde 1991, o que proporciona um acesso amplo a dados históricos e informações detalhadas de desempenho da companhia. Essa disponibilidade de dados permite uma análise mais detalhada e fundamentada dos diferentes momentos de sua trajetória, auxiliando na compreensão de como as estratégias competitivas da empresa foram moldadas ao longo do tempo. A capacidade de acessar dados financeiros e de mercado é de grande auxílio para a aplicação precisa dos modelos de análise.

A empresa também enfrentou transformações significativas recentemente, devido ao impacto da pandemia de COVID-19 e à entrada de concorrentes digitais internacionais, como a Shein e a Shopee, que introduziram novas dinâmicas no mercado de moda brasileiro. Esse cenário recente destaca a importância de explorar diferentes abordagens de análise competitiva, pois as mudanças nas bases de vantagem competitiva tornam-se mais evidentes em períodos de maior incerteza e competitividade.

Em resumo, a escolha da Renner para este estudo é fundamentada em sua representatividade como uma empresa de longa trajetória, inserida em um setor dinâmico e com grande disponibilidade de dados históricos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Introdução à Estratégia Competitiva

A estratégia competitiva é um conceito central no campo da administração, sendo fundamental para o posicionamento e a sustentabilidade das empresas. Porter (1980) introduz o conceito de vantagem competitiva, argumentando que as empresas devem escolher entre três estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação ou foco. Essas estratégias permitem que as empresas se posicionem de maneira favorável frente aos concorrentes, seja por meio de preços mais baixos, oferta de produtos únicos ou especialização em um segmento específico.

Entretanto, o ambiente empresarial está em constante evolução, o que demanda uma análise contínua das estratégias adotadas. Nesse sentido, Christensen (1997) explora como a inovação de ruptura pode desafiar as empresas estabelecidas, forçando-as a reavaliar suas estratégias competitivas. Segundo Christensen (1997), empresas que se prendem às suas estratégias tradicionais podem ser superadas por novos entrantes que introduzem inovações que alteram radicalmente o mercado. Essa perspectiva complementa a visão de Porter ao enfatizar a importância de estar atento às mudanças tecnológicas e aos novos modelos de negócios.

Complementando essas ideias, Mauborgne e Kim (2005), propõem uma abordagem diferenciada para a competição. Em vez de competir em mercados saturados ("oceanos vermelhos"), onde a concorrência é acirrada, os autores sugerem que as empresas busquem "oceanos azuis", criando novos espaços de mercado onde a competição é irrelevante. Esta abordagem destaca a importância da inovação e da criação de valor com rupturas, permitindo que as empresas escapem da competição direta e obtenham uma vantagem competitiva sustentável.

Pouco tempo depois, Greenwald (2005), viria propor uma perspectiva distinta sobre a vantagem competitiva, argumentando que ela surge, principalmente, do controle de um mercado restrito. Segundo Greenwald, as empresas que conseguem estabelecer barreiras significativas à entrada de novos concorrentes em mercados bem delimitados conseguem sustentar uma posição de liderança por longos períodos. Essa abordagem

destaca a importância de proteger nichos de mercado e reforçar as barreiras competitivas como formas de assegurar uma vantagem duradoura.

Helmer (2016), por sua vez, identificou sete fontes de poder competitivo que as empresas podem explorar para manter uma posição vantajosa no mercado ao longo do tempo. Helmer (2016) sugere que esses poderes — como, por exemplo, escala, rede de efeitos, e custos de troca — são fundamentais para que as empresas construam e mantenham uma vantagem competitiva sustentável. A análise de Helmer complementa as discussões anteriores ao oferecer uma estrutura sistemática para identificar e cultivar os fatores que contribuem para o sucesso competitivo contínuo.

Nesse sentido, é possível verificar que o conceito de estratégia competitiva é vivo e as perspectivas sob as quais o cenário competitivo de uma determinada empresa ou indústria pode ser analisado são variáveis, a depender das estruturas teóricas que embasam a análise a ser realizada, de modo a trazer também diferentes conclusões acerca deste mesmo cenário.

2.2 Estratégias competitivas genéricas

A análise da estratégia competitiva é um dos pilares fundamentais para a compreensão do comportamento das empresas em um ambiente de mercado. Porter (1980) introduz um conjunto de ferramentas analíticas que têm sido amplamente adotadas tanto na academia quanto na prática empresarial. A abordagem de Porter destaca a necessidade de uma compreensão profunda das forças que regem a concorrência dentro de uma indústria, sendo que essas forças são as principais determinantes da rentabilidade e sustentabilidade das empresas ao longo do tempo (PORTER, 1980).

Porter (1980) descreve cinco forças competitivas que modelam a estrutura de qualquer indústria e que devem ser cuidadosamente analisadas para a formulação de estratégias eficazes. Essas forças incluem: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, e a rivalidade entre os concorrentes existentes. A ameaça de novos entrantes, por exemplo, está relacionada às barreiras de entrada que podem ser elevadas ou baixas dependendo da estrutura da indústria, como exigências de capital,

acesso a canais de distribuição, economias de escala e regulamentações governamentais. Já o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores reflete a capacidade desses agentes de influenciar os preços, a qualidade e os termos de negociação, podendo impactar diretamente as margens de lucro das empresas. A rivalidade entre concorrentes, que muitas vezes é a força mais visível, reflete-se na intensidade da competição por participação de mercado, a qual pode ser exacerbada por fatores como crescimento lento da indústria, falta de diferenciação de produtos e altos custos fixos (PORTER, 1980).

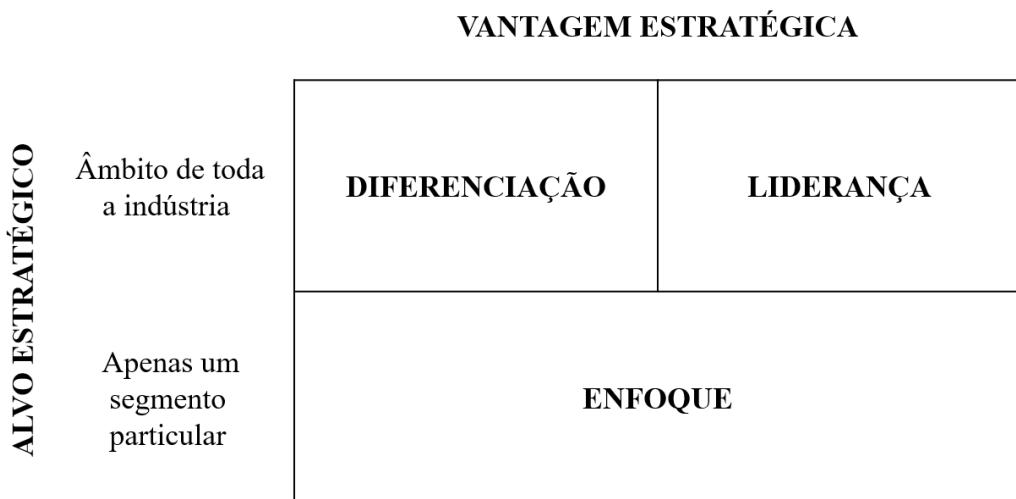
No cerne das propostas de Porter estão as três estratégias genéricas que as empresas podem adotar para obter e sustentar uma vantagem competitiva, evidenciadas na figura 1: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A estratégia de liderança em custo se concentra na eficiência operacional, buscando produzir bens ou serviços a um custo significativamente inferior ao dos concorrentes. Essa vantagem de custo pode ser alcançada através de economias de escala, avanços tecnológicos, controle rigoroso de custos e operações eficientes. Empresas que adotam essa estratégia, como grandes redes de varejo ou fabricantes de produtos de consumo em massa, procuram oferecer preços mais baixos aos consumidores, atraindo uma ampla base de clientes e, ao mesmo tempo, protegendo-se contra a concorrência baseada em preços (PORTER, 1980).

A estratégia de diferenciação, por sua vez, foca em criar produtos ou serviços que são percebidos como únicos em toda a indústria. Essa unicidade pode derivar de várias fontes, como design inovador, qualidade superior, imagem de marca, tecnologia avançada ou excelente atendimento ao cliente. Empresas que optam por essa estratégia procuram se distinguir das demais, de forma que os consumidores estejam dispostos a pagar um preço premium pelo valor percebido. Essa estratégia requer um profundo entendimento das necessidades e preferências dos clientes, além de uma capacidade contínua de inovação. Marcas de luxo, por exemplo, frequentemente adotam a diferenciação como estratégia principal, investindo em branding, design exclusivo e alta qualidade para justificar seus preços mais elevados (PORTER, 1980).

A terceira estratégia genérica, o enfoque, envolve a concentração dos esforços da empresa em um segmento específico do mercado. Diferente das estratégias anteriores que buscam alcançar uma ampla base de consumidores, a estratégia de enfoque está direcionada a atender de maneira mais eficaz e eficiente um nicho de mercado particular.

Dentro dessa abordagem, a empresa pode optar por seguir uma estratégia de liderança em custo ou de diferenciação, mas aplicada a um segmento estreito do mercado. Por exemplo, uma empresa pode focar em um segmento geográfico específico, em um grupo demográfico particular ou em uma linha de produtos altamente especializada. Essa estratégia permite que a empresa atenda melhor às necessidades do nicho escolhido e desenvolva uma expertise que dificilmente seria replicada por concorrentes que atuam de forma mais ampla. O enfoque é especialmente útil em mercados fragmentados ou onde as necessidades dos clientes variam significativamente (PORTER, 1980).

Figura 1: Matriz de classificação das estratégias competitivas genéricas



(Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Porter, 1980)

Além dessas estratégias, Porter (1980) enfatiza a importância de uma análise estrutural da indústria como um todo. Entender as barreiras de entrada, as condições de mercado e as potenciais reações dos concorrentes são elementos críticos na formulação de estratégias que possam garantir a sobrevivência e o sucesso a longo prazo. A análise estrutural não apenas identifica as oportunidades e ameaças no ambiente competitivo, mas também orienta as empresas sobre onde concentrar seus recursos e quais áreas evitar. Assim, a aplicação das cinco forças de Porter serve como um guia estratégico para que as empresas possam identificar e mitigar as pressões competitivas que afetam sua capacidade de capturar valor no mercado (PORTER, 1980).

Porter (1980) também alerta que a estratégia competitiva deve ser encarada como um processo dinâmico e contínuo. O ambiente competitivo está em constante mudança, e as empresas precisam estar atentas às novas tendências e às mudanças nas forças

competitivas que podem impactar sua posição no mercado. A habilidade de uma empresa em antecipar essas mudanças e ajustar suas estratégias de forma proativa é crucial para manter e, eventualmente, aumentar sua vantagem competitiva. Assim, a estratégia não deve ser vista como um plano fixo, mas como um conjunto de diretrizes que devem ser constantemente revisadas e adaptadas de acordo com as condições do mercado (PORTER, 1980).

Dito isso, também é válido destacar que, ao longo dos anos, diversos estudiosos e praticantes também criticaram esses conceitos, apontando suas limitações e desvantagens em certos contextos empresariais. Um ponto central de crítica diz respeito à rigidez da estrutura proposta por Porter, que sugere que uma empresa deve escolher entre liderança em custo, diferenciação ou foco para evitar a situação de *stuck in the middle* (“preso no meio”). Jegers (1994) argumenta que essa estrutura é metodologicamente limitada e não captura adequadamente a complexidade das estratégias adotadas por empresas multinacionais e diversificadas, que muitas vezes combinam elementos de diferentes estratégias para se manterem competitivas em mercados globais (JEGERS, 1994).

Além disso, pesquisas empíricas criticam a ideia de que empresas que tentam combinar múltiplas estratégias estão necessariamente destinadas ao fracasso. Hill (1988) demonstra que empresas que conseguem integrar elementos de liderança em custo e diferenciação podem alcançar vantagens competitivas sustentáveis, sugerindo que a rígida separação entre as estratégias propostas por Porter pode não refletir a realidade de mercados altamente dinâmicos (HILL, 1988). Isso indica que a proposição de Porter sobre a necessidade de escolher uma única estratégia pode ser excessivamente simplificadora e que a flexibilidade estratégica pode, em alguns casos, ser mais benéfica para as empresas.

Por fim, é importante destacar que a crítica à teoria de Porter também envolve a questão da relevância gerencial. White (1986) sugere que a aplicação prática das estratégias genéricas pode ser desafiadora, pois muitos gestores encontram dificuldades em implementar uma estratégia pura de liderança em custo, diferenciação ou foco, especialmente em mercados em rápida mudança. A necessidade de ajustes e a implementação de estratégias híbridas são frequentemente citadas como práticas mais alinhadas com a realidade das empresas contemporâneas (WHITE, 1986).

Portanto, enquanto as estratégias genéricas de Porter continuam a ser uma referência importante na administração estratégica, é crucial reconhecer suas limitações e considerá-las no contexto de mercados modernos e diversificados. A rigidez do modelo e a falta de flexibilidade podem não oferecer as melhores soluções estratégicas para todas as empresas, especialmente aquelas que operam em setores altamente dinâmicos e globais. Dessa forma, uma abordagem mais integrada e adaptável pode ser necessária para responder eficazmente às exigências do ambiente competitivo contemporâneo.

2.3 Teoria da inovação de ruptura

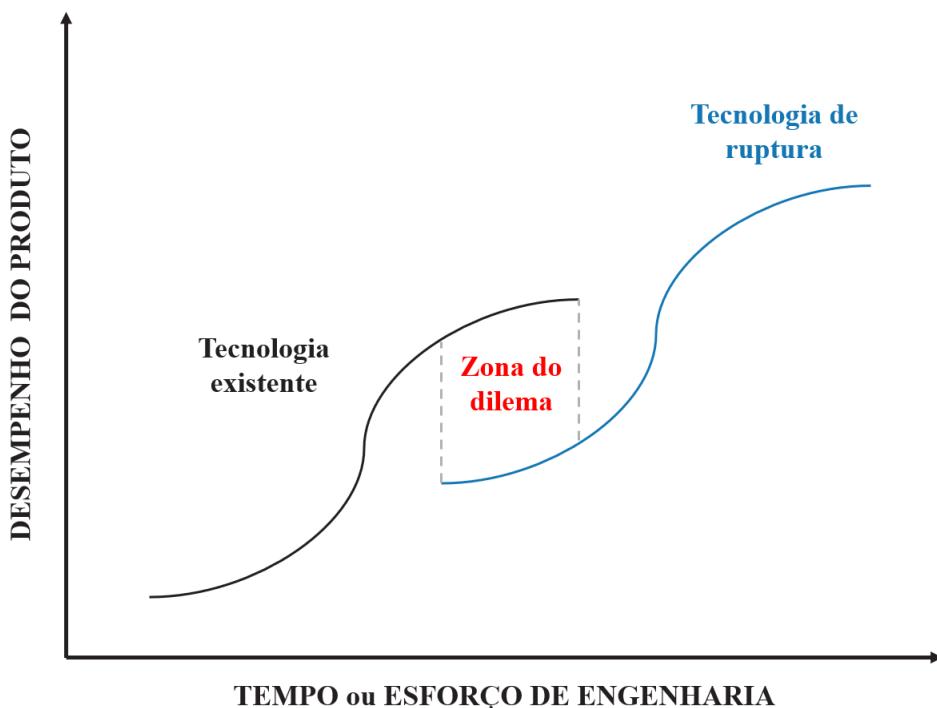
Christensen (1997) apresenta uma análise detalhada sobre os motivos pelos quais empresas líderes de mercado falham ao confrontar inovações tecnológicas de ruptura. De acordo com Christensen, essas falhas não decorrem de incompetência gerencial, mas sim do sucesso contínuo em atender às demandas de seus clientes existentes, o que ironicamente impede essas empresas de adotar novas tecnologias que inicialmente parecem menos atrativas. Esse fenômeno é conhecido como o "dilema do inovador", onde as práticas de gestão que garantem o sucesso de uma empresa em tecnologias sustentáveis acabam por minar sua capacidade de responder a inovações de ruptura (CHRISTENSEN, 1997), como é evidenciado na figura 2.

Nesse sentido, Christensen (1997) distingue as inovações sustentáveis das inovações de ruptura. As inovações sustentáveis são aquelas que melhoram produtos ou serviços já existentes, permitindo que empresas mantenham ou aumentem seu desempenho em mercados estabelecidos. Estas inovações geralmente são bem recebidas pelos clientes tradicionais das empresas, pois oferecem melhorias incrementais que atendem às suas expectativas. Em contraste, as inovações de ruptura introduzem produtos ou serviços que, inicialmente, possuem um desempenho inferior em comparação aos produtos existentes, mas que trazem novos benefícios como simplicidade, conveniência ou menor custo, atraindo novos consumidores e criando mercados inteiramente novos. Essa distinção é fundamental para entender por que empresas líderes frequentemente falham em adotar tecnologias de ruptura, visto que estas não atendem, num primeiro momento, às demandas dos clientes principais dessas empresas (CHRISTENSEN, 1997).

Um dos exemplos mais significativos utilizados por Christensen é o da indústria

de discos rígidos, que vivenciou várias ondas de inovação de ruptura. Empresas líderes, focadas em atender às exigências de desempenho de seus clientes principais, não reconheceram o potencial de tecnologias de ruptura menores e mais baratas, que inicialmente serviam a nichos de mercado periféricos. Com o tempo, essas tecnologias evoluíram, tornando-se suficientemente boas para substituir as tecnologias existentes em mercados mais amplos, levando à queda de empresas que outrora dominavam o setor. Esse exemplo ilustra como a insistência em focar apenas nas melhorias incrementais, que atendem às necessidades dos clientes existentes, pode ser fatal em um cenário de mudanças tecnológicas rápidas (CHRISTENSEN, 1997).

Figura 2: Matriz de desempenho vs. tempo de existência das tecnologias



(Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Christensen, 1997)

Além disso, Christensen introduz o conceito de "cadeia de valor", argumentando que as empresas são moldadas pelas demandas de seus clientes e pelas expectativas de seus investidores, que direcionam os recursos para áreas de maior retorno percebido. Esta dependência de recursos muitas vezes impede que as empresas invistam em inovações de ruptura, visto que essas inovações inicialmente apresentam margens menores e mercados menos promissores. Esse fenômeno é reforçado pelo fato de que as inovações de ruptura, em seus estágios iniciais, geralmente não conseguem competir em termos de desempenho com as tecnologias existentes, o que faz com que empresas líderes hesitem em adotá-las (CHRISTENSEN, 1997).

Christensen também explora as dificuldades enfrentadas por grandes empresas ao tentar adotar novas tecnologias de ruptura. Ele sugere que, para superar essas barreiras, as empresas devem criar unidades organizacionais autônomas, dedicadas exclusivamente a explorar essas inovações. Essas unidades devem operar com uma estrutura de custos e metas diferentes, apropriadas às realidades de novos mercados emergentes. Dessa forma, a inovação de ruptura pode prosperar sem as limitações impostas pela estrutura e pelas prioridades da empresa principal, que está focada em tecnologias sustentáveis (CHRISTENSEN, 1997).

Outro ponto levantado por Christensen é a noção de "desempenho excessivo" das tecnologias sustentáveis. Ele argumenta que o ritmo de melhoria tecnológica nas inovações sustentáveis frequentemente excede as necessidades do mercado. Isso ocorre porque as empresas, na busca por maior competitividade, acabam desenvolvendo produtos que oferecem mais desempenho do que os clientes realmente necessitam ou estão dispostos a pagar. Esse "excesso" cria oportunidades para inovações de ruptura, que, inicialmente, podem não atingir o desempenho das tecnologias estabelecidas, mas que, com o tempo, se tornam suficientemente boas e, eventualmente, dominam o mercado (CHRISTENSEN, 1997).

O dilema do inovador descrito por Christensen é particularmente relevante no contexto atual, onde as mudanças tecnológicas ocorrem em um ritmo acelerado. Ele ressalta que as boas práticas de gestão, como ouvir os clientes e focar em melhorias contínuas, podem ser exatamente o que leva ao fracasso em tempos de ruptura tecnológica. Portanto, gestores devem aprender a identificar quando é apropriado seguir as práticas de gestão convencionais e quando é necessário adotar abordagens alternativas para lidar com inovações de ruptura. Christensen propõe que, em certos contextos, pode ser mais vantajoso para as empresas não escutar seus clientes tradicionais e, em vez disso, focar em desenvolver produtos que, embora inicialmente inferiores, têm o potencial de criar novos mercados e eventualmente substituir os produtos existentes (CHRISTENSEN, 1997).

Dessa forma, Christensen (1997) oferece uma estrutura teórica poderosa para compreender os desafios da inovação em mercados estabelecidos. O autor proporciona uma análise detalhada de como as inovações de ruptura podem desestabilizar as indústrias

e quais estratégias os gestores podem adotar para mitigar esses riscos. Ele sugere que o sucesso a longo prazo depende da capacidade das empresas de equilibrar suas atividades entre o foco nas tecnologias sustentáveis, que mantêm sua competitividade no presente, e o investimento em inovações de ruptura, que podem garantir sua relevância no futuro (CHRISTENSEN, 1997).

Considerando isso, ainda assim é importante observar que a teoria da inovação de ruptura também tem sido alvo de críticas no meio acadêmico, que questionam sua aplicabilidade universal e algumas de suas premissas centrais. Danneels (2004), por exemplo, aponta que a teoria de Christensen pode subestimar a capacidade das empresas estabelecidas de se adaptarem às inovações de ruptura. Segundo Danneels (2004), embora a teoria sugira que as empresas incumbentes falham em responder às rupturas devido à sua estrutura e foco em tecnologias sustentáveis, há evidências de que muitas dessas empresas são capazes de ajustar suas estratégias para enfrentar os desafios apresentados pelas inovações de ruptura. Destacam-se a importância de fatores internos, como a flexibilidade organizacional e a cultura de inovação, que podem influenciar a capacidade das empresas de responderem eficazmente às rupturas (DANNEELS, 2004).

Além disso, Markides (2006) questiona a generalização da teoria da inovação de ruptura, sugerindo que ela tende a tratar todas as inovações de ruptura como se seguissem um único padrão, o que pode não ser adequado para todos os setores. Markides (2006) propõe uma abordagem mais detalhada, que diferencie inovações que criam novos mercados daquelas que transformam mercados existentes. Nesse sentido, as inovações que criam novos mercados são aquelas que introduzem produtos ou serviços que inicialmente não são valorizados pelos consumidores tradicionais, mas que abrem oportunidades em segmentos de mercado completamente novos. Essas inovações geralmente atraem consumidores que anteriormente não eram atendidos pelas ofertas existentes, ampliando o mercado total ao invés de apenas competir dentro do mercado já estabelecido. Por outro lado, as inovações que transformam mercados existentes introduzem mudanças que afetam diretamente as ofertas já consolidadas, muitas vezes deslocando ou substituindo produtos ou serviços estabelecidos ao oferecer uma proposta de valor diferente, mas dentro do mesmo mercado (MARKIDES, 2006).

Markides (2006) argumenta que essa distinção é crucial porque as estratégias para

gerenciar e responder a esses dois tipos de inovação diferem significativamente. Inovações que criam novos mercados exigem uma abordagem que reconheça e desenvolva esses novos segmentos, enquanto inovações que transformam mercados existentes exigem uma resposta mais defensiva e adaptativa por parte das empresas estabelecidas, que precisam proteger suas posições de mercado e ajustar suas ofertas para permanecerem competitivas. Essa diferenciação permite uma análise mais precisa das dinâmicas competitivas e das estratégias que as empresas devem adotar em face de diferentes tipos de inovação de ruptura (MARKIDES, 2006).

Outra crítica importante está relacionada ao conceito de *overshooting* proposto por Christensen (1997), que sugere que empresas incumbentes frequentemente oferecem mais funcionalidades do que o mercado realmente demanda. King e Baatartogtokh (2015) argumentam que essa ideia pode ser aplicada apenas em determinados contextos, e que o sucesso de inovações de ruptura depende de uma combinação complexa de fatores, incluindo a dinâmica do mercado e a resposta das empresas incumbentes. Eles sugerem que, em alguns casos, as inovações de ruptura não conseguem conquistar o mercado porque as empresas incumbentes ajustam rapidamente suas ofertas para atender melhor às novas demandas, desafiando a ideia de que a ruptura é inevitável (KING; BAATARTOGTOKH, 2015).

Por fim, há também a preocupação de que a teoria de Christensen possa levar empresas a focarem excessivamente em evitar as rupturas, o que pode resultar em decisões estratégicas precipitadas ou inadequadas. Isso poderia criar um ambiente em que a inovação é perseguida sem uma consideração adequada das implicações de longo prazo, potencialmente prejudicando a estratégia geral da empresa (GILBERT, 2003).

Essas críticas indicam que, embora a teoria da inovação de ruptura tenha oferecido uma nova perspectiva sobre as dinâmicas de mercado, é importante aplicá-la com cautela e considerá-la no contexto específico de cada setor. Adaptar a teoria às realidades de diferentes indústrias pode ajudar a evitar interpretações e aplicações equivocadas.

2.4 Estratégia do Oceano Azul

Kim e Mauborgne (2005) apresentam uma abordagem para a formulação de

estratégias empresariais orientando as empresas a saírem dos mercados saturados, denominados oceanos vermelhos, e a criarem novos espaços de mercado inexplorados, conhecidos como oceanos azuis. Nos oceanos vermelhos, as empresas competem intensamente em mercados estabelecidos, onde as regras da competição são bem definidas e a luta por participação de mercado é intensa. Em contrapartida, os oceanos azuis representam mercados ainda não explorados, onde a competição é irrelevante porque as regras do jogo ainda estão por ser definidas, como está destacado no quadro 1 (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Nos oceanos azuis, as empresas têm a oportunidade de crescer de forma lucrativa, criando demanda em vez de competir por ela. A chave para a criação de um oceano azul, segundo Kim e Mauborgne (2005), é a inovação em valor, que combina diferenciação do produto e baixo custo, isto é, a identificação de quais são as características mais valorizadas no produto, de modo a mantê-las ou adicioná-las, ao mesmo tempo que se excluem as outras características pouco importantes, de modo a reduzir custos. Essa inovação em valor não busca competir dentro do espaço de mercado existente, mas sim redefinir as fronteiras da indústria e criar novas demandas (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Quadro 1: Comparação entre a estratégia do oceano azul vs. a do oceano vermelho

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Competir nos mercados existentes	Criar mercados inexplorados
Ganhar dos concorrentes	Tornar a concorrência insignificante
Tentar capturar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Lidar com o trade-off valor-custo	Vencer o trade-off valor-custo
Alinhar toda a estrutura da empresa com a escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar toda a estrutura da empresa em busca tanto de diferenciação quanto de baixo custo

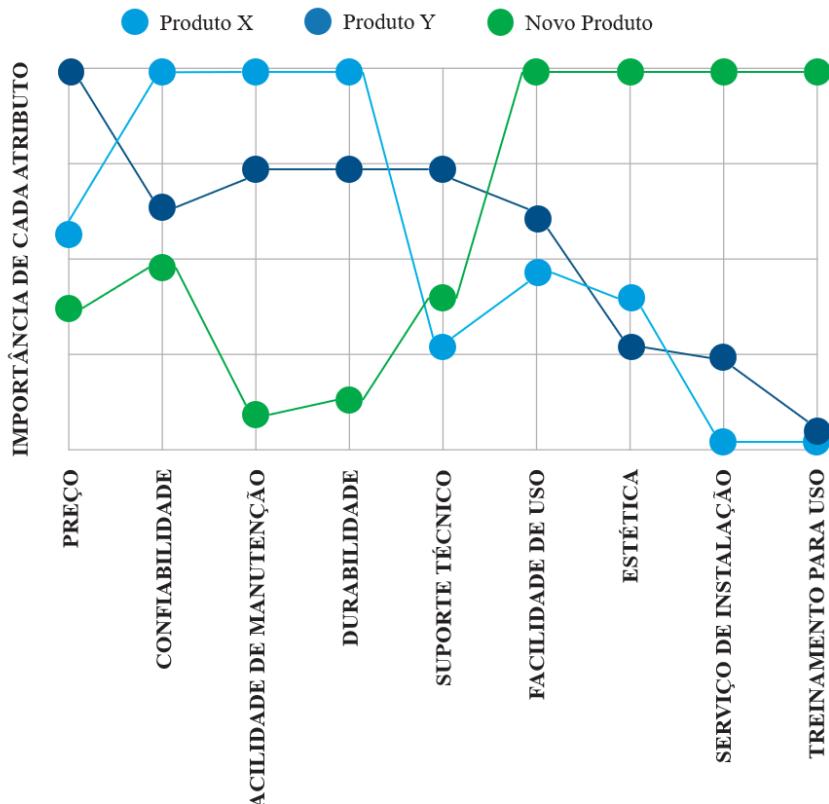
(Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

Os autores estruturaram a estratégia do oceano azul em quatro princípios fundamentais: a reconstrução das fronteiras do mercado, o foco no quadro geral, a superação da demanda existente e a obtenção da sequência estratégica correta. Esses princípios são apresentados como guias para que as empresas possam identificar oportunidades de inovação e destacar-se em seus setores. Ferramentas como o "Canvas

da Estratégia" são recomendadas por Kim e Mauborgne (2005) para ajudar as empresas a visualizarem e implementarem suas estratégias de oceano azul (KIM; MAUBORGNE, 2005).

O Canvas da Estratégia é uma ferramenta que permite mapear as ofertas de valor dos concorrentes e identificar áreas de inovação. Ele destaca os principais fatores de competição na indústria, permitindo que as empresas determinem quais fatores podem ser eliminados, reduzidos, elevados ou criados, oferecendo assim uma proposta de valor única aos clientes e se afastando da competição direta (KIM; MAUBORGNE, 2005). Como é possível observar abaixo, na figura 3, cabe ao gestor elencar os principais atributos de produto (eixo horizontal) e comparar a importância relativa desses atributos tanto para os produtos concorrentes quanto para o produto que está em desenvolvimento. A ideia é que o novo produto possa se diferenciar dos demais ao valorizar, na sua concepção, aspectos importantes para o cliente e que são possivelmente negligenciados pelas soluções que existem no mercado, ao mesmo tempo em que reduz o emprego de energia no desenvolvimento de aspectos menos valorizados na percepção do cliente.

Figura 3: Canvas da Estratégia de produto proposto pela estratégia do oceano azul



(Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

Outro conceito importante abordado por Kim e Mauborgne (2005) é o desalinhamento entre custos e diferenciação. Os autores explicam que, ao contrário da crença comum de que as empresas devem escolher entre diferenciação e baixo custo, a estratégia do oceano azul demonstra que é possível alcançar ambos simultaneamente. Ao focar na inovação em valor, as empresas conseguem reduzir custos, excluindo as características dos produtos pouco valorizadas pelo consumidor, ao mesmo tempo em que diferenciam suas ofertas, criando um espaço de mercado sem concorrência direta (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Além disso, a importância de superar barreiras organizacionais é destacada como essencial para o sucesso da implementação das estratégias de oceano azul. Kim e Mauborgne (2005) ressaltam que a resistência interna à mudança pode ser um grande obstáculo, e que é fundamental criar alinhamento dentro da organização em torno da nova estratégia. Isso inclui engajamento das partes interessadas, comunicação clara dos objetivos estratégicos e motivação dos funcionários para adotar a mudança (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Finalmente, Kim e Mauborgne (2005) discutem a sustentabilidade dos oceanos azuis, abordando como as empresas podem defender suas posições em novos mercados à medida que a concorrência surge. Os autores sugerem que, para manter a liderança e evitar que seus oceanos azuis se tornem vermelhos, as empresas devem continuar inovando e evoluindo suas ofertas de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Por outro lado, é válido destacar que a estratégia do oceano azul proposta não está isenta de críticas, especialmente no que diz respeito à sua aplicabilidade prática e às limitações teóricas que apresenta. Uma das críticas principais refere-se à falta de um protocolo claro de implementação da estratégia. Embora a ideia de criar mercados inexplorados seja atraente, a ausência de diretrizes práticas concretas pode dificultar sua aplicação por empresas que desejam adotar essa abordagem. Mutua e Wangari (2024) argumentam que a estratégia, apesar de sua promessa, carece de validação científica robusta e de uma estrutura prática bem definida que a torne aplicável em diferentes contextos empresariais.

Ao mesmo tempo, Rebbuh (2019) oferece uma crítica detalhada sobre a aplicação

da teoria no setor de transporte de baixo custo, um exemplo que evidencia as limitações da teoria em mercados específicos. Ao aplicá-la neste setor, observou-se que as empresas, inicialmente bem-sucedidas ao criar um oceano azul com preços competitivos e serviços inovadores, enfrentaram rapidamente o desafio de uma crescente concorrência. A transição de um oceano azul para um oceano vermelho ocorreu mais rapidamente do que o previsto, à medida que outras empresas entraram no mercado, atraídas pelo sucesso inicial, e começaram a oferecer serviços similares ou melhores a preços ainda mais baixos. Esse fenômeno questiona a sustentabilidade de longo prazo de um oceano azul, especialmente em indústrias onde as barreiras de entrada são baixas e a imitação rápida é possível (REBUH, 2019).

Nesse sentido, a análise do setor de transporte de baixo custo por Rebbuh (2019) sugere que a estratégia do oceano azul pode ser mais eficaz em mercados onde as barreiras de entrada são mais elevadas e a inovação é mais difícil de ser imitada. Em mercados altamente dinâmicos e competitivos, como o de transporte, a estratégia pode oferecer apenas uma vantagem temporária, com a concorrência emergindo rapidamente para desafiar o novo espaço de mercado criado. Assim, a sustentabilidade desse posicionamento depende não apenas da criação inicial de um oceano azul, mas também da capacidade contínua das empresas de evoluir e se adaptar às mudanças do mercado para evitar a comoditização de suas inovações.

Essas críticas ressaltam a necessidade de uma aplicação mais cuidadosa e contextualizada da estratégia do oceano azul. Embora ela ofereça uma perspectiva inovadora sobre a criação de novos mercados, sua implementação deve ser acompanhada por uma análise rigorosa das condições locais e das dinâmicas competitivas. As empresas que buscam adotar essa abordagem devem estar cientes das limitações e desafios que podem surgir, adaptando a estratégia às especificidades de cada mercado para evitar armadilhas potenciais e garantir sua eficácia.

2.5 Barreiras de entrada

Greenwald e Kahn (2005) apresentam uma abordagem simplificada para a formulação de estratégias empresariais, enfatizando a importância das barreiras de entrada e do poder de mercado como os principais determinantes da vantagem competitiva. Os

autores argumentam que a análise competitiva tradicional, frequentemente caracterizada pelo uso de modelos complexos, pode ser desnecessariamente complicada. Em vez disso, sugerem que as empresas concentrem seus esforços na compreensão das barreiras de entrada no mercado, conceito advindo da teoria das 5 forças de Porter, e na forma como essas barreiras podem ser usadas para sustentar uma posição competitiva.

As barreiras de entrada, segundo Greenwald e Kahn (2005), são o elemento mais crucial na determinação da competitividade de uma indústria. Essas barreiras podem incluir, por exemplo, o controle sobre recursos essenciais, economias de escala e os custos de troca para os consumidores. Em mercados onde as barreiras de entrada são altas, as empresas líderes têm maior probabilidade de manter sua posição dominante, uma vez que novos entrantes enfrentam dificuldades em competir de maneira eficaz. Já em mercados com barreiras de entrada baixas, a competição tende a ser mais intensa, com novas empresas entrando facilmente e pressionando as margens de lucro.

Dentro desse contexto, Greenwald e Kahn (2005) destacam que a estratégia competitiva deve ser moldada principalmente em torno da defesa de uma posição de mercado, em vez de buscar crescimento em mercados novos e incertos. Focar em consolidar posições em mercados onde já existe uma vantagem competitiva permite que as empresas evitem os riscos associados à entrada em novos mercados, onde as barreiras de entrada podem ser menores ou inexistentes. Essa abordagem contrasta com outras teorias de estratégia que incentivam a busca constante por novos mercados e oportunidades de crescimento.

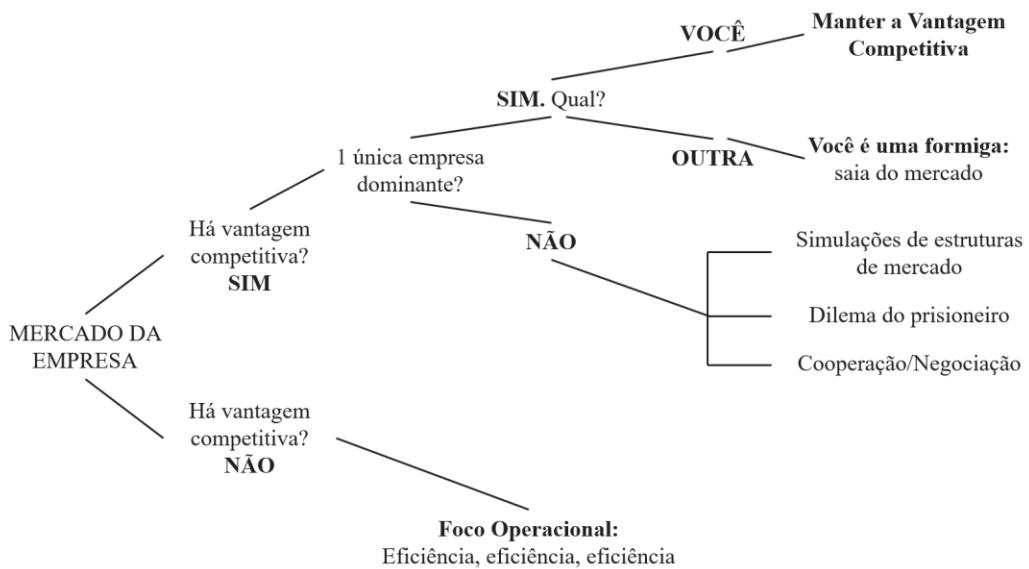
Os autores propõem um modelo estratégico que simplifica a análise competitiva, focando em indicadores essenciais como o Retorno sobre o Capital Investido (ROIC) e a participação de mercado. O ROIC é considerado um indicador crítico que reflete a eficiência de uma empresa em utilizar seu capital para gerar lucro, sendo diretamente influenciado pelas barreiras de entrada existentes no mercado. A participação de mercado, por sua vez, é vista como um reflexo da posição competitiva de uma empresa dentro da indústria, com empresas que mantêm uma alta participação enfrentando menos pressão competitiva, o que contribui para a estabilidade do ROIC ao longo do tempo (GREENWALD; KAHN, 2005).

No modelo proposto, as barreiras de entrada são categorizadas em três tipos principais: barreiras de oferta, barreiras de demanda e economias de escala. As barreiras de oferta referem-se ao controle que uma empresa pode ter sobre recursos essenciais ou tecnologias exclusivas, tornando difícil a entrada de novos competidores. As barreiras de demanda, por outro lado, estão relacionadas à lealdade do cliente e aos custos de troca, que dificultam a mudança de marca por parte dos consumidores. Já as economias de escala proporcionam às empresas estabelecidas uma vantagem em reduzir custos unitários à medida que aumentam a produção, criando uma barreira significativa para novos entrantes, que podem não conseguir oferecer preços competitivos nesse mercado (GREENWALD; KAHN, 2005).

Com base nesses conceitos, Greenwald e Kahn (2005) propõem um modelo de tomada de decisão que as empresas podem utilizar para avaliar sua posição no mercado e determinar a abordagem mais adequada para competir. Como é possível observar na figura 4, o modelo começa com a avaliação do mercado da empresa em questão para identificar se há uma vantagem competitiva existente. Caso a empresa possua uma vantagem competitiva, a próxima etapa é determinar se há uma firma dominante no mercado. Se a empresa for a firma dominante, a estratégia recomendada é focar na gestão dessa vantagem competitiva, garantindo que ela seja mantida e explorada ao máximo. No entanto, se a empresa não for a dominante, a recomendação é sair do mercado, reconhecendo que competir diretamente com a firma dominante pode não ser viável.

Para mercados onde não há uma vantagem competitiva clara, o diagrama sugere que as empresas devem se concentrar na eficiência operacional, enfatizando a melhoria contínua nos processos internos e na eficácia das operações. Caso a vantagem competitiva exista, mas não haja uma firma dominante, a empresa deve recorrer a análises mais detalhadas, incluindo simulações de estruturas de mercado e a consideração de estratégias como a entrada antecipada, a preempção e a cooperação ou barganha com outras empresas. Esse modelo é projetado para ajudar as empresas a identificar a estratégia mais eficaz com base em sua posição relativa no mercado e nas dinâmicas competitivas que enfrentam (GREENWALD; KAHN, 2005).

Figura 4: Modelo de tomada de decisão estratégica com base no conceito de vantagem competitiva



(Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Greenwald e Kahn, 2005)

Greenwald e Kahn (2005) também defendem que as estratégias de mercado devem ser adaptadas ao estágio do ciclo de vida da indústria. Em indústrias maduras, onde o crescimento é limitado e as posições competitivas estão bem estabelecidas, a estratégia deve focar na eficiência operacional e na maximização dos retornos sobre os ativos existentes. Por outro lado, em indústrias emergentes, onde as barreiras de entrada ainda estão se formando, as empresas podem adotar uma abordagem mais agressiva para conquistar e consolidar posições de mercado.

Finalmente, Greenwald e Kahn (2005) enfatizam a simplicidade e o foco na formulação de estratégias empresariais. Eles argumentam que muitas empresas se perdem em análises excessivamente complexas e acabam tomando decisões estratégicas mal fundamentadas. Em vez disso, sugerem que as empresas se concentrem em entender profundamente os fatores-chave que determinam sua competitividade e adaptem suas estratégias de acordo com essas realidades, evitando distrações e mantendo um foco claro nos objetivos de longo prazo.

Sob outra perspectiva, é válido também olhar para outras visões que discutem aspectos teóricos relacionados à abordagem de Greenwald e Kahn (2005), sendo possível identificar críticas que questionam a sua ênfase quase que exclusiva nas barreiras de entrada e o foco em mercados estabelecidos.

Uma crítica relevante à simplificação das análises estratégicas é que ela pode negligenciar a complexidade e a dinâmica dos mercados contemporâneos. Barney (2007) argumenta que a vantagem competitiva não depende apenas das barreiras de entrada, mas de um conjunto mais amplo de recursos e capacidades que as empresas possuem. Ele sugere que a teoria baseada em recursos, que enfatiza a posse e a exploração de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, oferece uma visão mais holística do que pode garantir a sustentabilidade competitiva. A visão de Barney (2007) destaca a importância de considerar outros fatores além das barreiras de entrada, como a capacidade de inovação e a resiliência organizacional.

Outro ponto de crítica diz respeito à subestimação da importância da inovação e da transformação digital como fontes de vantagem competitiva. Bharadwaj et al. (2013) argumentam que, em um contexto de rápidas mudanças tecnológicas, empresas que não investem em inovação correm o risco de ver sua vantagem competitiva ser rapidamente erodida, independentemente das barreiras de entrada que possam ter estabelecido. Essa visão questiona a viabilidade a longo prazo da abordagem proposta por Greenwald e Kahn (2005), especialmente em setores onde a inovação contínua é crucial para a competitividade.

A crítica ao foco excessivo em métricas como o Retorno sobre o Capital Investido (ROIC) e a participação de mercado, sem considerar o impacto das capacidades dinâmicas e da inovação, é reforçada por Teece (2007). Ressalta-se que, em ambientes competitivos cada vez mais incertos e voláteis, a habilidade de uma empresa de adaptar e transformar suas capacidades internas é mais crítica para o sucesso do que a simples defesa de uma posição estabelecida por barreiras de entrada. Dessa forma, a estratégia sugerida por Greenwald e Kahn (2005) pode ser mais adequada para indústrias estáveis, mas menos eficaz em setores emergentes e com rupturas tecnológicas.

2.6 Sete poderes

Helmer (2016) apresenta uma estrutura para que as empresas identifiquem, construam e mantenham posições de mercado que garantam o seu sucesso no longo prazo. Diferentemente de outras abordagens que focam em estratégias de curto prazo, neste caso enfatiza-se a criação de "poderes" defensáveis, que permitem a perpetuação do

crescimento e da competitividade da empresa (HELMER, 2016). Esses poderes se aplicam a diferentes indústrias e são construídos ao longo do tempo, sendo fundamentais para organizações que desejam permanecer à frente da concorrência.

O primeiro poder descrito por Helmer (2016) são as Economias de Escala, que ocorrem quando uma empresa consegue reduzir o custo unitário de produção à medida que aumenta sua escala de operação. Esse poder é particularmente relevante em setores onde os custos fixos são elevados, como na indústria de tecnologia e manufatura. As empresas que conseguem atingir economias de escala estabelecem uma barreira significativa à entrada de novos concorrentes, tornando difícil para outros competidores alcançarem níveis de produção tão eficientes.

O segundo poder é o Efeito de Rede, que se manifesta quando o valor de um produto ou serviço aumenta à medida que mais pessoas o utilizam. De acordo com Helmer (2016), essa dinâmica é particularmente comum em plataformas digitais, como redes sociais e *marketplaces*, onde o aumento da base de usuários torna o serviço mais atrativo para novos consumidores. Esse efeito cria um círculo virtuoso, dificultando a entrada de novos concorrentes no mercado, já que o valor da rede cresce exponencialmente com cada novo usuário.

O terceiro poder identificado é o dos Custos de Troca, que refere-se às barreiras que os consumidores enfrentam ao tentar trocar de fornecedor ou produto. Helmer (2016) argumenta que esses custos podem ser de natureza financeira, emocional ou operacional, e as empresas que conseguem estabelecer altos custos de troca garantem uma base de clientes mais fiel e menos propensa a migrar para a concorrência. Esse poder é especialmente forte em indústrias como software corporativo, onde a mudança para outro provedor pode implicar custos de treinamento e integração.

A Marca é o quarto poder apresentado. Conforme Helmer (2016), uma marca forte cria uma percepção de valor e diferenciação na mente dos consumidores, permitindo que as empresas pratiquem preços premium e fidelizem seus clientes. A criação de uma marca envolve, além da qualidade do produto ou serviço, a construção de uma narrativa convincente e alinhada com os valores dos consumidores, proporcionando uma vantagem competitiva difícil de ser superada.

O quinto poder é o Recurso Exclusivo, definido como a posse ou controle de um recurso crítico e difícil de ser replicado. Helmer (2016) destaca que esse recurso pode ser uma patente, uma licença regulatória ou uma localização geográfica estratégica, e as empresas que têm acesso a esses recursos conseguem consolidar uma posição dominante no mercado. Esse tipo de poder impede que concorrentes entrem no mercado com facilidade, garantindo uma vantagem competitiva única.

O Poder de Processo, sexto elemento da lista, baseia-se na criação de processos operacionais altamente eficientes e difíceis de serem imitados por concorrentes. Segundo Helmer (2016), a vantagem reside na capacidade de executar atividades de maneira mais eficaz, seja por meio de inovação tecnológica ou melhorias gerenciais. Exemplos clássicos desse poder incluem empresas como a Toyota, cuja metodologia de produção enxuta oferece uma vantagem operacional consistente ao longo do tempo.

Por fim, o sétimo poder é o do Contra-Posicionamento, que ocorre quando uma empresa emergente adota um modelo de negócios tão superior ao modelo tradicional que os concorrentes incumbentes não conseguem responder sem comprometer suas operações existentes. Esse poder é particularmente poderoso em cenários de inovação de ruptura, onde uma nova abordagem oferece um valor significativamente melhor para os consumidores. De acordo com Helmer (2016), as empresas incumbentes frequentemente relutam em adotar o novo modelo, mesmo que o reconheçam como superior, pois a transição exigiria uma reestruturação que poderia inviabilizar o lucro gerado pelo modelo atual. Um exemplo clássico de contra-posicionamento pode ser observado no setor de streaming de vídeos, onde empresas como a Netflix adotaram um modelo de assinatura direta ao consumidor, desafiando as operadoras de TV a cabo, que dependiam de pacotes de canais e contratos longos para lucrar. A transição para o novo modelo não só representaria uma ruptura em suas fontes de receita tradicionais, mas também exporia as incumbentes a incertezas financeiras. Isso cria um ciclo em que as novas empresas, com suas estruturas mais ágeis e menos dependentes do modelo antigo, capturam rapidamente o mercado, enquanto as incumbentes hesitam em se adaptar, ficando vulneráveis a perder relevância e participação de mercado (HELMER, 2016).

Portanto, os sete poderes descritos por Helmer (2016) fornecem uma estrutura sólida para as empresas que buscam garantir vantagem competitiva de longo prazo. A

combinação estratégica de um ou mais desses poderes pode ser a chave para sustentar o sucesso em um ambiente de mercado dinâmico e altamente competitivo, consolidando a posição da empresa e dificultando a entrada de novos competidores.

Nesse sentido, o quadro 2, logo abaixo, esboça a visão de Helmer (2016) sobre quais as barreiras criadas para competidores e benefícios obtidos pelas empresas que detêm cada um dos 7 tipos de poderes. No caso das Economias de Escala, por exemplo, a empresa detentora deste poder se beneficia tanto da compra de insumos mais baratos, dado que possui maior poder de negociação com fornecedores, quanto a escala de produção que garante diluição de custos fixos e portanto redução do seu custo unitário. Além disso, os potenciais competidores desta empresa enfrentarão dificuldades no ganho de mercado, dado que dificilmente terão custos tão baixos e, consequentemente, preços tão competitivos quanto os da companhia em questão.

Quadro 2: Diagrama de Classificação do 7 Poderes

Diagrama de Classificação dos 7 Poderes			Barreira para o competidor			
			Não quer desafiar		Não consegue desafiar	
Benefício para o detentor de poder	Δ Custo	Insumos	Economias de Escala	Histerese	Decreto formal	Recurso Exclusivo
		Escala de produção ou distribuição				
		Estratégia de produção ou distribuição				
	Δ Valor (Preço)	Contra-Posicionamento	Custos de Troca	Poder de Processo	Poder de Marca	Efeito de Rede
		Produto superior				
		Valência emocional				
		Garantia de qualidade				
		Benefícios de outros usuários	Efeito de Rede			

(Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Helmer, 2016)

Ao mesmo tempo, algumas críticas acadêmicas apontam limitações nos conceitos desenvolvidos por Helmer (2016). Uma crítica possível é a sua abordagem estática de estratégia, que pode subestimar o papel da inovação contínua e das mudanças abruptas no

ambiente competitivo. Em mercados altamente dinâmicos e com rupturas, a adaptação constante pode ser mais relevante do que a criação de barreiras defensáveis e estáticas (ZITZ, 2023).

Outro ponto de crítica está relacionado ao poder de Contra-Posicionamento, uma das forças descritas por Helmer (2016). Esse conceito pode ser limitado pela velocidade com que os incumbentes podem se adaptar aos novos modelos de negócios. Helmer (2016) afirma que os incumbentes muitas vezes hesitam em adotar um novo modelo por medo de canibalizar suas operações existentes. No entanto, há casos em que empresas tradicionais conseguem reagir com rapidez e sucesso, desafiando a ideia de que o Contra-Posicionamento sempre levará ao sucesso do novo entrante (ZITZ, 2023). Além disso, a relutância dos incumbentes pode não ser tão prevalente em todos os setores, especialmente em mercados onde a flexibilidade organizacional é alta.

3. EMPRESA E METODOLOGIA

3.1 História da Renner

3.1.1 Fundação e histórico no século XX (1912-1990)

As Lojas Renner foram fundadas em 1912, em Porto Alegre, pelo empresário Antônio Jacob Renner, inicialmente como uma pequena loja de secos e molhados. Com o tempo, a Renner passou a se especializar no setor de vestuário, transformando-se em uma loja de departamentos focada em moda. Na primeira metade do século XX, a expansão da empresa foi regional, principalmente no sul do Brasil. Em 1922, a empresa adotou oficialmente o nome "Lojas Renner", refletindo sua nova identidade como uma loja de moda e artigos diversos (GALLÓ, 2016).

A Renner se consolidou como uma referência em moda acessível no Rio Grande do Sul, atraindo um público diverso e se destacando pela qualidade dos produtos. A partir da década de 1960, a empresa começou a expandir gradualmente para outras regiões do Brasil, acompanhando a urbanização crescente do país e a transformação do comércio varejista. Entre 1960 e 1990, o número de lojas cresceu lentamente – no início dos anos 90, Renner possuía 10 lojas apenas, mas com operação estável, consolidando a base para o que viria a ser a grande expansão nas décadas seguintes (GALLÓ, 2016).

Durante as décadas de 1960 e 1970, novas concorrentes começaram a surgir no Brasil, ampliando o cenário competitivo. A C&A, por exemplo, chegou ao Brasil em 1976, vinda da Holanda. A empresa adotou um modelo de negócios focado em *fast fashion*, com preços acessíveis e alta rotatividade de estoques, o que rapidamente conquistou os consumidores brasileiros. O posicionamento da C&A, com foco em moda popular e lojas amplamente distribuídas em grandes centros urbanos, trouxe um novo padrão para o varejo de moda no Brasil (C&A, 2024).

A Marisa, fundada em 1948 em São Paulo, focou desde o início no público feminino, oferecendo moda acessível. Na década de 1980, a rede já era uma das maiores varejistas de moda do Brasil, com lojas em diversos estados, consolidando-se como uma referência para moda popular (MARISA, 2024). A Riachuelo, fundada em 1947 no Rio

Grande do Norte, inicialmente como uma loja de tecidos, começou a expandir para o setor de moda ao longo dos anos 1970, competindo diretamente com redes como C&A e Marisa. Na década de 1980, a Riachuelo já tinha uma presença significativa no mercado de moda popular no Brasil (ESTADÃO, 2020).

A Hering, por sua vez, foi fundada em 1880 em Blumenau, Santa Catarina, e é uma das mais antigas marcas de moda do Brasil. Embora tenha inicialmente focado na produção de roupas íntimas, a Hering expandiu-se para o varejo de moda casual e se consolidou como uma marca de referência em roupas básicas e confortáveis. Durante as décadas de 1970 e 1980, a Hering já era um nome conhecido no mercado de moda brasileiro, com lojas espalhadas por diversas regiões do país (FUNDAÇÃO HERMANN HERING, 2024).

A presença de empresas como C&A, Marisa, Riachuelo e Hering aumentou a pressão sobre a Renner, que precisou adaptar-se às mudanças no mercado de varejo de moda, ajustando seu portfólio de produtos e iniciando a sua expansão rumo ao alcance nacional (DYNAMO, 2014).

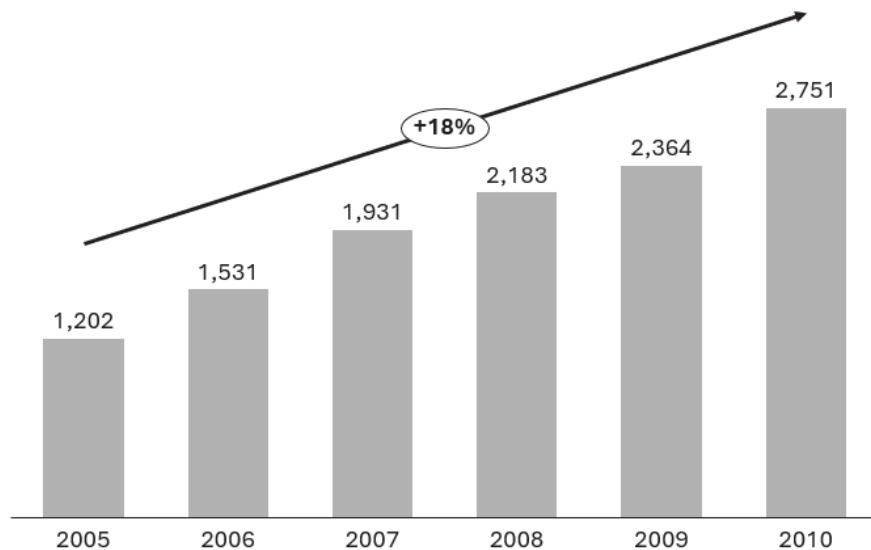
3.1.2 Abertura de capital e modernização da gestão (1990-2010)

A década de 1990 marcou o início da transformação da Renner em uma grande empresa do varejo brasileiro. Em 1991, a empresa abriu seu capital na Bolsa de Valores, o que proporcionou recursos financeiros para acelerar sua expansão nacional. Com o aumento do número de lojas e a modernização de suas operações, a Renner começou a competir diretamente com outras grandes varejistas, como C&A, Riachuelo e Marisa, devido a uma maior intersecção geográfica.

Durante essa fase, a Renner adotou o conceito de "estilos de vida", uma inovação no mercado brasileiro que permitia segmentar as coleções de acordo com diferentes perfis de consumidores. Esse modelo foi altamente eficaz, diferenciando a Renner de seus concorrentes e criando uma forte conexão com os clientes. Dynamo (2014) defende que essa segmentação foi essencial para o aumento das vendas e para a expansão acelerada da empresa.

Em 1998, a JC Penney adquiriu uma participação majoritária na Renner, modernizando a gestão e introduzindo práticas mais avançadas de varejo, de modo que a receita da Renner cresceu de forma expressiva entre 1998 e 2010. Em 2005, a empresa já havia triplicado seu faturamento em comparação com o início da década, e o número de lojas ultrapassava 60 unidades espalhadas por todo o Brasil (DYNAMO, 2014). Nesse mesmo ano, a JC Penney decidiu vender sua participação na Renner, devido às dificuldades financeiras nos Estados Unidos e à necessidade de focar no mercado doméstico. A Renner, a partir dessa venda, seguiu um caminho independente e continuou sua trajetória de crescimento, ampliando o número de lojas e modernizando suas operações. Em 2010, a Renner consolidou-se como uma das maiores redes de varejo de moda do país, com receita líquida superior a R\$ 2,7 bilhões, com crescimento médio anual de 18% entre 2005 e 2010, evidente na figura 5 (DYNAMO, 2014).

Figura 5: Receita líquida da Renner (R\$ milhões)



(Fonte: elaborado pela autora. Renner, 2024)

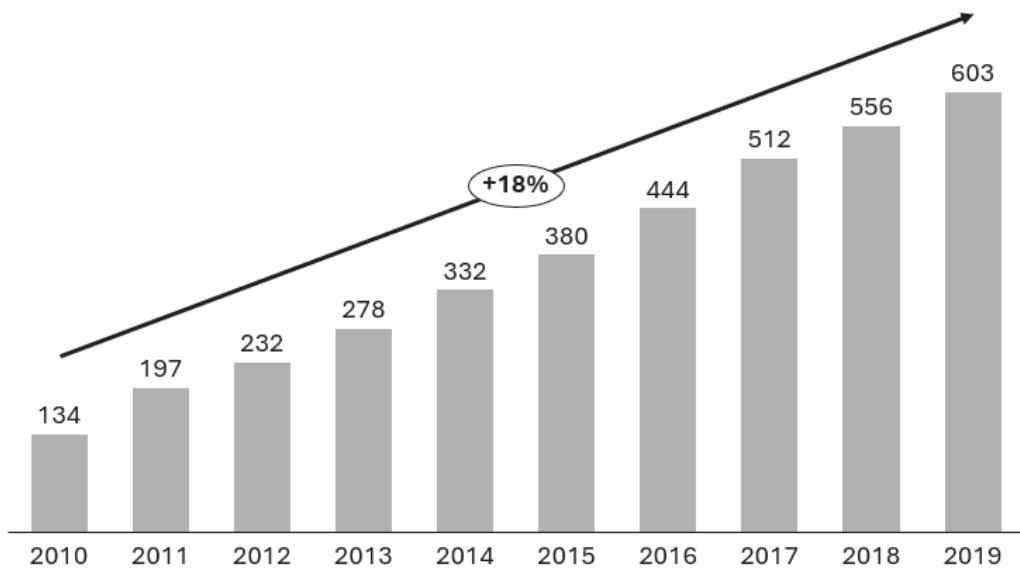
Concorrentes como a C&A, que se destacava por sua estratégia de preços acessíveis e alta rotatividade de produtos, e a Riachuelo, que também adotava uma expansão agressiva no número de lojas, representavam desafios constantes para a Renner. No entanto, Galló (2016) argumenta que a aposta da Renner em inovação, experiência do cliente e políticas de “encantamento”, ajudou a empresa a fortalecer sua posição no mercado.

3.1.3 Expansão e consolidação (2010-2019)

O período entre 2010 e 2019 foi marcado por uma impressionante expansão das Lojas Renner. Durante essa década, a empresa praticamente sextuplicou o número de lojas, passando de cerca de 100 para mais de 600 unidades em todo o Brasil. Esse crescimento ocorreu em um contexto macroeconômico desafiador, com a crise econômica de 2014 a 2016 afetando fortemente o consumo, especialmente no setor de varejo. Apesar disso, a Renner aproveitou a oportunidade para consolidar sua liderança no mercado, expandindo sua presença em shopping centers e capturando participação de mercado (SILVA, 2019).

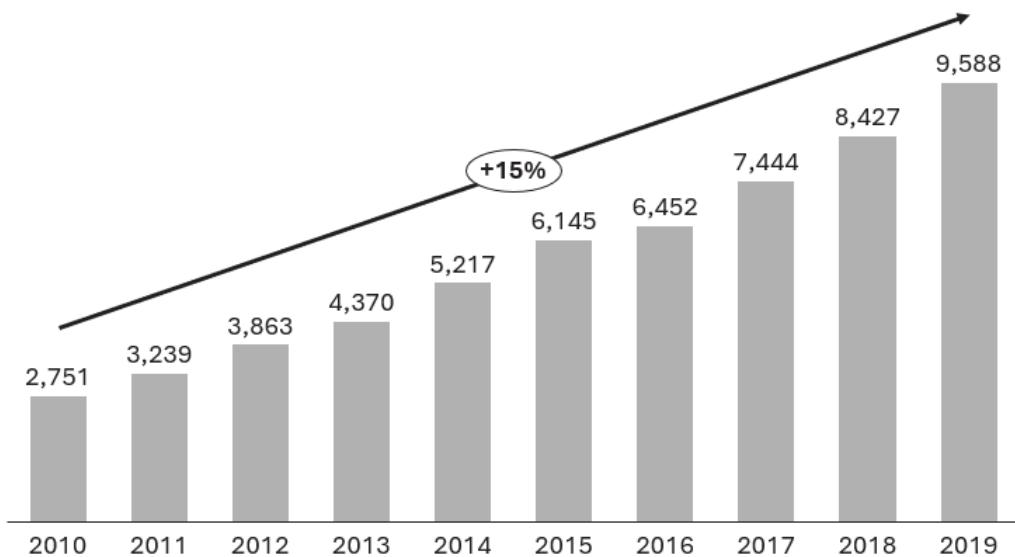
A crise econômica, marcada pela recessão do PIB brasileiro, que encolheu 3,8% em 2015 e 3,6% em 2016, gerou um cenário desfavorável para o consumo (SBVC, 2019). Mesmo nesse contexto, a Renner aumentou sua receita líquida, que passou de R\$ 2,7 bilhões em 2010 para mais de R\$ 9 bilhões em 2019, com um total de 603 lojas, como é visível nas figuras 6 e 7, mostrando sua capacidade de se adaptar e crescer em meio à turbulência econômica (SBVC, 2019).

Figura 6: Total de lojas da Renner



(Fonte: elaborado pela autora. Renner, 2024)

Figura 7: Receita líquida da Renner (R\$ milhões)



(Fonte: elaborado pela autora. Renner, 2024)

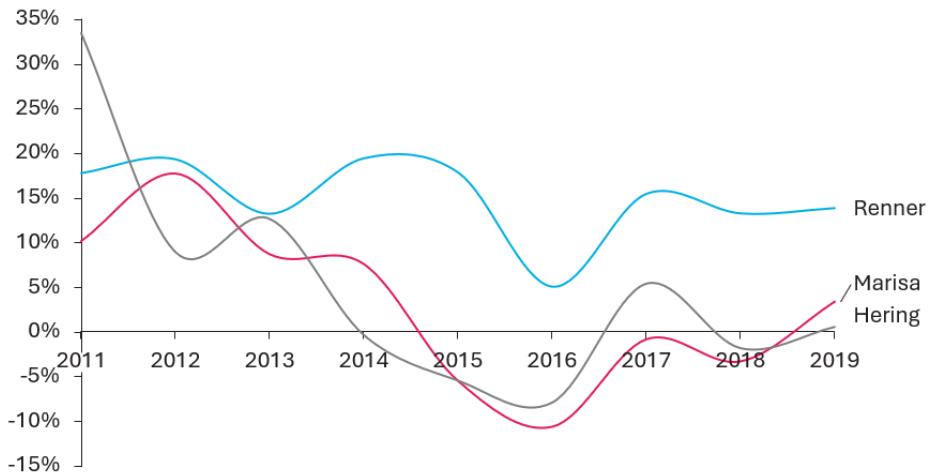
Marcas internacionais que entraram no mercado brasileiro durante esse período tiveram dificuldade para competir. A Forever 21, por exemplo, chegou ao Brasil em 2014, mas após enfrentar problemas de operação e ajuste ao mercado local, pediu recuperação judicial em 2019 e fechou a maioria de suas lojas. O fracasso de empresas estrangeiras destaca como o mercado brasileiro de moda é desafiador e como a Renner conseguiu se diferenciar ao se adaptar melhor às necessidades dos consumidores brasileiros (OLIVEIRA, 2020).

Além das marcas internacionais, concorrentes tradicionais do mercado brasileiro, como a Hering, também enfrentaram dificuldades. Durante essa década, a Hering começou a perder relevância e viu suas margens de lucro caírem, enfrentando dificuldades para se modernizar e atrair um público mais jovem. A empresa, que antes era uma das maiores do setor, perdeu espaço para a Renner, que cresceu de forma consistente (COSTA, 2019).

C&A, Riachuelo e Marisa também tiveram que enfrentar desafios nesse período. A Marisa, por exemplo, fechou diversas lojas e passou por um processo de reestruturação para tentar voltar à lucratividade, de modo que seu baixo crescimento de receita se evidencia na figura 8. A Riachuelo manteve um desempenho mais estável, mas também enfrentou dificuldades para acompanhar o ritmo agressivo de expansão da Renner,

especialmente no número de novas lojas inauguradas entre 2010 e 2019 (SANTOS, 2020).

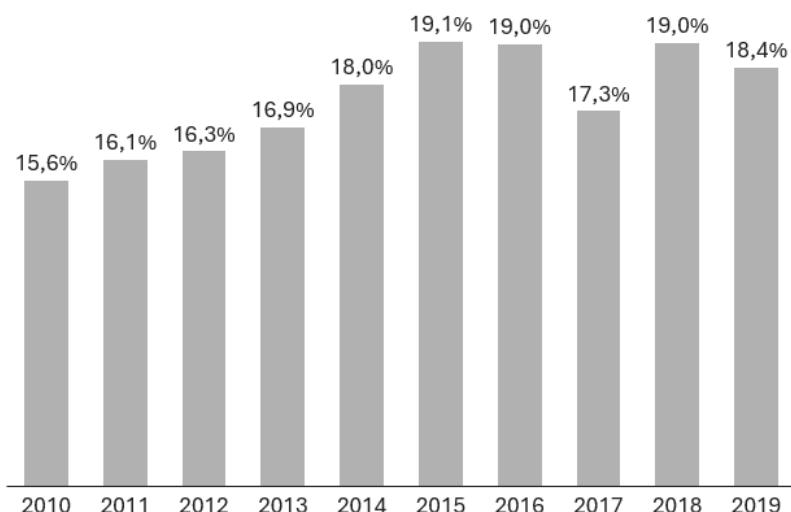
Figura 8: Crescimento anual de receita: Renner vs. Marisa vs. Hering (%)



(Fonte: elaborado pela autora. Renner, Marisa e Hering, 2024)

A Renner, por outro lado, foi capaz de aumentar suas margens operacionais (visível na figura 9), melhorar a eficiência logística e diversificar suas coleções para atrair uma base de consumidores maior. Esse foco em eficiência e expansão permitiu à empresa não apenas sobreviver à crise econômica, mas prosperar, consolidando-se como a maior varejista de moda do Brasil (SILVA, 2019).

Figura 9: Margem EBITDA da Renner (%)

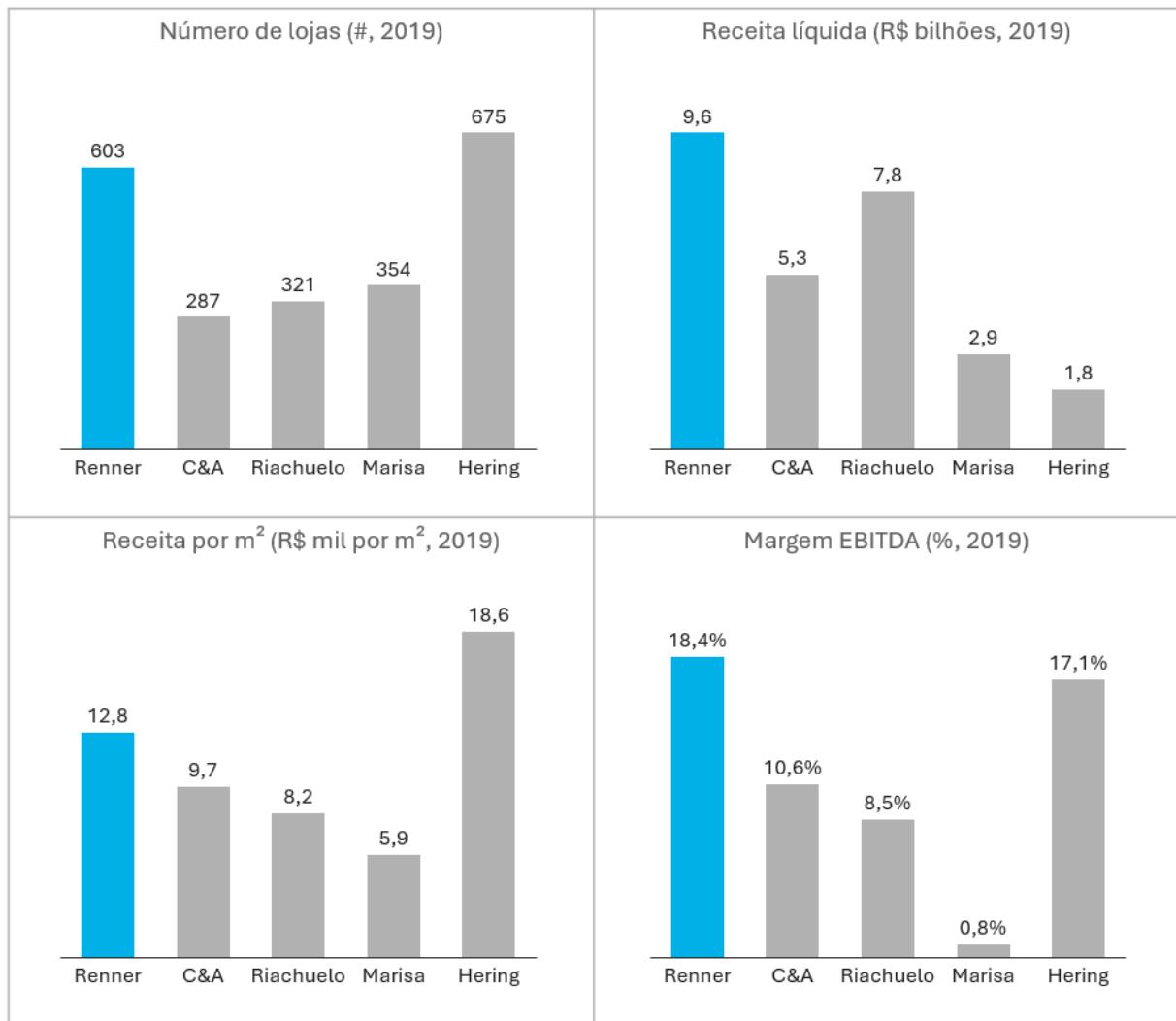


(Fonte: elaborado pela autora. Renner, 2024)

Ao final de 2019, a Renner se destacou como uma das poucas empresas de moda no Brasil a manter um crescimento contínuo, enquanto muitos concorrentes diminuíam

suas operações ou saíam do mercado. A capacidade da Renner de navegar pelos desafios econômicos e aumentar seu número de lojas a tornou uma líder incontestável no setor de moda (SBVC, 2019), como está evidente na comparação da figura 10.

Figura 10: Comparativo de indicadores operacionais: Renner vs. C&A vs. Riachuelo vs. Marisa vs. Hering (2019)



(Fonte: elaborado pela autora. Renner, C&A, Riachuelo, Marisa e Hering, 2024)

3.1.4 Impactos da pandemia e digitalização (2020-2021)

A pandemia da Covid-19 foi um dos maiores desafios enfrentados pelo setor varejista no Brasil. Com a imposição de medidas de isolamento social e o fechamento das lojas físicas, varejistas de moda viram suas vendas despencarem. O PIB brasileiro encolheu 4,1% em 2020, enquanto o comércio varejista de vestuário registrou uma queda de mais de 66% nas vendas durante os meses mais críticos da pandemia (FORBES, 2020). O setor, que sempre foi dependente das lojas físicas, foi severamente afetado, gerando um

período de desalavancagem operacional e quedas nas margens de lucro.

As Lojas Renner enfrentaram uma queda expressiva de 73% na receita líquida no segundo trimestre de 2020, resultado do fechamento de 100% de suas lojas físicas em abril daquele ano. Embora a empresa tenha reportado prejuízo operacional, ela conseguiu aliviar parte do impacto financeiro graças a um rápido crescimento do *e-commerce*, que se mostrou fundamental para sua recuperação durante a crise (FORBES, 2020). No entanto, mesmo com esses esforços, o desafio foi evidente para toda a indústria de moda.

Nesse sentido, a Renner viu sua operação de *e-commerce* crescer 129% em 2020, atingindo 12,4% da receita total da empresa. Esse desempenho foi crucial para mitigar os impactos do fechamento das lojas físicas e permitiu que a Renner se saísse relativamente melhor que concorrentes como C&A e Riachuelo, que enfrentaram uma adaptação mais lenta ao canal digital (BTG PACTUAL, 2021).

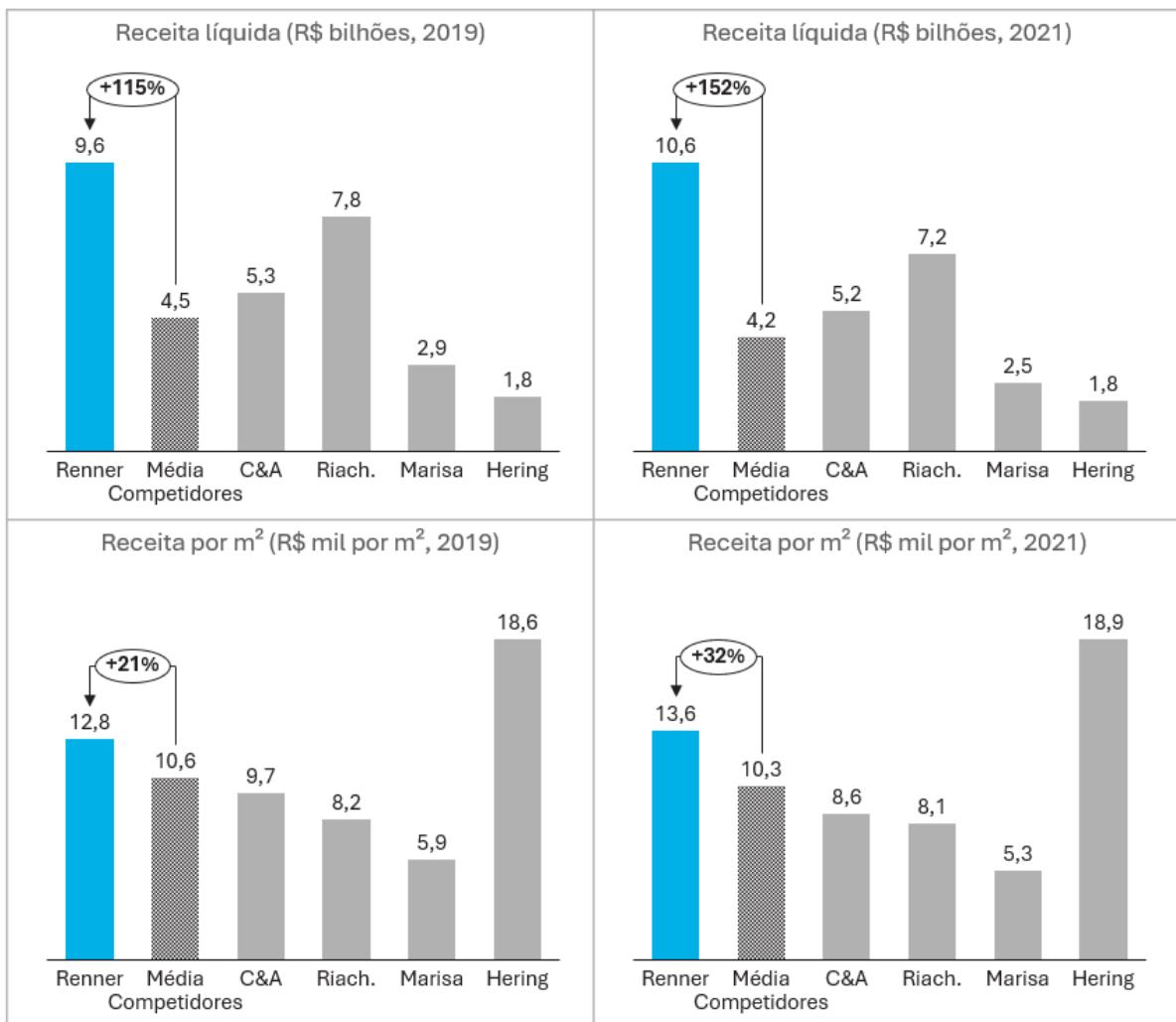
Além disso, a Marisa, outra varejista tradicional do setor de moda, também sofreu pesadamente com a crise, enfrentando fechamento de lojas e um processo de reestruturação para tentar reduzir os prejuízos (FGV, 2021). Esses desafios mostraram que, enquanto o *e-commerce* crescia, o varejo de moda tradicional passou por um momento de extrema dificuldade, com muitas empresas lutando para sobreviver.

Somando-se à queda nas vendas devido ao fechamento de lojas, as varejistas de moda também enfrentaram um severo choque na cadeia produtiva, que elevou significativamente os preços das matérias-primas, como algodão e poliéster. O fechamento de fábricas em países fornecedores e as restrições de transporte afetaram a produção e distribuição global de insumos, resultando em uma escassez e alta nos custos. Para as empresas brasileiras, a desvalorização do real frente ao dólar agravou ainda mais o cenário, elevando o custo das importações. A Renner, por exemplo, relatou um aumento considerável nas despesas de matéria-prima e logística em 2021, o que pressionou suas margens operacionais (BTG PACTUAL, 2021). Esse cenário de custos crescentes foi um dos grandes desafios para a recuperação das varejistas de moda, que já estavam lidando com a queda na demanda e o fechamento de lojas físicas.

Apesar das dificuldades, a Renner conseguiu emergir da pandemia em uma

posição fortalecida, dado que conseguiu se adaptar melhor à nova realidade em comparação às suas competidoras tradicionais, consolidando sua liderança no setor de moda brasileiro. Graças à sua estrutura omnichannel e à rápida adaptação ao digital, a empresa ampliou sua participação de mercado, enquanto muitos de seus concorrentes ficaram para trás, de modo a ampliar a distância de posicionamento que já existia antes, com aumento da diferença de receita e de vendas por metro quadrado vs. a concorrência se comparado com o pré-pandemia, evidente na figura 11. O período foi um divisor de águas para a Renner, que demonstrou resiliência em um dos momentos mais difíceis da história recente do varejo de moda (BTG PACTUAL, 2021).

Figura 11: Comparativo de indicadores operacionais: Renner vs. C&A vs. Riachuelo vs. Marisa vs. Hering (2019 vs. 2021)



(Fonte: elaborado pela autora. Renner, C&A, Riachuelo, Marisa e Hering, 2024)

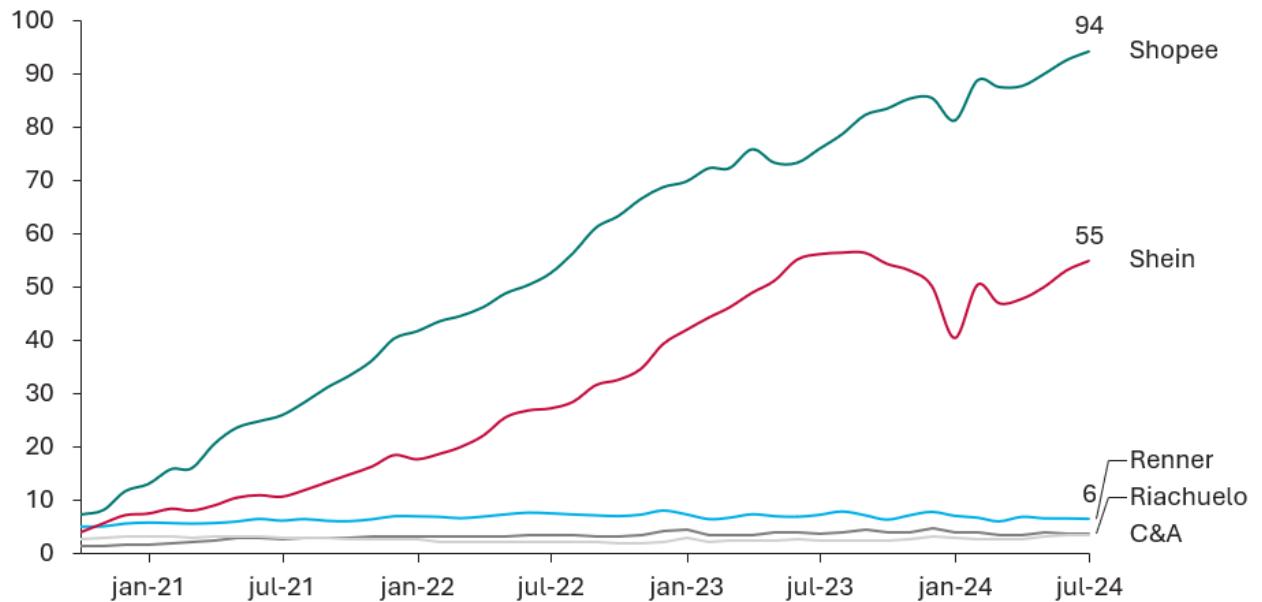
3.1.5 Deterioração do cenário competitivo (2022-presente)

Nos últimos anos, a Renner enfrentou desafios crescentes no cenário competitivo. Um desses desafios diz respeito ao crescimento acelerado dos competidores chineses de *e-commerce cross-border*, em especial a Shein e a Shopee, que conquistaram uma grande fatia do mercado brasileiro de moda, e, mais recentemente, a Temu. A Shein, em particular, estabeleceu um modelo de negócios altamente competitivo, com preços muito baixos, impulsionados por sua produção em massa na China, onde os custos são reduzidos, e pelo fato de se beneficiar de isenções fiscais em importações de produtos de até US\$ 50, algo que a Renner, C&A e outras varejistas locais não conseguem igualar (BTG PACTUAL, 2022).

A Shein adota o que é conhecido como "*ultra-fast fashion*", um modelo que leva o conceito de *fast fashion* ao extremo. A empresa é capaz de identificar tendências de moda quase em tempo real e colocar produtos no mercado rapidamente. Para isso, a Shein produz em pequenos lotes, testando uma grande quantidade de SKUs diferentes. Isso permite à empresa uma produção extremamente aderente aos gostos das consumidoras, minimizando riscos e maximizando vendas. Em 2022, a Shein lançou cerca de 10.000 novos produtos por mês, mais do que muitas varejistas estabelecidas, como Renner, conseguem produzir em um ano (BTG PACTUAL, 2022).

Em termos financeiros, a Shein alcançou R\$ 7 bilhões em vendas no Brasil em 2022, representando aproximadamente 27% do mercado de *e-commerce* de moda do país. Além disso, a empresa registrou 44 milhões de usuários globais e uma enorme popularidade no Brasil, onde seu aplicativo superou competidores como Amazon e Zara em número de *downloads* e ultrapassou por muito o número de usuários ativos de competidores como Renner, Riachuelo e C&A. O sucesso da Shein no Brasil tem sido uma ameaça direta a essas empresas locais, que não conseguem competir nos mesmos termos de preço e agilidade de produção (FORBES, 2023; BTG PACTUAL, 2022). A figura 12, na próxima página, evidencia a ascensão da Shein e da Shopee no Brasil, comparando o número de usuários mensais de seus aplicativos com outros competidores tradicionais.

Figura 12: Comparativo de usuários ativos mensais no Brasil: Renner vs. C&A vs. Riachuelo vs. Shopee vs. Shein



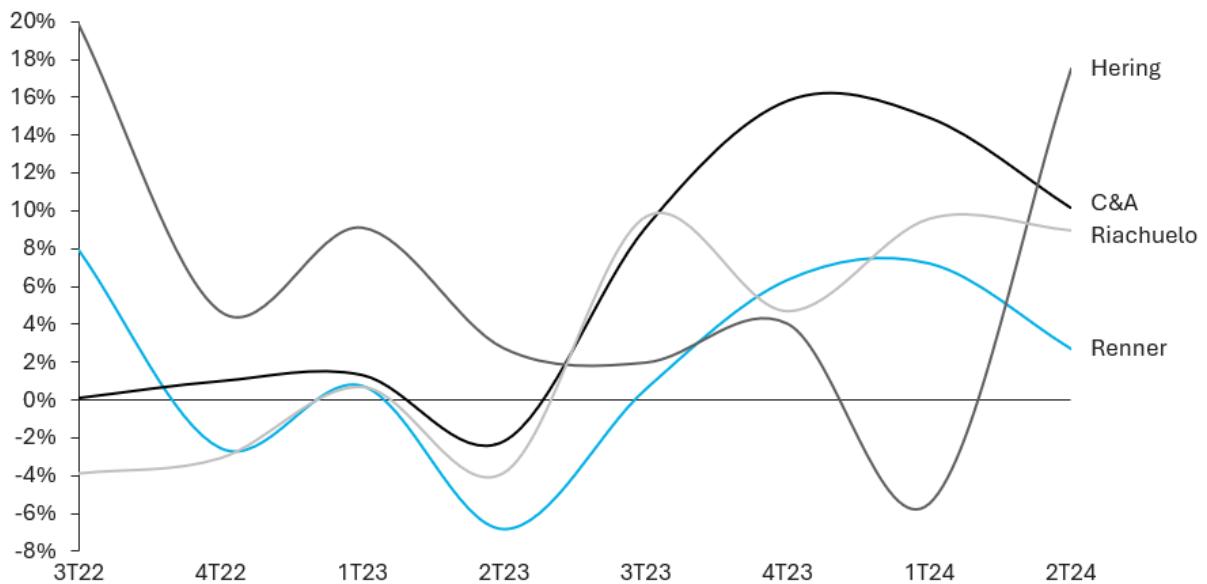
(Fonte: elaborado pela autora. Data.AI, 2024)

Enquanto os competidores internacionais pressionavam a Renner, os concorrentes tradicionais também começaram a mostrar sinais de recuperação. A C&A, por exemplo, implementou uma série de melhorias operacionais que contribuíram para um crescimento considerável. A empresa fez investimentos significativos na digitalização e na otimização de sua logística e estratégia de precificação, o que resultou em um aumento substancial nas vendas. Nos últimos trimestres, a C&A superou a Renner em vários indicadores, mostrando que sua estratégia de recuperação está funcionando (BTG PACTUAL, 2023).

Outro exemplo é a Riachuelo, que, apesar de ter enfrentado desafios durante a pandemia, conseguiu manter um desempenho relativamente estável, com foco em fortalecer suas operações online e expandir sua base de clientes. A empresa tem buscado consolidar sua presença no mercado de moda brasileiro, especialmente com a adoção de estratégias digitais e melhorias na experiência do cliente (INFO MONEY, 2023). A Hering, que enfrentou dificuldades nos últimos anos, iniciou um processo de recuperação após sua aquisição pelo Grupo Soma. A fusão trouxe sinergias operacionais que ajudaram a melhorar as margens da Hering e a reposicionar a marca no mercado, o que torna a concorrência ainda mais acirrada para a Renner (EXAME, 2023). Nesse sentido, desde meados de 2022, a Renner não tem registrado indicadores de crescimento de vendas acima de seus concorrentes tradicionais, como C&A, Riachuelo e Hering, por vários trimestres

consecutivos, como mostra a figura 13.

Figura 13: Crescimento trimestral de vendas nas mesmas lojas (%): Renner vs. C&A vs. Riachuelo vs. Hering



(Fonte: elaborado pela autora. Renner, C&A, Riachuelo e Hering, 2024)

Além da crescente concorrência, outro fator que tem impactado a Renner é a percepção de aumento de preços. Nos últimos trimestres, executivos da empresa reconheceram que houve um reajuste nos preços para lidar com o aumento nos custos de matérias-primas e logística, de modo que, no primeiro semestre de 2022, o *ticket* médio da Renner aumentou em +22% quando comparado ao ano anterior (LOJAS RENNER, 2024). Esse aumento, no entanto, impactou a percepção dos consumidores, que passaram a ver a Renner como uma marca com preços menos competitivos, principalmente em comparação com competidores como Shein e Shopee, que continuam a oferecer produtos com preços significativamente mais baixos (EXAME, 2023).

Nesse contexto, uma complexidade adicional ao momento atual da Renner é a troca de executivos. Em 2019, Fabio Faccio assumiu a presidência da companhia substituindo José Galló, que estava na Renner desde 1991 e era amplamente reconhecido pelo seu trabalho na expansão e direcionamento da empresa ao longo de sua história, sendo a figura de referência da Renner que, desde a venda pela JC Penney, era uma *corporation* na Bolsa, ou seja, uma empresa com capital 100% diluído entre acionistas minoritários sem a figura de um controlador. Essa troca na diretoria da companhia coincidiu justamente com o início da pandemia e, posteriormente, com um momento de

grandes desafios operacionais para a empresa, de modo que hoje há uma dúvida em meio ao mercado relativa à capacidade de execução dos executivos atuais da companhia (UOL, 2024).

Esses fatores — o crescimento agressivo de concorrentes internacionais e a recuperação dos competidores tradicionais — combinados com o aumento dos preços, criaram um ambiente extremamente desafiador para a Renner. Embora a empresa ainda seja líder no setor de moda brasileiro, os desafios à sua posição de mercado aumentaram consideravelmente nos últimos anos, exigindo adaptações estratégicas para lidar com essa nova realidade competitiva, em meio a um ambiente de questionamento em relação à capacidade de execução da diretoria atual.

3.2 Metodologia de análise

Para a análise proposta neste trabalho, será realizada a aplicação de cinco diferentes modelos de análise competitiva a três momentos específicos da trajetória das Lojas Renner. Essa escolha se deve ao caráter dinâmico da indústria de varejo de moda, que exige frequentes adaptações estratégicas das empresas que operam no setor. No caso da Renner, sua longevidade e enfrentamento de diferentes cenários competitivos tornaram a empresa um objeto de estudo adequado, como mencionado previamente neste trabalho, pois permitem observar como estratégias de vantagem competitiva são interpretadas e aplicadas em contextos diversos ao longo do tempo. Dessa forma, a análise focará em três períodos distintos, nos quais as características do mercado, os competidores e as demandas dos consumidores impuseram cenários e desafios diversos à empresa.

Para cada um desses três períodos, serão aplicados cinco modelos teóricos apresentados na seção 2, de revisão bibliográfica. Primeiramente, será utilizado o modelo das Estratégias Competitivas Genéricas, proposto por Michael Porter em 1980, que descreve três abordagens principais para obter vantagem competitiva: liderança em custo, diferenciação ou enfoque. Em seguida, será aplicada a Teoria de Inovação de Ruptura de Clayton Christensen (1997), que examinará como a Renner reagiu ou inovou diante de mudanças significativas no mercado, principalmente com a entrada de novos concorrentes ou com transformações nas preferências dos consumidores.

Outro modelo será a Estratégia do Oceano Azul, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, de 2005, que analisa a busca por mercados pouco explorados ou com baixa concorrência, investigando se a Renner optou por se diferenciar ou abrir novos nichos ao longo de sua trajetória. O quarto modelo será a teoria de Barreiras de Entrada, proposta por Bruce Greenwald e Judd Kahn, em 2005, que explora como a Renner pode ter construído e utilizado barreiras para proteger seu mercado de novos entrantes. Por fim, será aplicado o modelo dos Sete Poderes de Hamilton Helmer (2016), que identifica sete fontes de poder competitivo sustentável e avalia quais deles foram mais relevantes para a posição da Renner em cada momento histórico analisado.

O propósito desta abordagem é avaliar a aplicabilidade e a relevância desses cinco modelos em cada um dos três contextos históricos escolhidos. A partir da análise, espera-se entender se as teorias conseguem capturar adequadamente o posicionamento competitivo da Renner em cada momento e descrever as ações estratégicas tomadas pela empresa para lidar com as pressões do mercado. Cada modelo possui um foco distinto, seja na estrutura de vantagem em custo ou diferenciação, na resposta a inovações de ruptura, na exploração de mercados menos saturados, na criação de barreiras ou na identificação de poderes competitivos, o que permitirá uma compreensão diversificada dos fatores que impactaram a competitividade da Renner ao longo do tempo.

Além de observar como cada modelo descreve o posicionamento da Renner, esta análise também visa identificar se os cinco modelos conduzem a conclusões similares ou se revelam interpretações divergentes sobre a situação da empresa em cada período. A aplicação simultânea desses modelos possibilitará uma comparação que destacará a complementaridade ou sobreposição das conclusões oferecidas por cada um, esclarecendo se eles se apresentam como alternativas independentes entre si ou se reforçam perspectivas similares sobre o cenário competitivo.

Essa análise comparativa será importante para investigar se, na prática, esses modelos oferecem resultados distintos ou se suas abordagens convergem para conclusões semelhantes, o que contribuirá para a reflexão sobre a aderência de cada teoria na análise de um setor dinâmico como o varejo de moda.

3.3 Definição dos períodos para análise

Para a análise histórica das Lojas Renner, foram selecionados três períodos específicos da sua história a partir do ano de 2010. Embora a trajetória da empresa remonte a mais de um século, a escolha de analisar períodos mais recentes deve-se à limitação da disponibilidade de dados para os anos anteriores. Além disso, a fase pós-2010 apresenta suficiente variação de contextos competitivos, o que torna viável uma avaliação dos desafios enfrentados pela empresa em diferentes cenários.

O primeiro momento, abordado no subcapítulo 3.1.3, corresponde ao período de expansão e consolidação da Renner, entre 2010 e 2019. Nesse período, a Renner se estabeleceu como a maior rede de varejo de moda do Brasil, aproveitando-se de uma estratégia de expansão territorial e de fortalecimento da marca. Este foi um marco importante, pois a empresa não só consolidou sua posição de liderança no setor de moda nacional, mas também soube se adaptar a um ambiente econômico adverso durante a crise de 2014 a 2016, aproveitando oportunidades de crescimento enquanto outros competidores enfrentavam dificuldades. Esse cenário representa uma fase de robustez e ascensão, caracterizada pelo sucesso das estratégias de diferenciação e expansão.

O segundo momento, descrito no subcapítulo 3.1.4, cobre os anos de pandemia e digitalização, quando a Renner enfrentou novos desafios entre 2020 e 2021. A pandemia trouxe um cenário inédito que afetou profundamente o varejo de moda em todo o mundo, exigindo rápidas adaptações. Durante esse período, a Renner reforçou sua presença no comércio eletrônico e investiu significativamente em iniciativas digitais para manter-se competitiva em um ambiente restrito pelas limitações físicas e novas demandas dos consumidores, o que ampliou a distância de desempenho entre suas operações e as de suas concorrentes tradicionais, como C&A, Riachuelo, Marisa e Hering. Por outro lado, este momento marcou o início da concorrência com empresas de *cross-border e-commerce*, que passaram a operar diretamente no Brasil, acrescentando uma camada extra de complexidade ao cenário competitivo da Renner.

O terceiro momento, analisado no subcapítulo 3.1.5, abrange o período pós-2022 e é marcado pela deterioração do cenário competitivo. Nesse período, a Renner enfrentou um ambiente de maior competitividade devido à consolidação de competidores

internacionais digitais no mercado brasileiro, como a Shein, e ao fortalecimento de concorrentes tradicionais que reestruturaram suas operações. Este cenário trouxe desafios novos, com a Renner enfrentando uma pressão intensa para manter seu posicionamento e reagir à concorrência de empresas que operam em um modelo de negócios nativo do digital e de baixo custo. Esse período ilustra um momento de transição em que a empresa tem sido desafiada a adaptar suas estratégias frente ao aumento da competitividade e à mudança das preferências dos consumidores.

Esses três momentos foram escolhidos porque oferecem uma perspectiva rica e variada dos desafios e das estratégias competitivas da Renner em contextos diferentes. Em 2019, a empresa estava em um momento de consolidação; em 2021, vivia um processo de adaptação digital forçada pelas restrições da pandemia, mas ainda com bom nível de conforto em relação à concorrência; e, a partir de 2022, lida com uma nova realidade competitiva, onde concorrentes digitais e até os tradicionais pressionam seu espaço de mercado. Esses períodos distintos permitem avaliar como diferentes modelos de análise competitiva podem captar a evolução e os desafios da empresa, compreendendo as principais transformações que o setor de varejo de moda experimentou recentemente.

4. APLICAÇÃO DOS MODELOS DE ANÁLISE

4.1 Fase I: expansão e consolidação (2010-2019)

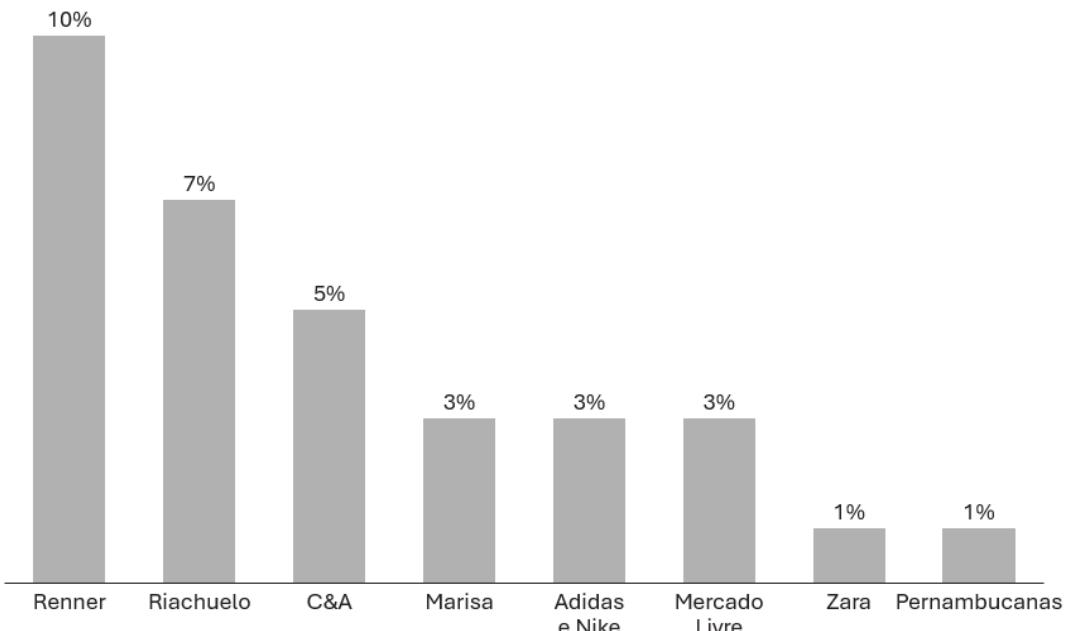
4.1.1 Aplicação das estratégias competitivas genéricas (Porter, 1980)

O setor de varejo de moda acessível no Brasil, entre 2010 e 2019, foi caracterizado por um ambiente competitivo dinâmico, com uma crescente busca por diferenciação e também a consolidação do setor. A análise das forças competitivas e das estratégias genéricas de Porter para esse setor revela desafios e oportunidades significativas para uma empresa como a Renner.

Em primeiro lugar, o poder de barganha dos fornecedores na moda acessível é moderado, dado que as grandes empresas varejistas lidam com múltiplos fornecedores e têm capacidade de negociar melhores condições devido ao alto volume de compras. Contudo, questões de sustentabilidade e rastreabilidade ganharam importância nesse período, colocando pressão sobre as varejistas para que mantivessem padrões éticos e ambientais, sem repassar grandes aumentos de custo ao consumidor final. Lojas como a Renner puderam aproveitar sua escala para negociar termos favoráveis, mas, de maneira geral, o setor permaneceu vulnerável a flutuações nos custos dos insumos.

Em relação ao poder de barganha dos clientes, esse é estruturalmente elevado, principalmente porque os consumidores têm muitas opções de marcas para comprarem, tratando-se de um setor bem fragmentado, como é possível notar pela figura 14. O público de moda acessível valoriza o custo-benefício, o que obrigou as empresas do setor a equilibrar preço e qualidade para atender às expectativas dos clientes. Como forma de mitigar essa condição em algum grau, a Renner buscou se diferenciar ao criar uma proposta de valor voltada para a experiência de compra e a construção de uma identidade de marca atrativa, o que reduziu a sensibilidade ao preço para um segmento de consumidores que valorizava essa diferenciação (LACERDA, 2019).

Figura 14: Fatura de mercado dos maiores competidores do mercado de varejo de moda (Brasil, 2019)



(Fonte: elaborado pela autora. Renner, C&A, Riachuelo, Marisa e Euromonitor, 2024)

A ameaça de novos entrantes foi moderada, uma vez que o setor de moda exige um investimento inicial relativamente baixo - não é necessário construir uma fábrica ou investir em grandes ativos fixos, por exemplo. Nesse contexto, a Renner e outras grandes varejistas precisaram reforçar sua proposta de valor e expandir sua capilaridade de lojas para fortalecer sua posição e dificultar a entrada de novos competidores no mercado.

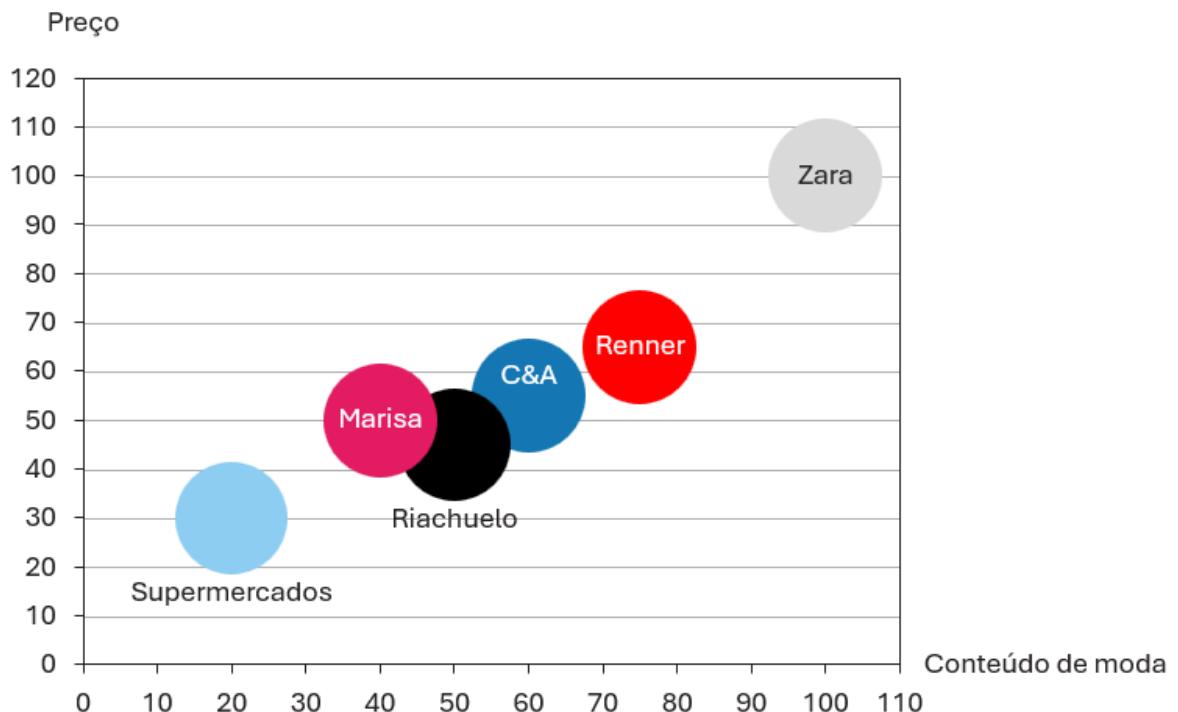
A ameaça de produtos substitutos no setor de moda acessível é baixa, pois, independentemente das variações no mercado, o consumidor não deixará de consumir vestuário. Assim, o setor de moda acessível permanece relevante e com baixa ameaça de substituição por alternativas que poderiam desviar o público em larga escala.

A intensidade da rivalidade entre concorrentes foi alta ao longo do período, impulsionada pela presença de grandes competidores nacionais disputando o mesmo público. As marcas competiram em aspectos como preço, qualidade e tendências de moda, o que exigiu um esforço constante para inovar em produtos e ofertas. A Renner, assim como a C&A, Riachuelo e Marisa, buscou se diferenciar por meio de uma forte identidade de marca e pelo investimento em experiência de loja, o que se tornou essencial para manter a relevância em um mercado onde as margens de lucro eram estreitas e o consumidor,

sensível a preços e qualidade (LACERDA, 2019)

Para além da análise das 5 forças de Porter, a trajetória das Lojas Renner entre 2010 e 2019 revela uma clara estratégia de enfoque no segmento de moda acessível voltada ao público das classes A-, B e C+. Ao invés de competir exclusivamente pelo menor preço, a Renner optou por uma estratégia de diferenciação dentro de um nicho específico, oferecendo uma combinação de qualidade e conteúdo de moda que se destacou na comparação com seus principais concorrentes, ainda que a companhia tivesse preços acima da média, como é possível notar na figura 15 (LACERDA, 2019). Esse enfoque possibilitou à Renner desenvolver uma oferta de valor capaz de explicar o sucesso financeiro da companhia durante o período, consolidando-se no mercado brasileiro.

Figura 15: Gráfico de comparação de nível de preço e conteúdo fashion entre marcas



(Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Lacerda, 2019)

Nesse sentido, é possível notar que as Lojas Renner conseguiram escapar da posição de *stuck in the middle*, descrita pela teoria de Porter, que argumenta que empresas sem uma estratégia clara de liderança em custo ou diferenciação podem perder competitividade ao ficarem “presas no meio”. Para uma multinacional complexa, essa visão pode ser vista como rígida, especialmente considerando a necessidade de estratégias híbridas em mercados globais (JEGERS, 1994). Contudo, no caso de uma empresa

nacional como a Renner, com atuação focada no Brasil e em um segmento específico de mercado, o modelo teórico de Porter se mostra aplicável, pois é suficiente para abranger a complexidade relativamente baixa de sua operação.

Ao longo do período analisado, é possível descrever com aderência o sucesso das Lojas Renner sob o ponto de vista da estratégia de enfoque. Por atuar em um nicho bem definido e optar pela diferenciação em termos de qualidade e moda, a Renner conseguiu sustentar margens de lucro saudáveis e crescer continuamente.

4.1.2 Aplicação da teoria de inovação de ruptura (Christensen, 1997)

Como descrito anteriormente na seção 2, de revisão bibliográfica, a teoria da inovação de ruptura, desenvolvida por Clayton Christensen, examina o processo pelo qual novas tecnologias ou modelos de negócios conseguem desafiar e superar empresas estabelecidas ao oferecer soluções amplamente adotadas pelo mercado consumidor. No entanto, essa teoria se aplica de forma limitada ao setor de moda acessível no Brasil e ao contexto da Renner entre 2010 e 2019. A Renner, uma empresa consolidada no mercado, podia ser vista como a incumbente que investia em inovações marginais sustentáveis, focando principalmente em aprimorar suas operações e expandir a experiência do cliente, investindo em tecnologias e processos que incrementavam sua eficiência, mas sem necessariamente romper com nenhum modelo vigente no setor.

A Renner adotou uma série de práticas inovadoras voltadas para a melhoria contínua, como a digitalização e o uso de algoritmos preditivos para a alocação e distribuição de produtos, além de uma operação de logística otimizada (LOJAS RENNER, 2018). Essas iniciativas reforçaram o compromisso da empresa em adaptar-se às necessidades do cliente e criar uma experiência de compra ágil e personalizada, sempre baseando-se em pesquisas de mercado. Embora pioneira entre os concorrentes tradicionais, a Renner focou na inovação incremental, o que não caracteriza uma inovação de ruptura, mas sim um avanço estratégico que a posicionou de maneira mais competitiva no mercado ao longo do tempo.

Outro aspecto que exemplifica o caráter incremental da inovação da Renner foi o lançamento e o desenvolvimento de sua plataforma de *e-commerce*. A empresa foi uma das primeiras entre as grandes varejistas de moda do Brasil a lançar operações de venda

online, mas, mesmo em 2019, as vendas digitais representavam apenas de 4,3% de sua receita total (LOJAS RENNER, 2018). Isso indica que, embora o *e-commerce* fosse uma tendência emergente, a Renner avançou gradualmente, sem que essa iniciativa modificasse substancialmente sua estrutura ou modelo de negócios.

A ausência de uma inovação de ruptura mais acentuada pode ser atribuída ao fato de que o setor de varejo de moda no Brasil ainda contava com um público predominantemente ligado às lojas físicas durante esse período. A Renner, ao focar em aprimorar sua presença física e em tornar suas operações mais eficientes, conseguiu atender as expectativas do seu público-alvo, que ainda valorizava a experiência de compra em lojas.

Portanto, a atuação da Renner no período de 2010 a 2019 reflete uma estratégia de inovação focada na eficiência e no fortalecimento da relação com o cliente, que embora tenha sido pioneira em algumas práticas no mercado nacional, não se configurou como uma ruptura, assim como não houve o surgimento de nenhum outro competidor com modelo de negócio que se classificasse como uma inovação de ruptura.

4.1.3 Aplicação da estratégia do Oceano Azul (Kim e Mauborgne, 2005)

A teoria do oceano azul, desenvolvida por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, incentiva empresas a procurarem novos mercados com baixa concorrência para obterem vantagens competitivas e evitarem o embate direto com os competidores em um "oceano vermelho" saturado. A partir desses conceitos, é possível caracterizar o setor de moda acessível no Brasil, durante o período analisado, como um oceano vermelho. A competição intensa entre grandes empresas como a Renner, C&A, Riachuelo e Marisa evidenciava um ambiente de disputas por fatia de mercado, onde as empresas batalhavam tanto em preço quanto em valor para atrair o consumidor, em um mercado tradicionalmente competitivo e com margens de lucro estreitas.

O setor de moda acessível exige que as empresas operem com um constante *trade-off* entre custo e valor, visto que o consumidor brasileiro valoriza a relação custo-benefício e é sensível a preços. Essa dinâmica torna o mercado desfavorável à exploração de novos nichos ou diferenciações marcantes, restringindo as oportunidades para uma inovação em formato de oceano azul. A Renner, ao longo do período, ajustou suas estratégias e

operações para melhorar continuamente seu valor percebido, investindo em iniciativas incrementais que elevaram a qualidade percebida de seus produtos sem, no entanto, abrir novos mercados ou escapar da alta competitividade do setor.

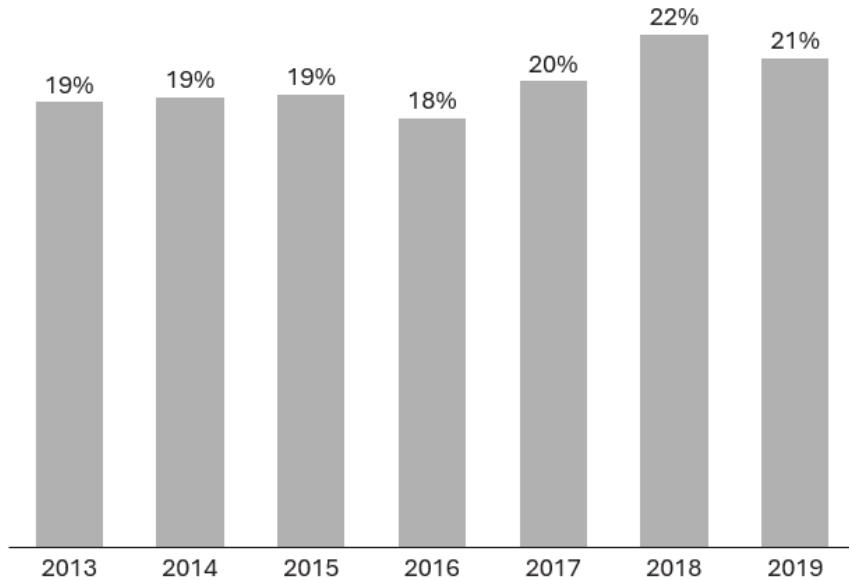
Mesmo enfrentando um ambiente altamente competitivo, a Renner manteve um bom desempenho financeiro, como demonstrado na seção 3 deste trabalho, reforçando que sua estratégia mesmo dentro do oceano vermelho foi bem-sucedida. A empresa se destacou pela experiência de compra e pela qualidade dos produtos, características que fortaleceram sua marca e garantiram uma fidelidade significativa de seus clientes, mesmo em um mercado saturado. Embora isso não se configure como um oceano azul, tal abordagem possibilitou à Renner consolidar-se e apresentar um crescimento sólido, sem precisar inovar radicalmente ou encontrar um mercado novo e inexplorado.

Portanto, embora a teoria do oceano azul ofereça uma perspectiva aplicável a empresas que buscam escapar da concorrência intensa, sua aplicabilidade ao contexto da Renner no período em questão é limitada. A Renner alcançou sucesso e ampliou sua presença no mercado brasileiro ao enfrentar diretamente seus concorrentes no oceano vermelho da moda acessível. Caso a empresa tivesse explorado um oceano azul e inovado em seu modelo de negócio, é possível que sua trajetória fosse ainda mais favorável; no entanto, seu desempenho satisfatório mostrou que é possível obter sucesso significativo em um oceano vermelho, ao menos em um dado período de tempo.

4.1.4 Aplicação da teoria das barreiras de entrada (Greenwald e Kahn, 2005)

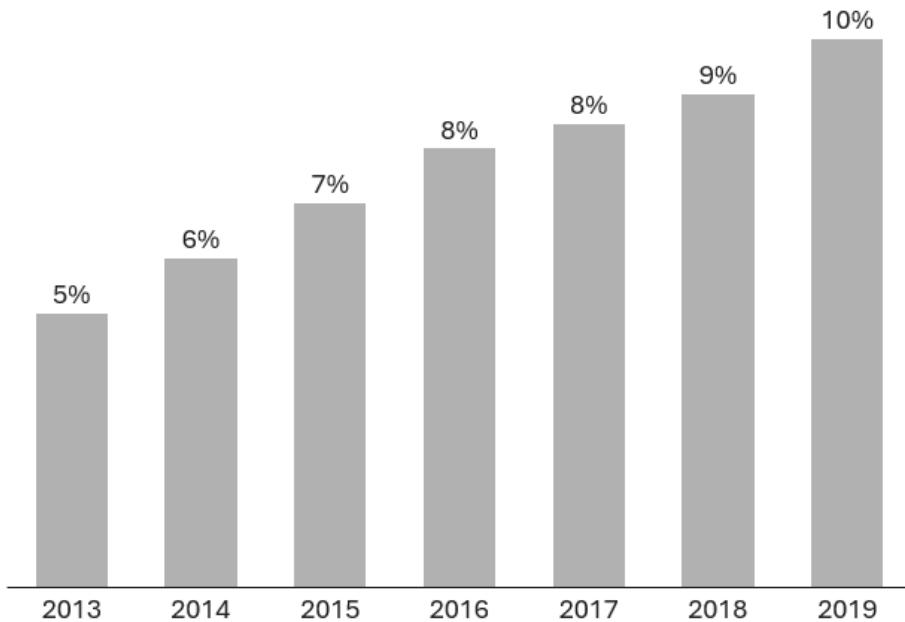
A teoria das barreiras de entrada, conforme desenvolvida por Bruce Greenwald e Judd Kahn, sustenta que empresas que obtêm altas taxas de retorno sobre o capital investido (ROIC) e mantêm ou aumentam sua fatia de mercado em um setor com barreiras de entrada são mais propensas a deter vantagens competitivas duradouras, como previamente descrito na seção 2. No caso da Renner, os indicadores financeiros e de mercado ao longo do período de 2010 a 2019 confirmam sua competitividade: o ROIC da Renner manteve-se consistentemente próximo de 20%, enquanto sua fatia de mercado dobrou, passando de 5% em 2013 para 10% em 2019, como é possível observar nas figuras 16 e 17. Esses dados sugerem que a Renner poderia ser considerada uma empresa com vantagem competitiva, segundo os critérios iniciais deste modelo teórico.

Figura 16: Evolução do ROIC (retorno sobre o capital investido) da Renner



(Fonte: elaborado pela autora. Renner, 2024)

Figura 17: Evolução da fatia de mercado da Renner no setor de varejo de moda



(Fonte: elaborado pela autora. Renner e Euromonitor, 2024)

Contudo, ao aprofundar a análise e tentar identificar o tipo específico de vantagem competitiva, surgem dificuldades em enquadrar a Renner em uma das três categorias propostas. A primeira categoria, baseada em vantagens de oferta, considera que empresas com acesso exclusivo a recursos ou fornecedores críticos têm uma vantagem competitiva. No entanto, a Renner, como uma varejista de moda, não possui acesso exclusivo a

fornecedores ou insumos diferenciados; o setor é bastante competitivo e fornecedores são amplamente compartilhados entre as grandes redes. Dessa forma, não há uma vantagem de oferta que justifique seu desempenho superior.

A segunda categoria é a vantagem de demanda, que ocorre quando uma empresa possui barreiras significativas para que o consumidor mude para outras marcas, como altos custos de troca ou forte fidelidade à marca. Embora a Renner tivesse desenvolvido uma marca forte e gozasse de uma boa reputação em custo-benefício, o mercado de moda acessível não impõe custos de troca aos clientes, que podem facilmente optar por outras marcas conforme suas preferências e orçamentos. Apesar de a Renner ter conseguido sustentar preços ligeiramente mais altos que seus concorrentes, como C&A, Riachuelo e Marisa, devido à sua proposta de valor, esse não é um exemplo tão marcante de lealdade à marca quanto o caso da Coca-Cola, por exemplo, que é a marca citada originalmente por Greenwald e Kahn (2005), como um bom exemplo da vantagem de demanda.

A terceira categoria de vantagem competitiva é a de escala, que ocorre quando uma empresa domina o mercado de forma que pode operar a custos mais baixos e, assim, oferecer preços menores aos seus consumidores, de modo a quebrar a competição. A Renner, embora fosse a maior do setor, não explorou sua escala para competir por preços. Ao contrário, sua estratégia tinha sido manter um preço ligeiramente superior aos concorrentes, sustentando-se em diferenciação de produto e experiência de compra. Assim, a vantagem de escala não se aplica fortemente ao caso da Renner, uma vez que a empresa não utilizava essa capacidade para criar uma barreira efetiva contra novos entrantes ou para reduzir preços.

Portanto, enquanto os indicadores de ROIC e crescimento da participação de mercado podem sugerir que a Renner possuía uma vantagem competitiva, é difícil enquadrá-la nas categorias definidas por este modelo teórico. A crítica de Barney ao modelo de Greenwald e Kahn aponta justamente para essa limitação, destacando que o conceito de vantagem competitiva pode ser muito mais variado e que o uso de apenas três categorias simplifica em excesso a complexidade das fontes de barreira de entrada (BARNEY, 1991).

Dessa forma, o caso da Renner evidencia a importância de um modelo mais

abrangente de vantagem competitiva, considerando a natureza multifacetada do setor de varejo e das estratégias adotadas. A abordagem de Barney (1991), que sugere a consideração de uma gama mais diversificada de fontes de vantagem competitiva, parece mais adequada para captar a realidade da Renner e sua trajetória no mercado brasileiro de moda acessível entre os anos de 2010 a 2019.

4.1.5 Aplicação da teoria dos sete poderes (Helmer, 2016)

Conforme descrito na seção 2, de revisão bibliográfica, a teoria dos sete poderes desenvolvida por Hamilton Helmer identifica sete tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode desenvolver para garantir sucesso a longo prazo: economias de escala, efeito de rede, contra-posicionamento, poder de marca, custos de troca, recursos exclusivos e poder de processo. No caso da Renner, entre esses sete poderes, o que mais se destacava era o poder de processo, dado o foco consistente da empresa em aprimorar sua eficiência operacional e em manter uma cadeia de valor bem estruturada e ágil. Nesse sentido, a empresa historicamente investiu em otimizar seus processos operacionais e logísticos para se manter competitiva e elevar a qualidade de seus serviços. Ao longo do período analisado, a Renner desenvolveu sistemas de gestão e métodos de distribuição altamente eficientes, incluindo o uso de tecnologia de ponta e algoritmos para prever a demanda e gerir estoques de forma dinâmica (LOJAS RENNER, 2018). Essa capacidade de operar com alta eficiência e de manter uma cadeia logística fluida conferiu à Renner uma vantagem sobre os concorrentes tradicionais que não possuíam a mesma sofisticação em suas operações.

Embora o poder de marca possa ser considerado como um segundo elemento aplicável à Renner, ele se manifestava de forma menos sólida. A marca Renner, construída com base em uma proposta de moda acessível e de qualidade, era bem conhecida no Brasil e desfrutava de boa reputação. No entanto, o setor de moda acessível sempre foi sensível a preço e qualidade, o que limitava o poder de marca a um nível inferior em comparação a empresas do setor de luxo, por exemplo. Dessa forma, o poder de marca da Renner contribuía para sua competitividade, mas não de maneira tão decisiva quanto o poder de processo, que constituía seu diferencial mais marcante.

Outros poderes definidos por Helmer não se aplicam tão bem ao caso da Renner durante o período analisado. Economias de escala, por exemplo, são limitadas, pois,

embora a Renner seja uma das maiores varejistas de moda do Brasil, o setor de moda acessível não se caracteriza pela existência de altos custos fixos a serem diluídos e, portanto, nem por fortes barreiras de custo associadas à escala. A Renner sempre optou por manter um preço competitivo, mas levemente superior, para sustentar sua proposta de valor, sem depender exclusivamente da redução de preços via economia de escala para competir.

O efeito de rede também é pouco relevante para a Renner, pois o valor que os consumidores atribuem à marca não está relacionado ao efeito de rede. Diferente de empresas de tecnologia ou plataformas de *e-commerce*, a Renner não depende de uma rede crescente de usuários para aumentar seu valor. Quanto aos recursos exclusivos, a Renner não possui acesso a fornecedores ou insumos exclusivos que lhe confeririam uma vantagem competitiva significativa. O setor de moda acessível é altamente competitivo e utiliza fornecedores amplamente disponíveis para as diversas empresas do mercado. A Renner, portanto, não possui contratos ou fontes de suprimento restritas a seu uso exclusivo, e, assim, o poder de recursos exclusivos não se aplica ao seu caso.

Além disso, custos de troca e contra-posicionamento não se aplicam ao caso da Renner. Os custos de troca, que ocorrem quando há barreiras significativas para que o cliente mude para outras marcas, são praticamente inexistentes no setor de moda, onde os consumidores têm liberdade para alternar entre marcas sem incorrer em custos adicionais. Contra-posicionamento, que ocorre quando uma nova empresa desafia incumbentes de modo a romper com os modelos de negócio vigentes, também não se reflete no caso da Renner, que se destaca mais pela eficiência de suas operações do que por uma inovação que reposicione o mercado.

Em síntese, os sete poderes de Helmer fornecem um modelo abrangente para identificar fontes de vantagem competitiva e, no caso da Renner, destaca-se o poder de processo como o principal responsável por sua competitividade. A empresa estabeleceu uma operação eficiente e ágil, o que se traduziu em uma capacidade elevada de atender à demanda e manter sua qualidade de serviço. O poder de marca contribuía em menor escala, enquanto os demais poderes de Helmer não encontravam aplicabilidade significativa na estratégia da Renner.

4.1.6 Resultados da aplicação dos modelos

A análise da trajetória da Renner entre 2010 e 2019 revelou que os modelos das estratégias genéricas de Porter e dos Sete Poderes de Helmer se aplicaram bem ao contexto da empresa, proporcionando diferentes perspectivas sobre sua estratégia e competitividade. Enquanto o modelo de Porter ofereceu uma visão detalhada do posicionamento comercial e das escolhas estratégicas que a Renner adotou para se diferenciar no mercado de moda acessível, o modelo dos Sete Poderes abordou a empresa de forma mais holística, com destaque para o poder de processo. A organização interna eficiente e a estrutura bem ajustada da Renner, especialmente em operações e logística, foram características fundamentais observadas sob o ponto de vista do modelo dos Sete Poderes, aspectos que o modelo de Porter não capta com a mesma profundidade.

Por outro lado, a teoria da inovação de ruptura, de Clayton Christensen, mostrou-se pouco aplicável para descrever o período, pois se adequa melhor a contextos em que rupturas significativas transformam a dinâmica de uma indústria. Como o setor de moda acessível no Brasil permaneceu relativamente estável nesse período, pela leitura feita neste trabalho, sem mudanças radicais que alterassem a estrutura do mercado, a Renner continuou a aprimorar suas operações e expandir sua presença, mas sem a necessidade de adotar uma inovação de ruptura. Portanto, o modelo de inovação de ruptura foi menos relevante para capturar o desenvolvimento da Renner nesses anos.

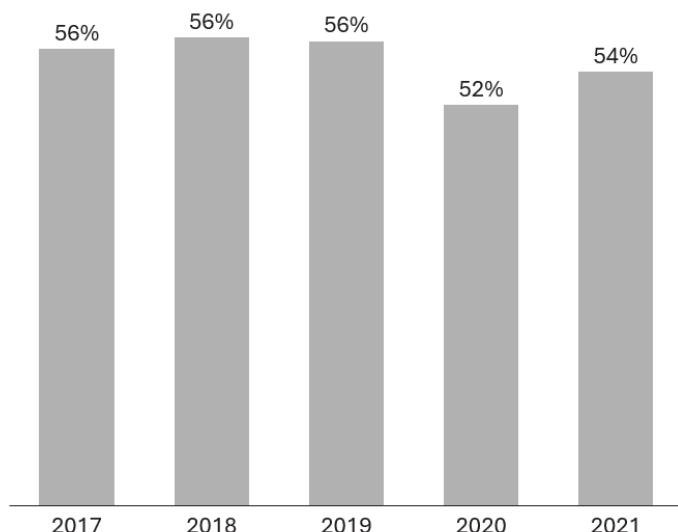
Quanto à estratégia do oceano azul e às barreiras de entrada, ambas apresentaram limitações ao serem aplicadas à Renner nesse contexto. A estratégia do oceano azul pressupõe a busca por novos mercados inexplorados, o que não era a realidade do mercado de moda acessível em que a Renner operava. Nesse setor saturado e altamente competitivo, a Renner consolidou-se por meio de uma estratégia de diferenciação e eficiência, sem explorar novos mercados. No caso das barreiras de entrada, a teoria se mostrou menos aplicável ao restringir-se a uma análise das vantagens competitivas de acordo com critérios de acesso exclusivo a recursos, fidelidade extrema à marca ou economias de escala, critérios que não capturavam completamente a complexidade das operações e da estratégia da Renner no período analisado.

4.2 Fase II: pandemia e digitalização (2020-2021)

4.2.1 Aplicação das estratégias competitivas genéricas (Porter, 1980)

Durante o período da pandemia, as cinco forças de Porter apresentaram mudanças ao se comparar com a fase I. No que tange ao poder de barganha dos fornecedores, observou-se uma pressão crescente nos preços dos insumos, impulsionada por desequilíbrios nas cadeias globais de fornecimento, que afetaram o custo de materiais essenciais, como tecidos e componentes para vestuário. Essa pressão sobre os custos resultou em impactos diretos sobre a margem bruta das varejistas, uma vez que, na maior parte dos casos, as empresas não conseguiram repassar integralmente os aumentos de custos aos consumidores finais. No caso específico das Lojas Renner, houve uma queda nas margens operacionais, fato que pode ser visualizado na figura 18. Esse contexto reafirma a relevância da análise das forças competitivas para entender os desafios enfrentados pelas empresas do setor (PORTER, 2001).

Figura 18: Evolução da margem bruta de varejo da Renner



(Fonte: elaborado pela autora. Renner, 2024)

No âmbito dos produtos substitutos, o impacto da pandemia foi relativamente neutro, uma vez que o setor de moda e vestuário continua oferecendo produtos com baixa chance de substituição. A demanda por itens de vestuário permaneceu inelástica em relação a alternativas, mantendo-se estável no mercado de moda, ainda que a categoria como um todo tenha experimentado retração nas vendas físicas. Dessa forma, o papel dos

produtos substitutos não sofreu alterações significativas, e o foco dos desafios competitivos se manteve no preço e na diferenciação dentro do próprio segmento de moda.

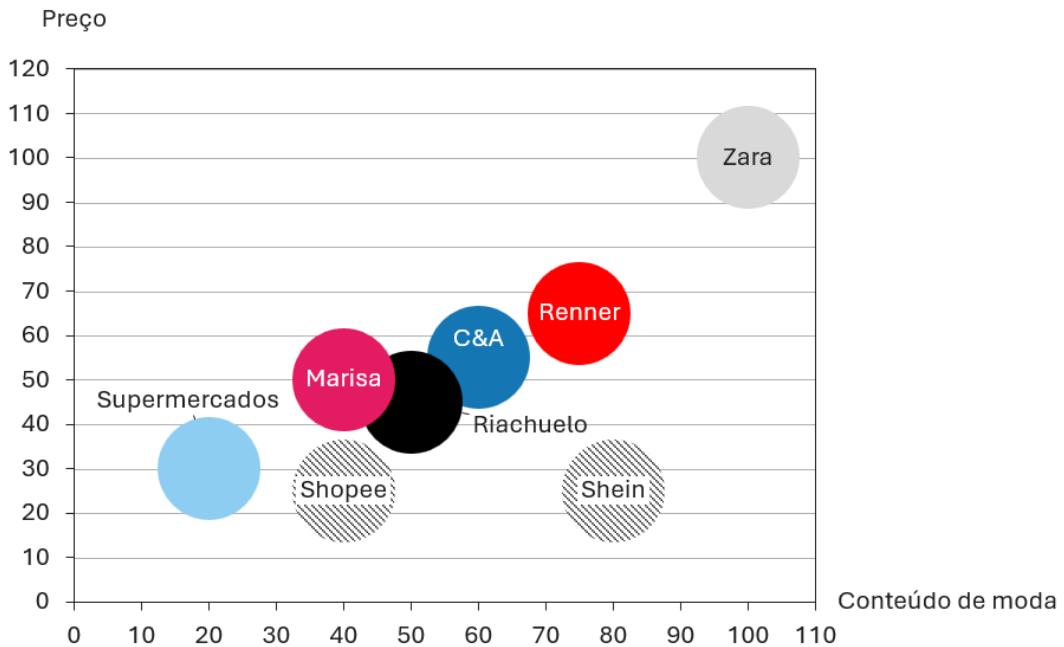
Quanto à rivalidade entre os concorrentes, a pandemia produziu efeitos ambivalentes. De um lado, a maioria das varejistas tradicionais de moda foi duramente impactada pelas restrições físicas e pela queda nas vendas em lojas, o que, temporariamente, reduziu a pressão competitiva direta entre esses concorrentes, com a Renner tendo saído na frente da competição, de modo que, ao final de 2021, ela tinha métricas operacionais ainda melhores comparada com a concorrência do que era em 2019. No entanto, ao migrar para o ambiente online, o cenário competitivo se acirrou substancialmente. No *e-commerce*, a comparabilidade de preços é imediata, e os consumidores passaram a ter mais opções e a capacidade de comparar valores com maior facilidade. Porter (2001), em sua análise sobre o impacto da internet na estratégia, destaca que essa comparabilidade intensificada pode reduzir a diferenciação percebida entre as marcas, reforçando a rivalidade. Assim, enquanto a pandemia enfraqueceu temporariamente a competição no varejo físico, a transição para o digital elevou a pressão competitiva.

Outro ponto importante é o aumento da ameaça de novos entrantes. A digitalização do varejo, acelerada pela pandemia, reduziu as barreiras de entrada tradicionais, permitindo a entrada de competidores exclusivamente digitais, como Shein e Shopee. Conforme Porter (2001) sugere, o fortalecimento de novos entrantes ocorre principalmente em mercados onde as barreiras de entrada são reduzidas, como no caso do *e-commerce*. A presença desses novos competidores no ambiente digital foi facilitada por menores requisitos de infraestrutura física, e a velocidade de adaptação ao novo cenário foi essencial para o crescimento de competidores digitais.

Diante desse novo panorama, a estratégia competitiva da Renner manteve-se centrada no enfoque, buscando consolidar sua posição relativa frente às concorrentes tradicionais. Como abordado na seção 3, a Renner teve sucesso ao manter seu desempenho relativamente forte frente a outras redes nacionais de moda, terminando o ano de 2021 com uma vantagem relevante em relação a essas empresas. Contudo, a inclusão de Shein e Shopee na análise competitiva introduz uma variável complexa. Esses novos competidores digitais, com preços significativamente mais baixos e uma alta frequência

de lançamentos de moda, especialmente no caso da Shein, poderiam ameaçar a posição de diferenciação da Renner, caso se considere que atendem ao mesmo público-alvo, como fica visível na figura 19.

Figura 19: Gráfico de comparação de nível de preço e conteúdo fashion entre marcas, com Shein e Shopee (2021)



(Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Lacerda, 2019)

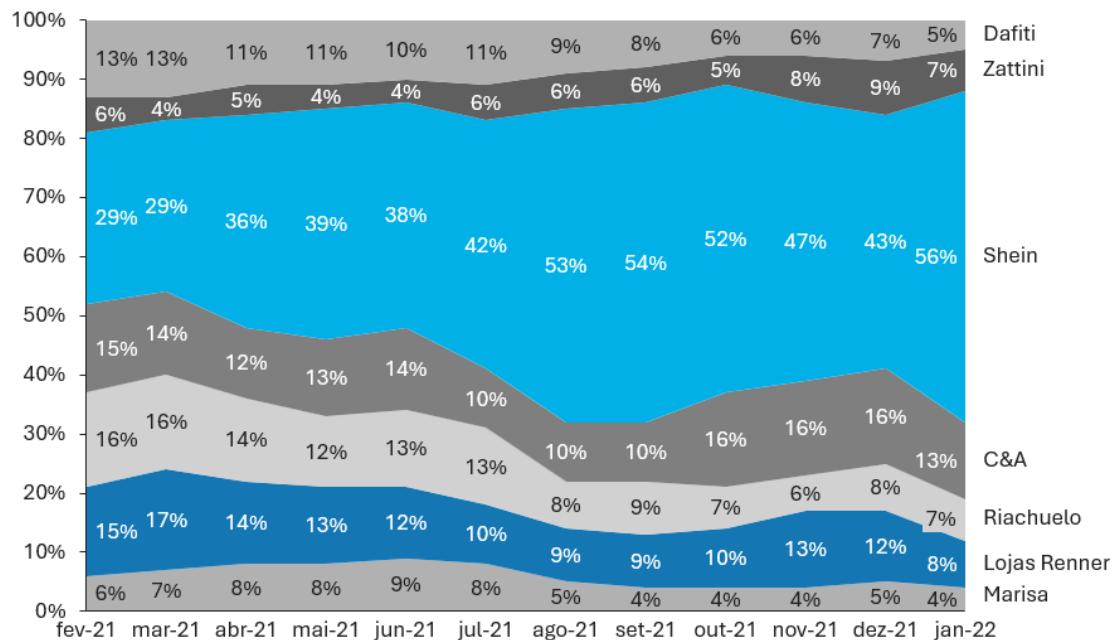
A comparação entre a Renner e essas empresas digitais é, entretanto, complexa, pois depende de fatores adicionais, como a qualidade do produto, o tempo de entrega e a experiência de compra, aspectos que não necessariamente favoreciam Shein e Shopee naquele momento. Além disso, na época corria pelo mercado o argumento de que esses competidores atendiam um segmento socioeconômico diferente, possivelmente mais sensível ao preço, o que manteria intacta a estratégia de enfoque com diferenciação da Renner no seu nicho. Assim, o impacto direto de Shein e Shopee na proposta de valor da Renner não era totalmente evidente durante o período pandêmico.

4.2.2 Aplicação da teoria de inovação de ruptura (Christensen, 1997)

Como mencionado na análise da fase I, as Lojas Renner representam um exemplo de incumbente que investe em inovações sustentáveis, focando em melhorias incrementais e na manutenção de sua posição consolidada no mercado. No entanto, a hipótese de inovação de ruptura torna-se relevante ao considerar a entrada da Shein no Brasil. Em 2021, a Shein alcançou um faturamento estimado de R\$2 bilhões no país, com uma

participação expressiva nos downloads de aplicativos de moda, evidente na figura 20. Com um modelo de preços extremamente baixos – em parte devido à sua cadeia de fornecedores na China e à isenção de impostos de importação – e um conteúdo de moda atraente, a Shein começou a capturar uma fatia considerável do mercado de moda digital no Brasil (ITAÚ BBA, 2022).

Figura 20: Fatia de cada marca nos downloads totais de aplicativos de moda no Brasil



(Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Itaú BBA, 2022)

Inicialmente, a Shein apresentou limitações significativas em comparação às incumbentes em termos de proposta de valor. Sua qualidade de produto era inferior, o tempo de entrega superava 20 dias, e a empresa não oferecia uma experiência em lojas físicas, aspectos que a diferenciavam da Renner. A princípio, tanto a Renner quanto outras varejistas tradicionais subestimaram o potencial competitivo da Shein, considerando-a uma concorrente de produto inferior, sem ameaça real para o público-alvo das varejistas estabelecidas. Esse julgamento, fundamentado no pressuposto de que consumidores não abririam mão de qualidade e rapidez por preço, levou à ausência de esforços imediatos de adaptação por parte da Renner e demais empresas (ITAÚ BBA, 2022).

No entanto, se fosse aplicada a teoria de inovação de ruptura de Christensen a esse contexto, poderiam ser identificados sinais de alerta quanto ao modelo de negócio da Shein. Segundo Christensen (1997), inovações de ruptura frequentemente se iniciam em nichos de mercado, atendendo clientes que valorizam atributos distintos dos incumbentes.

No caso da Shein, o modelo centrado em preços baixos e alta rotatividade de tendências moda poderia estar despertando o interesse de consumidores menos preocupados com qualidade e mais com o custo-benefício. A questão central, que poderia ter sido levantada pela Renner sob a ótica de Christensen, seria: e se as lacunas de qualidade e entrega da Shein fossem minimizadas no futuro?

A teoria sugere que, em alguns casos, o aprimoramento contínuo dos competidores do lado da ruptura, aliado à sua crescente base de consumidores, pode, eventualmente, permitir que eles ganhem uma posição mais competitiva no mercado geral. Embora o produto da Shein apresentasse uma qualidade inferior e um serviço logístico menos eficiente, a possibilidade de que esses fatores melhorassem ao longo do tempo poderia sinalizar um potencial de ameaça para as varejistas estabelecidas. Essas questões poderiam ter sido levantadas como uma forma de diagnóstico preliminar, alertando para a necessidade de preparação diante de possíveis melhorias na proposta de valor da Shein.

Essa perspectiva seria capaz de também levantar uma reflexão importante: será que o diferencial de qualidade de produto, entrega e experiência de loja seriam os únicos fatores decisivos para o consumidor? Caso o consumidor médio valorizasse cada vez mais o preço e o acesso rápido às tendências, as vantagens competitivas da Shein poderiam se tornar mais relevantes, independentemente das lacunas iniciais. Esse cenário ilustra como a teoria de inovação de ruptura poderia ter ajudado a Renner a antecipar riscos, ao entender que a Shein, mesmo inicialmente inferior em certos aspectos, possuía um modelo com potencial de ruptura.

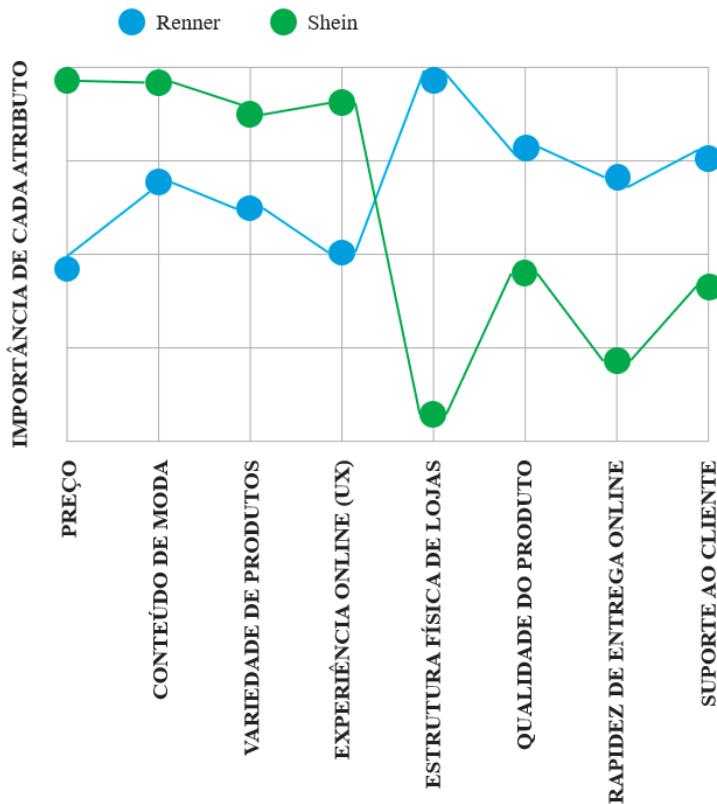
4.2.3 Aplicação da estratégia do Oceano Azul (Kim e Mauborgne, 2005)

A estratégia do oceano azul também poderia oferecer uma análise antecipada da situação competitiva do mercado de vestuário durante a pandemia, ainda que de maneira menos evidente do que a teoria de inovação de ruptura de Christensen, de acordo com a análise conduzida. A princípio, a aplicação desse modelo teórico no setor de vestuário pode parecer desafiadora, uma vez que o mercado não parece oferecer espaço claro para a criação de novos nichos com demandas inéditas. No varejo de vestuário, a oferta é homogênea, apenas baseada em roupas e, como a análise das cinco forças de Porter bem indica, não há produtos substitutos que alterem essa configuração. Assim, a primeira impressão é de que o modelo do oceano azul teria uma aplicação limitada nesse contexto.

No entanto, ao observar os nichos e canais de venda do setor, emerge uma hipótese alternativa: a de que a entrada de concorrentes com uma proposta de valor diferenciada poderia gerar uma demanda adicional nova dentro do canal digital, que não existiria se não tivesse surgido esse perfil específico de oferta. Em 2021, a Shein já se mostrava como um competidor relevante no mercado brasileiro, entregando uma proposta de valor bastante distinta da Renner, como é visível na figura 21. Com preços mais baixos, amplo conteúdo de moda e uma vasta variedade de produtos, a Shein também se destacava pela experiência digital de alta qualidade, superior à da Renner. Este modelo poderia atrair um novo segmento de consumidores, interessado não só em moda acessível, mas também na conveniência e no dinamismo proporcionados pelo ambiente online.

Em contrapartida, a Renner mantinha uma proposta de valor centrada em sua estrutura omnicanal, oferecendo atendimento presencial nas lojas físicas, maior rapidez na entrega online e um suporte ao cliente mais robusto. Neste ponto, não era clara uma superioridade definitiva entre as duas abordagens. Esse equilíbrio se deve em parte à incerteza que pairava sobre quais seriam os efeitos duradouros da pandemia, em especial sobre a consolidação do canal online como principal meio de consumo para o público de moda, dado que nada disso era óbvio ao final de pandemia. Além disso, o estágio de desenvolvimento da Shein naquela época ainda era uma questão incerta. Havia, em algum grau, uma visão estática de que a qualidade de seus produtos permaneceria inferior e os tempos de entrega continuariam longos, de modo que poucos previram a rápida evolução desses aspectos, o que ampliaria a competitividade da marca (ITAÚ BBA, 2022).

Figura 21: Comparação qualitativa dos atributos dos produtos de Renner e da Shein (2021)



(Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

A análise pelo viés do oceano azul, portanto, poderia ter indicado à Renner que, mesmo em um mercado saturado como o de vestuário, havia potencial para novas demandas e segmentos dentro do canal online. A Shein exemplificava um nicho específico, focado em preços baixos e grande variedade, que poderia atrair consumidores que anteriormente buscavam outras alternativas ou que não consumiam com frequência. Embora a estratégia do oceano azul tipicamente sugira a criação de um espaço de mercado novo, a presença de um competidor como a Shein poderia fazer com que incumbentes como a Renner considerassem formas de diferenciação que ampliassem sua competitividade no ambiente digital.

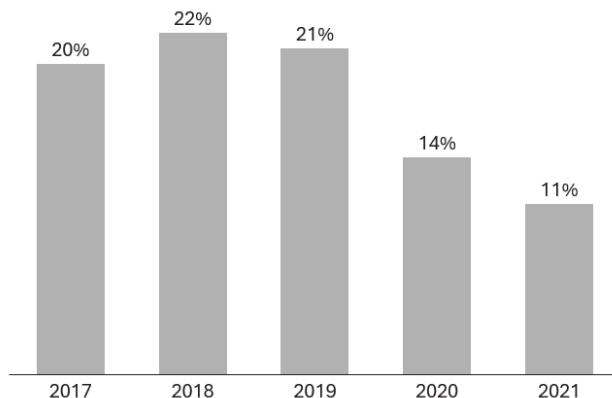
Assim, a análise pela perspectiva do oceano azul poderia ter mostrado à Renner que o mercado digital ainda apresentava espaço para diferenciação e competitividade. Em vez de um oceano azul clássico, caracterizado pela ausência de competidores diretos, a presença de um concorrente como a Shein representava um nicho de mercado com especificidades que a diferenciavam. Essa abordagem poderia orientar incumbentes como a Renner a explorar inovações dentro do canal digital, adaptando-se para competir de

maneira mais eficaz com o novo perfil de consumo que emergiu com a pandemia.

4.2.4 Aplicação da teoria das barreiras de entrada (Greenwald e Kahn, 2005)

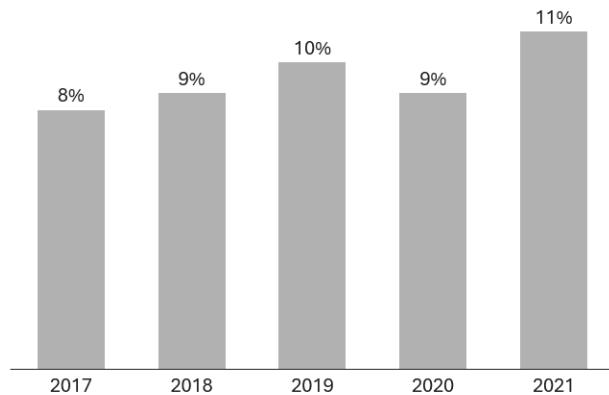
A análise das barreiras de entrada, conforme proposta por Greenwald e Kahn, poderia trazer diferentes conclusões a depender do ângulo sob o qual se observa o cenário competitivo. Por um lado, poderia-se argumentar que a empresa manteve vantagens competitivas relevantes no período da pandemia, já que conseguiu aumentar sua participação de mercado, passando de 10% em 2019 para 11% em 2021 (figura 23). Além disso, a queda no retorno sobre o capital investido (ROIC), de 20% para 11% no mesmo período (figura 22), poderia ser atribuída a fatores temporários relacionados à pandemia, como o fechamento de lojas físicas e a necessidade de investir rapidamente em uma estrutura de *e-commerce*. Sob essa ótica, o desempenho da Renner reforçaria a percepção de que a empresa ainda operava com barreiras de entrada significativas no setor, similar à conclusão que poderia ser obtida na fase I.

Figura 22: Evolução do ROIC (retorno sobre o capital investido) da Renner



(Fonte: elaborado pela autora. Renner, 2024)

Figura 23: Evolução da fatia de mercado da Renner no setor de varejo de moda



(Fonte: elaborado pela autora. Renner e Euromonitor, 2024)

Por outro lado, uma leitura diferente poderia sugerir que, embora a Renner tenha aumentado gradualmente sua participação de mercado, esse crescimento não foi contínuo, já que 2020 foi um ano particularmente difícil para a empresa. Além disso, a queda no ROIC poderia não ser apenas um reflexo de efeitos pontuais, mas um indicativo de um impacto estrutural mais duradouro, causado pelas mudanças na dinâmica do mercado durante e após a pandemia. Nesse cenário, o modelo teórico das barreiras de entrada poderia sugerir que a Renner estaria operando em um segmento mais competitivo, com menos espaço para vantagens sustentáveis, o que demandaria um foco maior em eficiência operacional para manter sua competitividade.

A primeira visão, que destaca as vantagens competitivas da Renner, levaria a uma conclusão similar à obtida na fase I: a empresa possui barreiras de entrada que lhe conferem alguma resiliência no mercado. No entanto, essa interpretação esbarraria novamente na dificuldade de categorizar essas barreiras de forma precisa dentro do modelo teórico, que trata de forma estrita sobre os três tipos de barreira, sendo eles oferta, demanda e economias de escala.

Por outro lado, a segunda visão poderia sugerir que a Renner opera em um segmento sem barreiras de entrada robustas e sustentáveis. Nesse caso, o mercado de vestuário seria caracterizado por alta competitividade, com poucos fatores que dificultassem a entrada de novos competidores. Isso implicaria que a empresa deveria priorizar uma estratégia baseada em eficiência operacional para enfrentar as pressões do setor e se adaptar às novas condições impostas pelo crescimento de empresas digitais como Shein. Contudo, essa interpretação traria limitações, pois o modelo teórico das barreiras de entrada toca menos em questões relacionadas à equação de valor entre competidores, como a diferença nas propostas de valor da Renner e da Shein.

Portanto, o modelo de barreiras de entrada de Greenwald e Kahn, ao ser aplicado à Renner no contexto da pandemia, revela-se inconclusivo em sua capacidade de determinar a presença ou ausência de barreiras sustentáveis no mercado de vestuário. A análise sugere que, para se obter uma visão mais clara, seria necessário observar linhas do tempo mais longas, que permitiriam avaliar com mais precisão se as mudanças no mercado digital e os investimentos da Renner em sua estrutura omnicanal conferem vantagens competitivas duradouras. Além disso, não há um diagnóstico claro sobre

possíveis problemas na equação de valor da Renner em relação a competidores como a Shein, pois o modelo de barreiras de entrada concentra-se mais na estrutura de mercado e menos nas especificidades de valor de cada produto. Essa limitação reforça a importância de complementar a análise com abordagens que contemplem de forma mais detalhada o microambiente e as diferenças nas propostas de valor entre os competidores.

4.2.5 Aplicação da teoria dos sete poderes (Helmer, 2016)

No período entre 2020 e 2021, a Renner continuava a demonstrar poder de processo e, em menor grau, poder de marca, conforme já analisado na subseção 4.1.5. Contudo, a entrada da Shein no mercado brasileiro trouxe novos elementos competitivos que poderiam ser analisados à luz dos Sete Poderes de Helmer. À época, poderia ser formulada a hipótese de que a Shein possuía dois desses poderes: um certo nível de efeito de rede e poder de contra-posicionamento. No entanto, ainda era incerto, naquele momento, o quanto sólidos esses poderes seriam e se seriam sustentáveis no longo prazo.

O efeito de rede da Shein pode ser observado no formato de *marketplace* que ela desenvolveu, onde os clientes adquiriam produtos e compartilhavam avaliações sobre as roupas. Esse mecanismo tornou-se essencial para reduzir a desconfiança em relação à qualidade dos produtos, considerando que os consumidores não tinham a possibilidade de provar as peças antes de comprar. Assim, à medida que mais clientes utilizavam a plataforma e deixavam seus reviews, novos consumidores se sentiam mais confiantes para realizar compras. Esse efeito proporcionava uma experiência de compra aprimorada e, embora fosse um poder relevante, não era inquestionável, uma vez que era algo replicável por outras marcas. Além disso, essa funcionalidade foi sendo desenvolvida ao longo do tempo pela Shein, não estando evidente em seus primeiros passos no mercado brasileiro.

O poder de contra-posicionamento da Shein, por outro lado, estava diretamente relacionado ao modelo de negócios que a empresa estruturou. Esse modelo era baseado em preços extremamente baixos, viabilizados pela utilização de fornecedores chineses e pela operação no modelo *cross-border*, que permitia à empresa não pagar impostos de importação no Brasil. Além disso, a Shein oferecia uma vasta variedade de produtos e um alto conteúdo de moda, sustentados por uma cadeia de suprimentos extremamente responsiva. Essa agilidade na cadeia era de difícil reprodução no Brasil devido a limitações estruturais, o que permitia à Shein adaptar rapidamente sua oferta às tendências

de consumo, ampliando sua competitividade.

Para uma empresa como a Renner, que dependia de fornecedores locais e seguia um modelo de operação baseado em uma extensa rede de lojas físicas e centros de distribuição, replicar o modelo da Shein seria desafiador. Qualquer tentativa de adotar um modelo similar implicaria mudanças significativas na estrutura física e operacional da empresa, comprometendo a rentabilidade dos investimentos realizados nesses ativos. Nesse sentido, o poder de contra-posicionamento da Shein era particularmente relevante, pois destacava as dificuldades das empresas incumbentes em responder diretamente à estratégia competitiva adotada por essa nova competidora sem prejudicar o retorno sobre os investimentos já feitos por elas.

No entanto, é válido lembrar que não estava claro, no final de 2021, que o modelo da Shein era suficientemente superior a ponto de demandar mudanças radicais na estratégia da Renner. Ainda havia muitas incertezas sobre os padrões de consumo e comportamento que se sustentariam no longo prazo, considerando que o período pandêmico estava chegando ao fim. Era difícil prever se as características que davam vantagem à Shein no mercado digital continuariam a ser tão relevantes em um cenário de normalização, com o retorno ao varejo físico e mudanças nos hábitos dos consumidores.

Assim, a análise dos poderes de Helmer nesse período mostra que, enquanto a Renner mantinha alguns poderes relevantes em comparação aos outros competidores, como processo e, em algum grau, marca, a entrada da Shein trouxe novos desafios. O efeito de rede e o contra-posicionamento demonstraram ser importantes fontes de vantagem competitiva para a Shein, mas a solidez e sustentabilidade desses poderes ainda eram incertas naquele momento. Isso reforça a necessidade de observar o desenvolvimento do mercado em linhas do tempo mais longas para avaliar a eficácia dessas estratégias no longo prazo.

4.2.6 Resultados da aplicação dos modelos

Todos os modelos teóricos analisados apresentaram ferramentas relevantes para interpretar as transformações ocorridas no mercado durante a pandemia e para a formulação de hipóteses sobre o futuro cenário competitivo. As mudanças observadas no setor de vestuário, com a consolidação do *e-commerce* e a entrada de novos competidores

digitais como Shein e Shopee, evidenciaram a necessidade de uma análise abrangente para compreender os desafios enfrentados pela Renner. Cada modelo trouxe contribuições específicas, ainda que com limitações, para explicar o novo equilíbrio competitivo.

Entre os modelos avaliados, a teoria de inovação de ruptura de Christensen se destaca como a mais eficaz para levantar hipóteses precisas sobre as dinâmicas de mercado naquele momento. Por ser focada na identificação de rupturas e no impacto de novos competidores, essa abordagem naturalmente acenderia alertas para a entrada de empresas como Shein e Shopee, com modelos de negócios inexplorados previamente. A teoria poderia ajudar a interpretar os potenciais riscos e a necessidade de adaptação da Renner em um ambiente onde a competição digital começava a ganhar espaço de maneira acelerada.

Por outro lado, o modelo das barreiras de entrada de Greenwald e Kahn apresentou limitações mais evidentes para o caso da Renner. Dependendo da análise, ele poderia levar, assim como na fase I, à conclusão de que as barreiras de entrada da indústria e da empresa permaneceram intactas, sem necessariamente considerar as mudanças trazidas pela digitalização e pelos novos competidores. Além disso, a dificuldade em categorizar as vantagens competitivas da Renner partindo deste diagnóstico reforça a limitação desse modelo para explicar também o cenário pós-pandemia de forma clara e conclusiva.

Os demais modelos teóricos situam-se em um meio-termo. Tanto as estratégias competitivas de Porter quanto os Sete Poderes de Helmer ajudaram a identificar mudanças importantes no ambiente competitivo, considerando a entrada de empresas como a Shein na dinâmica do mercado. Embora menos diretos que Christensen, esses modelos ainda forneceram hipóteses valiosas sobre a transformação do setor. O oceano azul, por sua vez, ofereceu uma perspectiva menos óbvia, ainda que interessante, ao sugerir que mesmo em mercados conhecidos e consolidados, como o de vestuário, pode haver espaço para a criação de novas demandas. Essa abordagem exigiria uma análise mais aprofundada e reflexiva, indo além do que inicialmente parecia evidente.

4.3 Fase III: disputa com competidores *cross-border* e tradicionais (2022-presente)

4.3.1 Aplicação das estratégias competitivas genéricas (Porter, 1980)

No contexto da fase III da história das Lojas Renner, a análise das cinco forças de Porter mantém muitos dos aspectos observados durante o período pandêmico, abordados na subseção 4.2.1. Naquele momento, foi identificado um aumento no poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, especialmente devido à maior transparência de preços proporcionada pelo ambiente digital. No período mais recente, a Renner promoveu aumentos de preços que, à primeira vista, poderiam sugerir um fortalecimento de seu poder de barganha em relação aos consumidores. Contudo, essa impressão foi rapidamente desfeita pela deterioração da percepção de custo-benefício entre os clientes, evidenciando que o poder de barganha da empresa permaneceu limitado.

A elevação dos preços pela Renner, acima da média do mercado em 2022, gerou impactos negativos na percepção dos consumidores. De acordo com análise recente, a imagem da Renner como uma marca que equilibrava preço e qualidade foi prejudicada, especialmente em um cenário onde a concorrência digital se intensificou (INFOMONEY, 2024). Esse enfraquecimento foi agravado pela consolidação de competidores digitais como Shopee e Shein, cuja presença alterou significativamente a percepção de razoabilidade dos preços no setor. A Shein, em particular, destacou-se com um modelo baseado em preços baixos e uma ampla gama de produtos, alcançando faturamento de R\$ 7 bilhões no Brasil em 2022, ao mesmo tempo em que melhorava a qualidade de seus produtos (AOKI et al., 2024).

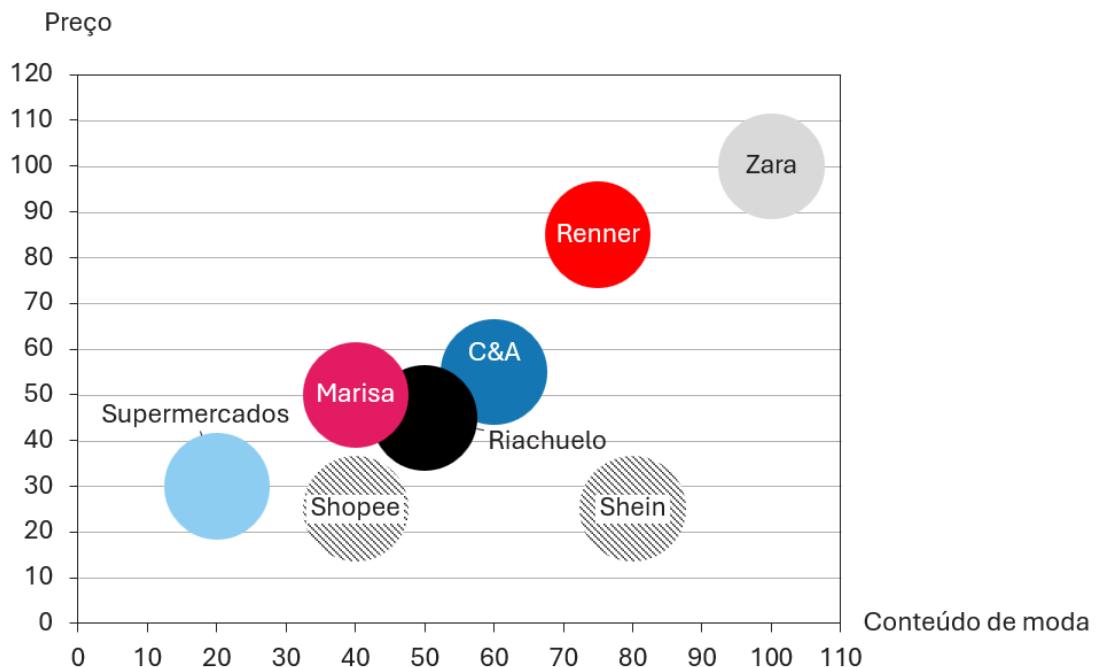
No âmbito da estratégia genérica da Renner, também observam-se indícios de deterioração do posicionamento competitivo em relação aos períodos anteriores. A Shein, por exemplo, não apenas ofereceu preços mais baixos, mas também elevou a qualidade de seus produtos e expandiu significativamente sua gama de opções, colocando a Renner em uma posição desafiadora. A Renner, por sua vez, apesar de sustentar um histórico de produtos com a estratégia de diferenciação, começou a parecer mais cara no relativo, tanto em comparação com competidores digitais quanto em relação aos concorrentes tradicionais.

A própria Renner contribuiu para essa mudança ao implementar aumentos de

preços mais acentuados, que intensificaram a percepção de que sua proposta de valor já não era tão competitiva. Esses aumentos, enquanto estratégicos para compensar pressões de custo e inflação, prejudicaram a percepção de custo-benefício por parte dos consumidores. Sob a ótica de Porter, essa dinâmica reflete uma perda de diferenciação no mercado, colocando a Renner em uma posição de vulnerabilidade diante de competidores que oferecem preços mais competitivos ou uma proposta de valor mais clara.

Dessa forma, levanta-se a hipótese de que a Renner passou a se encontrar em uma situação de "*stuck in the middle*". Nessa posição, a empresa perdeu o diferencial de produto que antes sustentava sua estratégia de enfoque, ao mesmo tempo em que não consegue competir diretamente em preço com marcas digitais como Shein e Shopee, como é visível na figura 24. Essa condição não apenas reduz a competitividade da Renner, mas também torna mais desafiadora a recuperação de sua proposta de valor em um mercado onde a percepção de preços e qualidade é cada vez mais influenciada por competidores digitais.

Figura 24: Gráfico de comparação de nível de preço e conteúdo fashion entre marcas, com Shein e Shopee (2024)



(Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Lacerda, 2019)

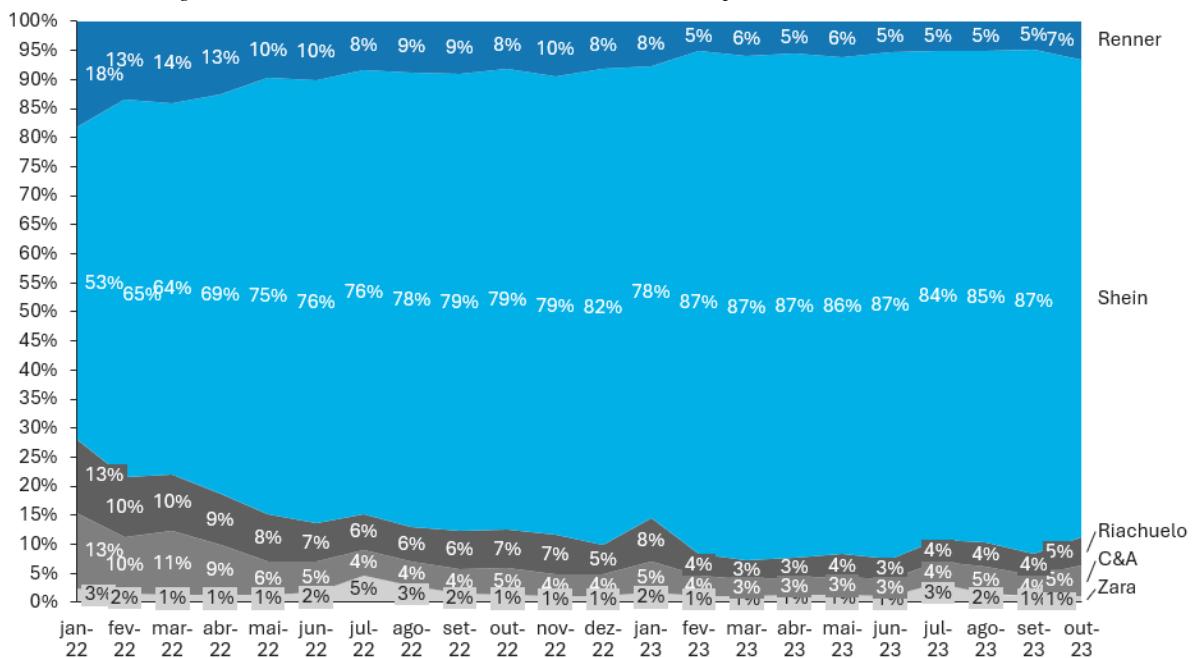
Dessa forma, a aplicação das cinco forças de Porter ao período de 2022 até o presente revela um cenário de desafios crescentes para a Renner. Embora a empresa tenha

demonstrado resiliência em algumas frentes, a consolidação de novos competidores digitais e a percepção de preços elevados comprometeram a sua posição no mercado. Esses fatores reforçam a necessidade de reavaliar sua estratégia de preços e diferenciação para enfrentar as pressões de um mercado em rápida transformação e altamente competitivo.

4.3.2 Aplicação da teoria de inovação de ruptura (Christensen, 1997)

O contexto recente da Renner evidencia a aderência da teoria de inovação de ruptura de Christensen ao que ocorreu no mercado brasileiro de moda. A Shein entrou no Brasil com uma proposta de valor de ruptura, baseada em preços baixos, conteúdo de moda e ampla variedade de produtos. Inicialmente, essa estratégia pareceu complementar ao mercado tradicional, mas rapidamente começou a atrair consumidores que antes eram clientes de empresas incumbentes como a Renner. O sucesso inicial da Shein foi ainda mais reforçado por melhorias nos pontos que tradicionalmente a distanciavam das varejistas consolidadas, como a qualidade dos produtos e os tempos de entrega (AOKI et al., 2024), de modo que ela seguiu ganhando muita relevância, como é possível observar pela participação da companhia nos *downloads* de aplicativos de moda na figura 25.

Figura 25: Fácia de cada marca nos downloads totais de aplicativos de moda no Brasil



(Fonte: elaborado pela autora. Data.AI, 2024)

Em um primeiro momento, os executivos da Renner passaram por uma fase de

negação em relação ao impacto da Shein, algo típico das empresas incumbentes que enfrentam uma ameaça de ruptura, pelo modelo teórico de Christensen. Reportagens indicam que a Renner acreditava em sua capacidade de se diferenciar com base em uma experiência omnichannel, combinando a força de suas lojas físicas com uma expansão digital (EXAME, 2023). Essa percepção inicial minimizou a percepção do impacto da proposta da Shein, que era baseada exclusivamente no *e-commerce*, e contribuiu para a inércia estratégica durante a consolidação deste novo modelo.

Posteriormente, ficou evidente que as mudanças no mercado eram estruturais e demandariam ajustes significativos. Em 2023, a Renner começou a propor preços mais acessíveis, uma tentativa de responder às novas expectativas dos consumidores e de recuperar sua competitividade frente à Shein e outros competidores digitais (INFOMONEY, 2024). No entanto, como o modelo de Christensen sugere, mudanças tardias em mercados em ruptura nem sempre são suficientes para retomar a liderança ou reverter a perda de participação no mercado.

O modelo teórico de Christensen também propõe que empresas incumbentes criem unidades autônomas para explorar novos mercados ou ajustem seus produtos para atender às necessidades emergentes. No caso da Renner, porém, havia limitações significativas para replicar o modelo da Shein sem comprometer a rentabilidade de sua operação tradicional. Como analisado na subseção 4.2.5, a Renner investiu amplamente em ativos físicos, como lojas e centros de distribuição, que não se alinham facilmente com uma estratégia baseada no modelo de negócio da Shein, estruturado em operações *cross-border* e custos significativamente mais baixos.

Portanto, a análise pela lente de Christensen demonstra que a Renner enfrentou um dilema comum a empresas incumbentes: reconhecer a ruptura e responder de forma ágil, mas sem a capacidade de replicar integralmente o novo modelo devido às características estruturais de seu negócio. O caso reforça a importância de estratégias preventivas, que permitam às incumbentes identificar e responder às ameaças de ruptura antes que estas ganhem escala e transformem a dinâmica do mercado.

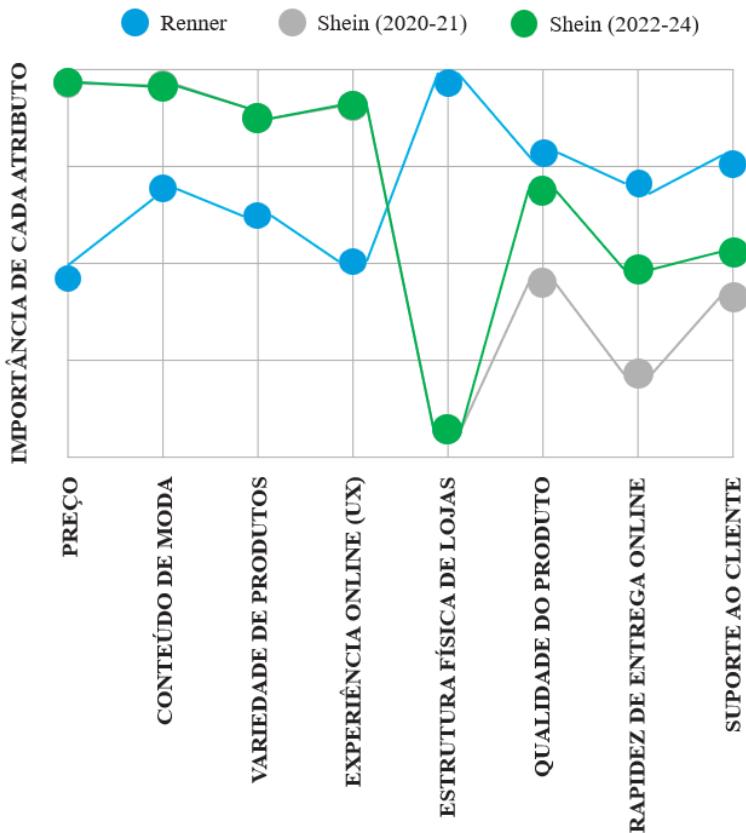
4.3.3 Aplicação da estratégia do Oceano Azul (Kim e Mauborgne, 2005)

Conforme discutido na subseção 4.2.3, a aplicação da estratégia do oceano azul ao

mercado de moda pode parecer menos evidente, uma vez que o tamanho do mercado não se expandiu significativamente, ou seja, não é óbvio assumir que houve criação de demanda. No entanto, ao analisar mais profundamente as tendências de consumo recentes, é possível identificar o que pode ser chamado de "efeito Shein". A proposta de valor da Shein, centrada em preços baixos, ampla variedade e inclusão de tamanhos, gerou um aumento considerável no volume de compras online, especialmente entre jovens consumidores. Estudos indicam que essa mudança foi impulsionada pela acessibilidade da plataforma e pela facilidade de acesso ao *e-commerce*, fomentando um novo padrão de comportamento de consumo (AOKI et al., 2024).

Além disso, a Shein conseguiu evoluir sua proposta de valor ao melhorar a qualidade de seus produtos sem comprometer os preços, superando o tradicional *trade-off* valor-custo, como mostra a figura 26. Essa combinação de características permitiu que a empresa não precisasse optar entre diferenciação ou custo baixo, mas, em vez disso, integrasse ambos os elementos em um mercado tão competitivo quanto o de moda acessível. Nesse sentido, é possível argumentar que a Shein encontrou um "oceano azul" dentro do setor de moda. Embora não seja um exemplo clássico da criação de um espaço de mercado totalmente novo, a Shein conseguiu estabelecer um diferencial significativo mesmo em um ambiente amplamente competitivo e saturado.

Figura 26: Comparação qualitativa dos atributos dos produtos de Renner e da Shein (2024)



(Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

Por outro lado, a melhora no desempenho relativo dos concorrentes tradicionais em comparação à Renner não indica mudanças estruturais ou a criação de um oceano azul por parte desses competidores. Essa evolução é mais explicada pelas dificuldades enfrentadas pela Renner no "oceano vermelho" do mercado de moda, onde a competição se intensificou consideravelmente. Em vez de refletir uma inovação de ruptura ou a criação de um novo espaço de mercado, a melhora relativa dos concorrentes demonstra apenas um ajuste dentro das condições do mercado existente, que aumentaram as pressões sobre a Renner e dificultaram sua posição competitiva.

Adicionalmente, é importante notar que, embora a Renner ainda não tenha conseguido se adaptar plenamente a esse cenário e ampliar sua oferta de valor, outras empresas com modelos de negócios similares ao da Shein já surgiram no mercado brasileiro. Um exemplo é a Temu, plataforma chinesa de comércio eletrônico que iniciou suas operações no Brasil em junho de 2024, oferecendo uma ampla gama de produtos a preços competitivos (G1, 2024). A entrada da Temu no mercado brasileiro ressalta a dinâmica competitiva do setor e a possibilidade de que a vantagem competitiva da Shein

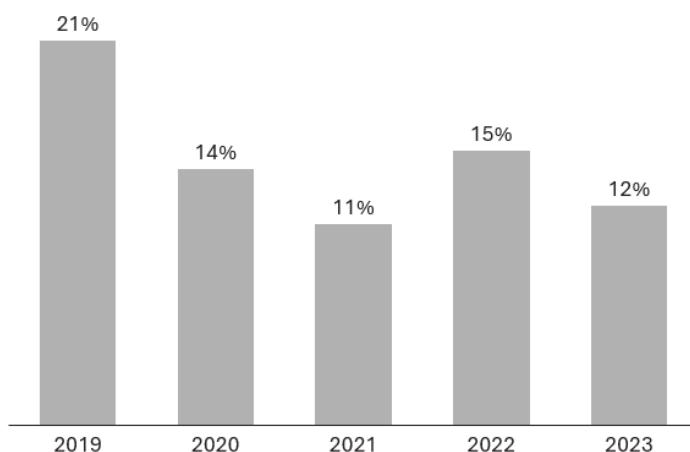
seja temporária, à medida que novos entrantes adotam estratégias semelhantes.

Essa observação corrobora a crítica de Rebbuh a Christensen, mencionada na seção 2, de fundamentação teórica, deste trabalho, de que, em mercados dinâmicos e competitivos como o de vestuário, as vantagens competitivas obtidas por empresas que criam oceanos azuis podem ser efêmeras. A rápida adaptação de novos concorrentes, como a Temu, que replicam modelos de sucesso, sugere que a vantagem da Shein pode ser desafiada no futuro próximo. Portanto, é essencial monitorar o desenvolvimento desse cenário nos próximos anos para avaliar a sustentabilidade das estratégias de inovação de ruptura no mercado de moda brasileiro.

4.3.4 Aplicação da teoria das barreiras de entrada (Greenwald e Kahn, 2005)

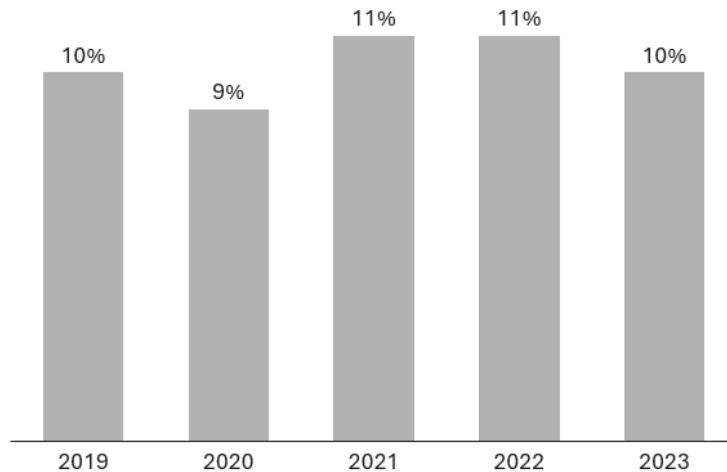
Se na fase analisada na subseção 4.2.4 havia dúvidas sobre as conclusões que o modelo de barreiras de entrada de Greenwald e Kahn traria para a Renner, os anos subsequentes confirmaram um cenário competitivo mais desafiador. Embora a participação de mercado da Renner tenha se mantido relativamente estável nos últimos anos, observou-se uma tendência de queda em 2023, rompendo a sequência de ganhos consecutivos que era característica da empresa até 2019, como mostra a figura 28. Além disso, o retorno sobre o capital investido (ROIC), que nunca retornou aos patamares de 20% observados no período pré-pandemia, atingiu apenas 12% em 2023, também em queda comparado a 2022, como é visível na figura 27. Esses indicadores reforçam a percepção de que a Renner enfrenta dificuldades em sustentar vantagens competitivas em um mercado cada vez mais dinâmico.

Figura 27: Evolução do ROIC (retorno sobre o capital investido) da Renner



(Fonte: elaborado pela autora. Renner, 2024)

Figura 28: Evolução da fatia de mercado da Renner no setor de varejo de moda



(Fonte: elaborado pela autora. Renner e Euromonitor, 2024)

A análise pelas barreiras de entrada leva à conclusão de que a Renner opera em uma indústria onde essas barreiras são limitadas ou inexistentes. Nesse cenário, conforme sugerido por Greenwald, o foco da empresa deveria ser na eficiência operacional como estratégia central. Para a Renner, isso poderia incluir iniciativas como a redução de custos em sua cadeia de suprimentos, a renegociação com fornecedores, e a otimização de estoques e processos logísticos para melhorar a produtividade. Além disso, a empresa poderia explorar ganhos de eficiência nas lojas físicas, integrando-as ainda mais com o canal digital para maximizar o uso de seus ativos.

Outras iniciativas poderiam incluir a priorização de mercados geográficos ou segmentos onde a Renner tenha uma vantagem relativa, além de intensificar o uso de dados e inteligência artificial para prever demandas e evitar excessos ou rupturas de estoque. A proposta seria concentrar esforços em áreas onde a empresa pudesse diferenciar-se no serviço ou na experiência oferecida, mantendo margens mais saudáveis e melhorando sua competitividade no curto prazo. Contudo, é importante observar que essas recomendações são consistentes com os princípios de Greenwald, mas ainda não foram testadas na prática no caso específico da Renner.

Por fim, embora a aplicação do modelo de barreiras de entrada tenha gerado uma análise clara da ausência de vantagens competitivas estruturais no mercado da Renner, os efeitos de possíveis iniciativas baseadas em eficiência ainda precisam ser acompanhados

ao longo do tempo. O contexto atual exige que a empresa seja ágil e se adapte continuamente às mudanças no comportamento do consumidor e no cenário competitivo. Assim, o sucesso de qualquer estratégia dependerá não apenas da implementação de medidas de eficiência, mas também da capacidade da Renner de identificar oportunidades para criar valor em um ambiente de competição intensa e pouco previsível.

4.3.5 Aplicação da teoria dos sete poderes (Helmer, 2016)

Na fase III da história da Renner, observou-se uma redução relativa nos poderes de processo e de marca, especialmente devido aos investimentos realizados por concorrentes tradicionais. A C&A, em particular, destacou-se ao fortalecer sua estrutura logística, aprimorar sua eficiência operacional e investir em iniciativas digitais, como a ampliação do *e-commerce* e o lançamento de aplicativos mais robustos. Essas ações permitiram à C&A alcançar maior robustez em suas operações, aproximando-se da Renner em termos de desempenho e experiência do cliente. Esse movimento contribuiu para diminuir a vantagem competitiva relativa da Renner frente a esses concorrentes no mercado de moda acessível.

Por outro lado, o poder de contra-posicionamento da Shein foi ainda mais consolidado durante essa fase III. O modelo de negócios da Shein, baseado em preços baixos, ampla variedade de produtos e uma cadeia de suprimentos extremamente responsiva, continuou a ser amplamente aceito pelo público mesmo após a pandemia. A Shein demonstrou capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças nas preferências dos consumidores e manteve seu apelo entre diferentes faixas etárias, especialmente entre os jovens, que valorizam tendências de moda acessíveis. Essa consolidação reforçou as dificuldades enfrentadas pela Renner para competir diretamente com a Shein nesse aspecto.

As dificuldades da Renner em replicar o modelo da Shein residem, em grande parte, na dependência estrutural de seus ativos físicos, como lojas e centros de distribuição. Esses investimentos, que foram fundamentais para o crescimento da empresa em anos anteriores, tornaram-se uma limitação significativa na competição contra um modelo totalmente digital como o da Shein. A transição para uma estratégia semelhante demandaria mudanças estruturais profundas, que poderiam comprometer a rentabilidade dos ativos existentes. Esse contexto torna evidente o peso do poder de contra-

posicionamento da Shein e as barreiras que ele impõe aos concorrentes estabelecidos.

Nesse cenário, a Renner enfrenta o desafio de manter sua relevância competitiva enquanto lida com a pressão de concorrentes tradicionais mais eficientes e de modelos de ruptura, como o da Shein. A necessidade de inovar em seus próprios processos e de explorar alternativas para revitalizar o poder de marca torna-se fundamental para a Renner. Contudo, a aplicação do modelo dos sete poderes de Helmer no período recente destaca que, apesar de ainda possuir algumas vantagens, a Renner está em um contexto no qual suas forças tradicionais estão sendo desafiadas por competidores mais ágeis e inovadores.

4.3.6 Resultados da aplicação dos modelos

Os modelos teóricos analisados oferecem diferentes níveis de aderência para descrever o contexto competitivo enfrentado pela Renner na fase mais recente de sua história. Cada abordagem trouxe hipóteses importantes, ainda que com algumas limitações específicas. Entre os modelos mais aderentes ao caso da Shein, destacam-se a teoria de inovação de ruptura de Christensen, a estratégia do oceano azul e os sete poderes de Helmer, que, de formas distintas, conseguem captar nuances da entrada, ruptura e consolidação de competidores digitais no mercado brasileiro de moda.

A teoria de Christensen se mostra particularmente eficaz para descrever o caso da Shein. O modelo de ruptura detalha como a Shein entrou no mercado com uma proposta de valor diferenciada, baseada em preços baixos, ampla variedade de produtos e uma cadeia de suprimentos ágil. Essa abordagem capturou rapidamente a atenção de consumidores que antes não eram atendidos pelas incumbentes e, ao evoluir nos aspectos de qualidade e serviço, consolidou-se como uma força competitiva. Contudo, a teoria é menos eficaz para abordar questões como o aumento de preços da Renner ou a recuperação de concorrentes tradicionais, fenômenos que não se enquadram diretamente na lógica de ruptura.

Os modelos do oceano azul e dos sete poderes de Helmer oferecem interpretações complementares. Enquanto o oceano azul ajuda a entender como a Shein superou o tradicional *trade-off* entre custo e valor para criar um espaço competitivo próprio, os sete poderes oferecem uma visão estruturada dos fatores que sustentaram essa vantagem, como

o contra-posicionamento da Shein e a perda relativa dos poderes de processo e marca da Renner. Ambos os modelos capturam a dinâmica do mercado, mas, no caso do primeiro, a crítica feita por Rebbuh também evidencia as dificuldades da Shein em manter um "oceano azul" sustentável, dado o surgimento de concorrentes como a Temu.

Por sua vez, os modelos de Porter e de barreiras de entrada oferecem análises úteis, mesmo que mais generalistas. Entende-se que Porter tem mais aderência ao caso analisado - a simplicidade deste modelo ajuda a compreender a deterioração do posicionamento de enfoque da Renner, especialmente frente ao aumento da concorrência digital e à perda de percepção de custo-benefício por parte dos consumidores. Já o modelo de barreiras de entrada, embora chegue à conclusão válida de que o mercado de moda não apresenta barreiras estruturais significativas, aborda de forma limitada a questão da proposta de valor dos produtos e não captura com tanta profundidade o processo de ruptura que moldou o mercado recente.

Em síntese, todos os modelos analisados apresentam algum grau de aderência ao contexto competitivo da fase III. No entanto, Christensen, o oceano azul e os sete poderes se destacam por caracterizar com mais especificidade o impacto da Shein. Porter oferece uma visão geral válida, enquanto o modelo de barreiras de entrada, embora coerente em sua conclusão, apresenta limitações ao descrever a complexidade das propostas de valor e a dinâmica de ruptura que trouxe a Renner até aqui.

4.4 Resultado consolidado

A trajetória da Renner, ao longo de sua evolução no mercado de vestuário, pode ser dividida em três fases principais, que estruturam o foco deste trabalho e que estão apresentadas na figura 29. A fase I, que abrange a expansão e consolidação da marca até 2019, é caracterizada pelo sucesso de sua estratégia de expansão e consolidação do mercado, baseada na oferta de moda acessível e de qualidade. Durante esse período, a Renner construiu uma base sólida de consumidores e fortaleceu sua presença no mercado com operações eficientes e uma percepção positiva de custo-benefício. A fase II, que compreende o impacto da pandemia de COVID-19 e a digitalização acelerada, trouxe desafios inéditos com a entrada de competidores digitais e mudanças nos hábitos de consumo. Por fim, a fase III reflete a intensificação da concorrência, com a recuperação

de competidores tradicionais como a C&A e o fortalecimento de empresas como Shein, que continuam pressionando o posicionamento competitivo da Renner.

Figura 29: Linha do tempo da trajetória de Renner e do setor de moda acessível no Brasil



(Fonte: elaborado pela autora)

Entre os modelos analisados, as estratégias genéricas de Porter foram um dos que demonstraram maior aplicabilidade ao longo de todas as fases. Sua simplicidade, ao categorizar as empresas como focadas apenas em custo, diferenciação ou enfoque, permitiu interpretar a estratégia da Renner em diferentes contextos. Durante a fase I, o modelo descreveu bem a estratégia de enfoque da Renner, enquanto nas fases II e III ajudou a entender a perda progressiva desse posicionamento frente à intensificação da concorrência digital e à pressão por preços mais baixos. Apesar de não ser um modelo focado em ruptura, sua capacidade de analisar amplos cenários competitivos foi altamente valiosa.

O modelo dos sete poderes de Helmer também apresentou alta aderência em todas as fases analisadas. Durante a fase I, destacou os poderes de marca e processo como pilares das vantagens competitivas da Renner. Na fase II, capturou o início dos desafios enfrentados pela empresa, especialmente com o surgimento do poder de contra-posicionamento da Shein. Por fim, na fase III, o modelo mostrou como os concorrentes tradicionais, ao investirem em logística e eficiência, reduziram a intensidade relativa dos poderes de processo e marca da Renner. Ao mesmo tempo, destacou a consolidação do poder de contra-posicionamento da Shein como uma barreira significativa para a Renner competir diretamente.

A teoria de barreiras de entrada teve uma aplicabilidade mais limitada. Embora tenha sido útil ao concluir que o mercado de vestuário acessível não apresenta barreiras de entrada significativas na fase III, foi menos eficaz para descrever as dinâmicas mais complexas enfrentadas pela Renner. Durante a fase I, o modelo capturou uma percepção de barreiras moderadas, considerando o aumento de participação de mercado e alto ROIC da Renner, mas apresentou baixa aderência das categorias de vantagem competitiva disponíveis para descrição da situação da companhia. Nas fases II e III, o modelo mostrou que essas barreiras foram insuficientes para proteger a Renner da entrada de competidores digitais, como Shein e Temu, e da recuperação de concorrentes tradicionais. Além disso, a teoria não explorou com profundidade as dinâmicas de ruptura e a evolução da proposta de valor dos competidores.

Os modelos de inovação de ruptura de Christensen e estratégia do oceano azul demonstraram maior aplicabilidade nas fases II e III. Christensen foi eficaz ao permitir descrever como a Shein, com seu modelo de preços baixos e ampla variedade de produtos, desafiou incumbentes como a Renner. Já o modelo do oceano azul destacou a capacidade da Shein de criar um espaço próprio no mercado, superando o *trade-off* entre custo e valor. Entretanto, ambos os modelos têm limitações considerando sua abrangência a todas as fases da Renner. A teoria de ruptura não aborda com profundidade a questão da recuperação dos concorrentes tradicionais, enquanto o oceano azul exige uma análise mais aprofundada para identificar a criação de novas demandas, algo que nem sempre é evidente, além de ambos não serem muito aderentes à fase I da empresa.

Um ponto de destaque é a crítica de Rebbuh ao oceano azul, que se mostrou pertinente no caso da Shein. A entrada de concorrentes como Temu reforça que, em mercados dinâmicos e competitivos, vantagens criadas por empresas de inovação de ruptura podem ser temporárias. Isso ressalta a importância de observar continuamente as mudanças no mercado e de adaptar estratégias para responder a novas ameaças. No caso da Renner, esse cenário dinâmico exige uma abordagem multifacetada, que considere tanto a ameaça de empresas como Shein quanto a recuperação de concorrentes tradicionais.

Em síntese, todos os modelos analisados apresentaram alguma utilidade para descrever o contexto competitivo enfrentado pela Renner, cada um com suas forças e

limitações. As estratégias genéricas de Porter e os sete poderes foram os mais abrangentes e consistentes ao longo das três fases, conseguindo capturar as dinâmicas competitivas de maneira mais generalista e detalhada, respectivamente. Por outro lado, Christensen e o oceano azul foram mais precisos para abordar o impacto das inovações de ruptura a partir da fase II, enquanto as barreiras de entrada tiveram uma aderência menor no estudo de caso específico da Renner, como é possível ver na classificação do quadro 3.

Quadro 3: Resumo da aplicabilidade de cada modelo teórico a cada fase da Renner

	Estratégias genéricas de Porter	Inovação de ruptura de Christensen	Estratégia do Oceano Azul	Teoria de barreiras de entrada	Teoria dos sete poderes
Fase I	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Alta
Fase II	Alta	Alta	Média	Baixa	Alta
Fase III	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta

(Fonte: elaborado pela autora)

Por fim, é possível afirmar que cada modelo trouxe colaborações valiosas para a análise do setor de moda acessível. As estratégias genéricas e os sete poderes oferecem ampla aplicabilidade a diferentes contextos, enquanto a teoria da inovação de ruptura e o oceano azul são modelos que permitem manter o foco em ameaças emergentes e inovações de ruptura. O uso combinado dessas teorias, adaptado às especificidades de cada mercado, pode ser uma ferramenta poderosa para analistas e executivos entenderem e reagirem às dinâmicas competitivas de forma eficaz, antevendo movimentações do mercado e agindo proativamente diante delas.

5. CONCLUSÃO

A motivação para este trabalho surgiu da experiência prática da autora durante seu estágio no time de análise de investimentos da gestora de recursos onde atualmente trabalha. Nesse contexto, foi identificada a relevância de ferramentas teóricas para analisar cenários competitivos e avaliar estratégias empresariais. A troca de ideias com o time permitiu a discussão de diferentes modelos teóricos, culminando na escolha dos cinco analisados: estratégias competitivas genéricas de Porter, teoria de inovação de ruptura de Christensen, estratégia do oceano azul, barreiras de entrada de Greenwald e Kahn, e os sete poderes de Helmer. A escolha das Lojas Renner como objeto de estudo se deu pela rica e longeva trajetória da empresa, sua presença consolidada no mercado brasileiro e sua atuação em um setor dinâmico, proporcionando um cenário ideal para a aplicação prática dos modelos.

O principal objetivo do trabalho foi avaliar a aplicabilidade desses modelos teóricos em diferentes contextos históricos e competitivos, bem como construir uma visão comparativa de suas forças e limitações. Além disso, buscou-se compreender como as teorias escolhidas poderiam ser aplicadas a uma empresa real, testando suas premissas no contexto específico das Lojas Renner. A análise permitiu atingir esses objetivos, fornecendo visões detalhadas sobre como cada modelo se comporta em diferentes fases da história da empresa e revelando a aderência de cada um às dinâmicas competitivas do setor de vestuário acessível.

A revisão bibliográfica foi um componente essencial deste trabalho, possibilitando uma compreensão sólida das bases conceituais de cada modelo teórico. Esse aprofundamento permitiu que a análise fosse conduzida de maneira criteriosa, respeitando as premissas e limitações de cada teoria. Foi também através da revisão que se destacou a importância da combinação de modelos para capturar a complexidade do ambiente competitivo, especialmente em mercados dinâmicos como o de vestuário acessível.

Ao longo das três fases analisadas, foi possível observar diferenças significativas na aderência dos modelos teóricos. Durante a fase I, que marcou a consolidação da estratégia de enfoque da Renner, os modelos das estratégias genéricas Porter e dos sete poderes foram particularmente eficazes em descrever o posicionamento competitivo da empresa. Na fase II, que trouxe os desafios da pandemia e da digitalização, os modelos de inovação de ruptura e do oceano azul ganharam maior relevância. Ao mesmo tempo, o modelo Porter continuou útil

para descrever a deterioração do posicionamento da Renner, enquanto os sete poderes evidenciaram a dificuldade de replicar o contra-posicionamento da Shein. Já na fase III, marcada pela consolidação da Shein e pela recuperação de concorrentes tradicionais como a C&A, os modelos de Porter e dos sete poderes mantiveram sua aplicabilidade, enquanto os de inovação de ruptura e oceano azul se mostraram mais específicos para capturar as dinâmicas trazidas pela Shein e pela entrada de novos competidores, como a Temu.

Os próximos passos previstos para a implementação prática dos aprendizados deste trabalho envolvem o uso direcionado desses modelos pelo time de analistas da gestora onde a autora trabalha atualmente. A partir das conclusões apresentadas, será possível orientar os analistas sobre qual modelo utilizar dependendo do momento específico de cada empresa analisada. Isso deve gerar maior precisão nas análises, melhorar a uniformidade nas opiniões internas e fortalecer a capacidade de prever cenários competitivos, de modo a aumentar a eficácia do processo de tomada de decisão da gestora.

Além disso, estão planejadas conversas com executivos das empresas acompanhadas pelo time de investimentos, com o objetivo de apresentar os modelos analisados e discutir suas aplicações práticas. Essas discussões devem ocorrer ao longo dos primeiros três meses de 2025, utilizando os próprios analistas da gestora como recursos principais para conduzirem as discussões. A expectativa é que essa iniciativa contribua para uma troca rica entre o time e as empresas, promovendo análises mais robustas e profundos por parte de todos os times.

Os potenciais benefícios dessa implementação incluem uma melhora significativa na qualidade das análises realizadas, maior alinhamento interno entre os analistas e uma visão mais estruturada para compreender as dinâmicas competitivas de cada setor. No entanto, reconhece-se que haverá desafios, especialmente devido à diversidade de setores cobertos pelo time de investimentos. Cada setor possui especificidades que podem exigir adaptações dos modelos teóricos analisados.

Inclusive, nesse sentido, um próximo passo natural seria expandir o estudo para testar os modelos em outros setores e em empresas com diferentes níveis de maturidade. Isso permitiria validar a aplicabilidade dos frameworks em contextos variados, refinando sua utilização e ampliando os aprendizados obtidos neste trabalho.

Os aprendizados adquiridos durante o desenvolvimento deste trabalho foram diversos. Primeiramente, reforçou-se a importância de compreender profundamente as premissas e limitações de cada modelo antes de aplicá-los, pois a aderência de cada um deles depende fortemente do contexto analisado. Além disso, ficou evidente que a aplicação prática de modelos teóricos não apenas valida suas premissas, mas também oferece novas visões para aprimorar sua formulação.

Outro aprendizado relevante foi a percepção de que a complementaridade entre modelos pode gerar análises mais completas e estratégicas. Nenhum modelo, isoladamente, foi capaz de capturar todas as nuances do caso da Renner, mas sua combinação permitiu construir uma visão rica e detalhada do cenário competitivo. Essa abordagem pode ser especialmente valiosa para análises futuras em mercados igualmente dinâmicos e desafiadores.

Em síntese, este trabalho contribui tanto para o entendimento das dinâmicas competitivas no setor de vestuário acessível quanto para o aprimoramento das práticas analíticas no contexto de investimentos e estratégias empresariais. A análise realizada mostrou que modelos teóricos são ferramentas poderosas para iluminar cenários complexos, desde que aplicados com discernimento e adaptados às especificidades de cada contexto.

Ao mesmo tempo, o estudo conduzido permitiu que a autora agregasse o uso de ferramentas ensinadas ao longo do curso de Engenharia de Produção, de modo que diferentes disciplinas tenham tido alta relevância para este trabalho, garantindo um maior nível de profundidade para as análises. Nesse sentido, este trabalho também trouxe ainda mais interesse da autora por esta área de estudo, de modo que sua experiência acadêmica e profissional se tornasse mais completa.

Por fim, espera-se que os resultados apresentados sirvam como base para iniciativas práticas dentro do time de investimentos da gestora, assim como inspirem estudos futuros que ampliem o escopo da análise para outros setores e contextos. Com isso, o trabalho reafirma a importância de unir teoria e prática na busca por decisões mais informadas e estratégicas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AOKI, Bianca Kaori Yamamoto; YAMANAKA, Bruno Kato; HOMENKO NETO, Alexander. A mudança do consumo e comportamento dos consumidores da Shein no Brasil. *Revista Fatec Sebrae em Debate: Gestão, Tecnologias e Negócios*, São Paulo, v. 11, n. 20, p. 38-54, jan./jun. 2024.
- BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 3. ed. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BHARADWAJ, Anandhi S.; SAWHNEY, Mohanbir; PAVLOU, Paul A.; VENKATRAMAN, N. *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*. *MIS Quarterly*, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013.
- BTG PACTUAL S.A. C&A – Earnings Review 1Q22. São Paulo: Banco BTG Pactual, 2022.
- BTG PACTUAL S.A. Lojas Renner – Competitive Pressures and Deflation Effects. São Paulo: Banco BTG Pactual, 2023.
- BTG PACTUAL S.A. Reinventing Fast Fashion – An Update on Shein in Brazil. São Paulo: Banco BTG Pactual, 2022.
- CHRISTENSEN, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press, 1997.
- C&A. Conheça a C&A. São Paulo: C&A, 2024. Disponível em: <https://www.cea.com.br/Institucional/Conheca-a-CEA>. Acesso em: 2 nov. 2024.
- COSTA, Renata. A queda da Hering: Como uma gigante do varejo está perdendo espaço. *Exame*, 2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/hering-quebra-lucratividade-e-mercado/>. Acesso em: 20 out. 2024.
- DANNEELS, Erwin. Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, v. 21, n. 4, p. 246-258, 2004.
- DYNAMO Administração de Recursos. Carta 83. Rio de Janeiro: Dynamo, 2014. Disponível em: <https://www.dynamo.com.br/pt/cartas-dynamo>. Acesso em: 20 out. 2024.
- DYNAMO Administração de Recursos. Carta 84. Rio de Janeiro: Dynamo, 2014. Disponível em: <https://www.dynamo.com.br/pt/cartas-dynamo>. Acesso em: 20 out. 2024.
- ESTADÃO CONTEÚDO. Fundador da Riachuelo começou a trabalhar aos 12 anos. UOL Economia, 19 jun. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/06/19/fundador-da-riachuelo-comecou-a-trabalhar-aos-12-anos.htm>. Acesso em: 01 nov. 2024.
- EXAME. A Shein escancara os problemas do fast fashion. Exame, 2023. Disponível em:

<https://www.exame.com>. Acesso em: 20 out. 2024.

EXAME. Online forte e loja física: as armas da Renner na briga contra a Shein. Exame, 12 jul. 2023. Disponível em: <https://exame.com/invest/mercados/online-forte-e-loja-fisica-as-armas-da-renner-na-briga-contra-a-shein/>. Acesso em: 15 nov. 2024.

FGV. Crise no varejo brasileiro reflete juros altos, inflação e ainda efeitos da pandemia. FGV, 2021. Disponível em: <https://cev.fgv.br>. Acesso em: 20 out. 2024.

FORBES. O impacto da Shein no mercado de moda brasileiro. Forbes, 2023. Disponível em: <https://www.forbes.com.br>. Acesso em: 20 out. 2024.

FORBES. Pandemia derruba vendas da Lojas Renner no 2º trimestre. Forbes, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br>. Acesso em: 20 out. 2024.

FUNDAÇÃO HERMANN HERING. Centenário da Cia. Hering. Blumenau: Fundação Hermann Hering, 2024. Disponível em: <https://fundacaohermannhering.org.br/conteudos/centenario-da-cia-hering/>. Acesso em: 2 nov. 2024.

GALLÓ, José. O Poder do Encantamento. Porto Alegre: LPM Editores, 2016.

GILBERT, Clark G. The Disruption Opportunity. MIT Sloan Management Review, v. 44, n. 4, p. 27-32, 2003.

G1. Temu inicia vendas no Brasil e amplia concorrência no comércio eletrônico. G1, 6 jun. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2024/06/06/temu-inicia-vendas-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 15 nov. 2024.

GREENWALD, Bruce; KAHN, Judd. Competition Demystified: A Radically Simplified Approach to Business Strategy. New York: Penguin Books, 2005.

HELMER, Hamilton. 7 Powers: The Foundations of Business Strategy. Seattle: Deep Strategy, 2016.

HILL, Charles W. L. Differentiation versus low-cost or differentiation and low-cost: A contingency model. Academy of Management Review, v. 13, n. 3, p. 401-412, 1988.

INFO MONEY. Lojas Renner apostará em preços acessíveis para consolidar retomada em 2024. InfoMoney, 17 out. 2024. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/lojas-renner-lren3-apostara-em-precos-acessiveis-para-consolidar-retomada-em-2024/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

ITAUÚ BBA. Renner, Is Shein or Out? São Paulo, 7 mar. 2022. Disponível em: <https://www.itau.com.br/itaubba-pt/portal/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

JEGERS, Marc. Methodological limitations of Porter's three generic strategies' model. Research in Global Strategic Management, v. 4, p. 43-49, 1994.

KING, Andrew A.; BAATARTOGTOKH, Baljir. How useful is the theory of disruptive

innovation? MIT Sloan Management Review, v. 57, n. 1, p. 77-90, 2015.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LACERDA, Bruna Ferreira. O posicionamento de marca Renner e a percepção do público consumidor. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Públicas) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

LOJAS RENNER. Relações com Investidores. Disponível em: <https://lojasrenner.mzweb.com.br/>. Acesso em: 01 nov. 2024.

LOJAS RENNER S.A. Relatório Anual 2018. Porto Alegre: Lojas Renner S.A., 2018.

MARKIDES, Constantinos. Disruptive innovation: In need of better theory. Journal of Product Innovation Management, v. 23, n. 1, p. 19-25, 2006.

MARISA. History and Corporate Profile. São Paulo: Marisa, 2024. Disponível em: <https://ri.marisa.com.br/en/marisa/history-and-corporate-profile/>. Acesso em: 2 nov. 2024.

MARISA. Relações com Investidores. Disponível em: <https://ri.marisa.com.br/>. Acesso em: 01 nov. 2024.

MUTUA, Justice J. N.; WANGARI, Catherine N. A Critique of Blue Ocean Strategies: Exploring the Limits of Creating Uncontested Markets. The International Journal of Business & Management, v. 12, n. 1, 2024.

OLIVEIRA, André. Forever 21 sai do Brasil: o fracasso da marca de fast fashion no país. O Globo, 2020. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/negocios/forever-21-sai-do-brasil-23784919>. Acesso em: 20 out. 2024.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. Strategy and the Internet. Harvard Business Review, v. 79, n. 3, p. 62-78, 2001.

REBBUH, Manel. Identifying a Comprehensive Theoretical Picture of Blue Ocean Strategy. Management & Economics Research Journal, v. 1, n. 3, p. 38-53, 2019.

RIACHUELO. Informações Financeiras: fundamentos e planilhas. Disponível em: <https://ri.riachuelo.com.br/informacoes-financeiras/fundamentos-e-planilhas/>. Acesso em: 01 nov. 2024.

SANTOS, Mariana. C&A e Riachuelo: os desafios para competir com a Renner. Exame, 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/ca-riachuelo-desafios-competir-renner/>. Acesso em: 20 out. 2024.

SBVC. O que faz da Renner a maior varejista de moda do país. SBVC, 2019. Disponível em:

<https://www.sbvc.com.br>. Acesso em: 20 out. 2024.

SILVA, João. Cenário econômico não abala planos de expansão da Lojas Renner. SBVC, 2019. Disponível em: <https://www.sbvc.com.br>. Acesso em: 20 out. 2024.

SOMA GRUPO. Planilhas para investidores. Disponível em: <https://www.somagrupo.com.br/investidores/planilhas/>. Acesso em: 01 nov. 2024.

TEECE, David J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

UOL. Galló deixa conselho da Renner após 30 anos na empresa. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2024/03/15/gallo-renner.htm>. Acesso em: 01 nov. 2024.

WHITE, Robert E. Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 3, p. 217-231, 1986.

ZITZ, Anton. 7 Powers, a practical Strategy read. 2023. Disponível em: <https://antonzitz.com>. Acesso em: 10 set. 2024.