

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

CAMILA CARNIEL

**DESAFIOS ECONÔMICOS DO SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO E O
AVANÇO DAS FAST FASHIONS**

Porto Alegre

2024

CAMILA CARNIEL

**DESAFIOS ECONÔMICOS DO SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO E O
AVANÇO DAS FAST FASHIONS**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva.

Porto Alegre

2024

CIP - Catalogação na Publicação

Carniel, Camila
DESAFIOS ECONÔMICOS DO SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO
E O AVANÇO DAS FAST FASHIONS / Camila Carniel. --
2024.
51 f.
Orientador: Leonardo Xavier da Silva.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Ciências Econômicas, Curso de Ciências Econômicas,
Porto Alegre, BR-RS, 2024.

1. Concorrência Monopolística. 2. Varejo de
Vestuário. 3. Estratégia. 4. Moda. 5. Fast Fashion. I.
Xavier da Silva, Leonardo, orient. II. Título.

CAMILA CARNIEL

**DESAFIOS ECONÔMICOS DO SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO E O
AVANÇO DAS FAST FASHIONS**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Economia.

Aprovada em: Porto Alegre, _____ de _____ de 2024.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva – Orientador

UFRGS

Prof. Dr. George dos Reis Alba

UFRGS

Prof. Dr. Carlos Eduardo Schonerwald da Silva

UFRGS

Dedico este trabalho ao meu pai, meu maior apoiador e parceiro na vida, e à minha mãe, que me acompanha de outro lugar.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo estudar as estratégias da Lojas Renner S.A, C&A e Riachuelo no mercado do varejo de vestuário no Brasil. Essas empresas participam do mercado, distinguindo-se entre si por meio da oferta de produtos ou serviços diferenciados. A produção têxtil no Brasil é diversificada e abrange uma variedade de segmentos, além de empregar milhares de brasileiros, o setor dá um faturamento significativo ao país. No setor de varejo do vestuário, algumas grandes empresas exercem um papel expressivo, oferecendo produtos com informação de moda aos consumidores. No cenário brasileiro, as três principais empresas em destaque são: Lojas Renner S.A, C&A e Riachuelo, representada pelo Grupo Guararapes. Elas são responsáveis por uma parcela do mercado de moda no país, e compõem um cenário de concorrência monopolística. A Shein, uma empresa estrangeira, tornou-se rapidamente popular no Brasil e em outros países, principalmente pela sua estratégia de marketing eficaz e preços competitivos, mas a sua maior força está no *e-commerce*, oferecendo uma experiência de compra online muito acima do padrão, assim podendo ser um fator desafiador competitivamente ao mercado brasileiro. Nesse sentido, além dos desafios econômicos nacionais da tríade em análise entre si, como a competição pelo mercado, protagonismo, crescimento, avanço, há um novo desafio internacional, das “campeãs nacionais” frearem a grande onda das *fast fashions* chinesas.

Palavras-chave: Concorrência. Varejo. Estratégia. *Fast Fashion*.

ABSTRACT

This paper aims to study the fashion retail market strategies in Brazil, by analyzing three big companies named Lojas Renner S.A, C&A and Riachuelo. These companies distinguish themselves by offering different products to their customers. Textile industry, in Brazil, embraces many market segments, employs thousands of Brazilians, and shows a big revenue to the country. In fashion retail, some big companies hold a responsibility to offer products with fashion information. In Brazil's scenario, the spotlight is on: Lojas Renner S.A, C&A and Riachuelo, represented by Grupo Guararapes. Those businesses are responsible for part of the fashion market, and because of that consists a monopolistic competition. Shein, a foreign company, became very popular in Brazil, and all over the world, especially for their marketing strategy being effective and the prices below the market, but the main strength is on the online shopping experience, becoming a challenge to the national market. Seen in these termes, besides the national challenges between the three companies, as the market competition, there is a new international challenge, the group needs to hold the chinese fast fashion growth.

Keywords: Competition. Retail. Strategy. Fast Fashion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Geração de valor ao longo do tempo LREN3	40
Figura 2 - Composição acionária CEAB3	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de lojas de departamento no território brasileiro.....	33
Gráfico 2 - Número de colaboradores.....	34
Gráfico 3 - Número de clientes ativos.....	36
Gráfico 4 - Resultados financeiros de 2022 em R\$ MM.....	37
Gráfico 5 - Estrutura acionária GUAR3 no ano de 2023 em %.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ABVTEX	Associação Brasileira do Varejo Têxtil
ASG	Ambiental, Social e Governança
B3	Brasil, Bolsa e Balcão
CD	Centro de Distribuição
CNI	Confederação Nacional da Indústria
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
ISE B3	Índice de Sustentabilidade Empresarial
NPS	<i>Net Promoter Score</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 METODOLOGIA	17
3 ESTRUTURA DE MERCADO	18
3.1 CONCORRÊNCIA MONOPOLÍSTICA	18
4 VAREJO	21
4.1 CONCEITO DE VAREJO	21
4.2 VAREJO DO VESTUÁRIO	24
4.3 LOJAS RENNER	25
4.4 C&A	27
4.5 RIACHUELO	29
5 A CONCORRÊNCIA MONOPOLÍSTICA DO VAREJO	31
5.1 A TRÍADE DO MERCADO	31
5.2 ABERTURA DE CAPITAL E ÍNDICES	39
6 AVANÇO DAS FAST FASHIONS INTERNACIONAIS	43
6.1 O QUE É UMA FAST FASHION?	44
6.2 O FENÔMENO SHEIN	44
7 CONCLUSÃO	48

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa feita é de abordagem quali-quantitativa, dado que há análise de dados subjetivos, e quantitativos. A coleta dos dados supracitados foi por meio dos Relatórios de Gestão públicos das empresas analisadas, que são publicados anualmente e contemplam os resultados da empresa do ano de referência.

Em meio ao mercado de varejo, a concorrência monopolística emerge como um conceito crucial, delineando um cenário onde diversas empresas disputam a preferência do consumidor ao oferecerem produtos ou serviços semelhantes, mas com distinções que os tornam únicos (Varian, 2015). Essa dinâmica é particularmente evidente no segmento de vestuário, em que grandes protagonistas como Lojas Renner, Riachuelo e C&A desenham o cenário brasileiro, cada uma estrategicamente buscando conquistar uma posição diferenciada para garantir a preferência do consumidor.

No contexto brasileiro, o varejo não é apenas um motor econômico, mas um ponto de convergência cultural que, por meio da moda, reflete e influencia as tendências e o estilo de vida do país (Parente, 2014). Dentro desse contexto, o setor de varejo de vestuário no Brasil se torna uma arena de intensa competição entre marcas que buscam, incessantemente, inovar e cativar seus consumidores.

A Lojas Renner, uma das gigantes desse setor, não só se destaca pela amplitude de sua oferta, mas também pela integração de tecnologia e sustentabilidade em suas estratégias. Essa abordagem não apenas a mantém na vanguarda das tendências de moda, mas também a consolida como uma escolha consciente para os consumidores modernos (Lojas Renner, 2023). Por outro lado, a Riachuelo, representada pelo Grupo Guararapes, construiu uma identidade sólida no mercado, com sua ênfase na produção própria. Ao controlar de perto cada etapa da cadeia de suprimentos, a marca não apenas assegura a qualidade de seus produtos, mas também estabelece uma ligação única com seus clientes (Guararapes, 2023). A C&A, uma veterana no cenário brasileiro, continua sua trajetória de reinvenção. Diante das mudanças nas preferências do consumidor e do cenário competitivo, a marca busca constantemente atualizar sua

abordagem para permanecer relevante e sintonizada com as demandas em constante evolução (C&A, 2023).

O cenário varejista brasileiro tem sido afetado pelo avanço da tecnologia e pelo comércio eletrônico. A popularização da internet e o crescimento das plataformas de *e-commerce* têm desafiado as marcas tradicionais, abrindo espaço para novos *players* no mercado. Enquanto essas marcas nacionais competem pela liderança e inovação, a presença global da Shein emerge como um fenômeno intrigante. Originária da China, essa empresa conquistou o mercado internacional, incluindo o Brasil, com uma abordagem ágil, preços competitivos e estratégias de marketing inovadoras. Sua ascensão desafia as estruturas tradicionais do mercado, levantando questionamentos sobre as dinâmicas da concorrência monopolística em um contexto global (Monteiro, 2021).

Neste cenário multifacetado, explora-se em detalhes como essas forças moldam o panorama atual do varejo de vestuário brasileiro. Examina-se não apenas o papel dessas marcas, mas também os desafios que enfrentam em um mercado tão dinâmico e competitivo. Através dessa análise detalhada, busca-se compreender as nuances que definem a concorrência monopolística no varejo de vestuário, destacando a importância da inovação, da sustentabilidade e da compreensão das dinâmicas globais para o sucesso dessas marcas no mercado brasileiro. Este trabalho é um passo quase que inicial para uma discussão econômica de varejo da moda, assunto esse não tão explorado por esse viés. Portanto, o objetivo é retratar os aspectos mercadológicos das empresas escolhidas no cenário do varejo brasileiro, e iniciar a discussão da fast fashion chinesa como uma possível ameaça futura.

2 METODOLOGIA

Este trabalho tem como finalidade a realização de um estudo com objetivo principal de caracterizar a estrutura de mercado da moda no Brasil, sob esse arranjo, várias empresas participam do mercado, diferenciando-se pela oferta de produtos ou serviços exclusivos. Essa distinção pode abranger aspectos como marca, *design*, qualidade percebida e outros atributos específicos. Cada empresa almeja conquistar a preferência dos consumidores ao destacar a singularidade de sua oferta, conferindo ao mercado uma dinâmica marcada pela variedade e pela competição baseada na diversificação de produtos e características (Varian, 2015). Em segundo plano, objetiva-se analisar a estratégia das empresas líderes do mercado diante do avanço do *e-commerce* estrangeiro. A metodologia é de caráter descritivo com elementos explicativos, uma vez que além de recursos bibliográficos, utiliza-se dados comparativos para novas conclusões do tópico de estudo (Gil, 2017).

O trabalho começa com uma análise de estrutura de mercado do modelo de concorrência monopolística, que é um modelo dinâmico e competitivo, marcado pela diversificação de produtos (Varian, 2015). Na sequência, há uma análise do conceito e mercado do varejo, que consiste em uma integração de empresas e atividades que auxilia a distribuição e venda tanto de produtos, quanto de serviços, para o consumidor final (Mattar, 2011). Além disso, há uma breve explicação da história e contexto das três empresas brasileiras em análise: Lojas Renner S.A, C&A e Riachuelo.

No bloco seguinte há a consolidação dessas empresas como um grupo que compõe uma concorrência monopolística, por meio da análise de posicionamento de mercado de cada uma, a partir dos resultados publicados em seus relatórios anuais e informes. Ainda, retrata a abertura de capital e a performance dos índices da Bolsa de Valores, a fim de comparar o desempenho entre as três empresas.

Por fim, a última parte do trabalho retrata o avanço da Shein como uma possível ameaça ao mercado da moda brasileiro, uma vez que ela se destaca por entregar informação moda rápida e acessível, e é concentrada em oferecer aos consumidores as últimas tendências e preços competitivos (Monteiro, 2021).

3 ESTRUTURA DE MERCADO

Neste capítulo, aborda-se a estrutura de mercado de concorrência monopolística que engloba a estrutura varejista analisada, já que as empresas em estudo participam desse mercado e se diferenciam por meio de características em seus produtos, assim como o modelo expõe.

Ao falar de concorrência há diversos tópicos a serem considerados. Dentro do assunto do trabalho fala-se também da concorrência globalizada, essa que, pelo mercado internacional ter-se ampliado devido a incerteza econômica, é cada vez mais necessário mudanças nos comportamentos das empresas com objetivo de conter custos, e ser capaz de competir nos mercados dinâmicos (Kon, 2004).

Na conjuntura da concorrência, surge um elemento crucial: a competitividade. As empresas, em última instância, tomam decisões competitivas fundamentadas em suas próprias expectativas e análises estratégicas. Somente quando o mercado se desenvolver é que será viável avaliar se essas decisões se revelaram acertadas ou equivocadas. O conceito de competitividade pode ser compreendido como algo externo à firma ou ao produto, e o padrão de concorrência age como variável determinante, enquanto a competitividade funciona como variável determinada (Kupfer; Hasenclever, 2013).

3.1 CONCORRÊNCIA MONOPOLÍSTICA

A concorrência monopolística representa um ponto intermediário entre a concorrência perfeita e o monopólio, no espectro das estruturas de mercado. Nesse arranjo, diversas empresas participam do mercado, distinguindo-se entre si por meio da oferta de produtos ou serviços diferenciados. Essa diferenciação pode ocorrer em aspectos como marca, *design*, qualidade percebida e outros atributos específicos. Cada empresa, assim, busca conquistar a preferência dos consumidores ao destacar a singularidade de sua oferta, conferindo ao mercado uma dinâmica marcada pela variedade, e pela competição baseada na diversificação de produtos e características (Varian, 2015).

Na obra de Varian (2015), há o modelo de diferenciação de produtos por localização, o autor faz uma alusão a sorveteiros e carrocinhas que se distribuem ao longo da praia: eles devem se posicionar geograficamente com objetivo de diminuir a distância que os consumidores percorreriam. Nessa lógica, uma localização ótima seria no meio do calçadão da praia, pois além do público que procura um sorveteiro em específico, acaba por atingir o público “mediano” que compra por localização. Essa representação pode ser aplicada para o cenário do varejo, isto é, as empresas que tiverem suas lojas melhores posicionadas, e mais próximas ao consumidor, além de atingirem os clientes que buscam por elas exclusivamente, consequentemente atingem o público mediano que está buscando por roupas, independente de qual marca seja.

Nesse mercado as firmas atuam com poder perante a fixação de preços, e a curva de demanda é negativamente inclinada e bastante elástica. Nessa lógica, quanto melhor sucedida for a empresa, em diferenciar seus produtos dos demais, maior será o seu poder e, portanto, menos elástica será a curva de demanda pelo produto (Varian, 2015). Esse modelo tem como característica livre entrada e saída, isso porque novas empresas podem entrar no mercado com novas propostas de produtos, e empresas já atuantes podem sair, caso os produtos deixem de ser rentáveis. Nesse sentido, sem barreiras de entrada, é possível atrair novas empresas por meio da possibilidade de obter lucro, e a longo prazo, essas novas empresas entrantes podem ocupar o espaço das empresas já estabelecidas (Pindyck; Rubinfeld, 2013). Ainda, nesse cenário de entrada livre, os lucros são levados a zero por causa das empresas ingressantes, sempre que os lucros forem positivos há indicativo de que novas empresas podem lograr de parte desse valor. A lógica é que a indústria não desaparece, mas pode parar de crescer por não oferecer estímulo para entrada (Varian, 2015).

Na microeconomia, o custo de oportunidade é um conceito-chave usado para analisar decisões de alocação de recursos em nível individual, ou de empresas. Esse conceito destaca a ideia de que, ao tomar uma decisão econômica, é preciso considerar não apenas os custos monetários diretos, mas também os benefícios perdidos de oportunidades alternativas. As empresas também enfrentam custos de oportunidade ao decidir como alocar seus recursos (mão de obra, capital, tempo, etc) (Varian, 2015). Na ótica monopolística, com a noção de poder de mercado, as

empresas podem fixar seus preços além do custo marginal, gerando lucro maior do que seria considerado “comum”. Esse fato acontece porque embute o tal custo de oportunidade, e permite que a empresa goze de parte do excedente provindo do comprador (Kupfer; Hasenclever, 2013).

À vista disso, o princípio chave da concorrência monopolística é exatamente a diferenciação de produtos. Dentre as premissas que consolidam esse conceito está a lógica do consumidor de pensar que um produto é diferente dos demais, nesse caso o papel da propaganda é fundamental, assim como outras estratégias de venda. Além desse ponto, os consumidores podem optar por um produto com características diferentes, e em compensação se dispõem a pagar um "prêmio" para comprá-los, e nesse cenário o que impulsiona comercialmente, além da qualidade percebida do produto, é a localização geográfica (Kupfer; Hasenclever, 2013). Em suma, existem dois tipos de consumidores: o que precisa ser convencido de que o produto é diferenciado, e o que já sabe que o produto é diferenciado.

Ainda, há a diferenciação excessiva de produtos. Nesse modelo, as empresas tentam convencer os clientes de que seu produto é diferenciado, quando comparado à concorrência, para assim obter mais poder de mercado, e convencer de que não há substitutos equivalentes, para então cobrar um preço maior. Para reforçar essa lógica, uma estratégia é criar uma identidade de marca ou de produto, de forma a exaltar as razões de soberania de suas mercadorias (Varian,2015).

Um instrumento fundamental que complementa a diferenciação de produto é o marketing. Torna-se fundamental o alinhamento estratégico de divulgação e convencimento do cliente, isto é, identificar o produto da empresa em uma necessidade do consumidor, ou até mesmo criar a necessidade. Campanhas publicitárias podem ter diversos objetivos, desde informar à persuadir. Uma campanha informativa tem como foco principal apresentar as características de um produto e expor as vantagens dele de forma transparente ao mercado. Uma campanha de persuasão tem como finalidade modificar a preferência do consumidor, isto é, tornar o produto desejável por meio de estratégias vinculadas a resultados, ou sensações, que aquele item pode proporcionar (Kupfer; Hasenclever, 2013).

Nessa lógica, o varejo de moda pode ser considerado como um mercado com características de concorrência monopolística, já que diversas empresas participam desse mercado e atendem o conceito de se diferenciar por meio de características em seus produtos, no cenário brasileiro sendo contemplado pelas três grandes Renner, C&A e Riachuelo.

4 VAREJO

O varejo compreende atividades de negócio que estão envolvidas na venda de produtos, ou prestação de serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial (Mattar, 2011). Nessa lógica, o varejo é a última etapa da cadeia de distribuição, em que os produtos ou serviços são vendidos aos clientes em quantidades menores do que as compradas por atacado, por exemplo.

4.1 CONCEITO DE VAREJO

O varejo pode contemplar uma gama diversificada de produtos e serviços, incluindo roupas, eletrônicos, alimentos, produtos de beleza, móveis, eletrodomésticos, livros, entre outros. A experiência de compra e o atendimento ao cliente são aspectos essenciais para o sucesso dos varejistas, que buscam constantemente inovações para atrair e fidelizar os clientes em um mercado altamente competitivo. A busca por conectar os produtos e serviços aos consumidores é característica, e isso reflete as preferências e necessidades dos consumidores e responde às mudanças nas tendências e demandas do mercado (Mattar, 2011).

O grande marco de mudança talvez tenha sido com o surgimento da Revolução Industrial, que trouxe consigo avanços que impactaram diretamente na projeção do varejo, como exemplo, a produção em massa de produtos, que é um fator determinante para atender a demanda do consumidor, além disso o desenvolvimento dos meios de transporte (como a ferrovia) que permitiu uma melhor distribuição e venda de mercadorias, que reflete de imediato a uma premissa básica de expansão de qualquer

negócio de mercadorias: poder transportá-la a qualquer lugar do território (Braudel, 1995).

Mais adiante, no século XX, o varejo continuou a evoluir com o crescimento das redes de lojas - que começaram no século XIX, trazendo variedade de produtos sob o mesmo teto e revolucionaram o conceito de varejo moderno - e o surgimento dos primeiros *shoppings centers* (Underhill, 2009). Outro grande marco é o início da era digital, com a chegada da internet, e o *e-commerce*, o setor varejista passa por mais uma grande transformação, a partir desse momento o consumidor passou a comprar sem sair da sua casa, isso traz muitos desafios ao setor. No livro "*Why We Buy: The Science of Shopping*", Paco Underhill, psicólogo comportamental, explora o comportamento dos consumidores ao fazer compras em lojas físicas, ao longo da obra ele e compartilha *insights* sobre como os varejistas podem melhorar a experiência de compra para atrair e reter clientes. Em certo momento do livro o autor trata sobre o "poder da amostra", isto é, o quanto impacta o consumidor poder ver ou testar o produto antes de adquiri-lo, e ao entrar na era da compra online isso se perde, e assim surge um desafio econômico uma vez que o consumidor pode duvidar se aquele produto de fato se encaixa com o que ele deseja, já que ele não pode testá-lo, e uma vantagem competitiva a empresas "tradicionais" que possuem seu mercado físico consolidado (Underhill, 2009).

Em suma, o sistema de varejo é uma estrutura organizada e integrada de empresas e atividades que facilita a distribuição e a venda de produtos e serviços diretamente aos consumidores finais, que a abrange todos os estágios da cadeia de suprimentos que envolvem o comércio de produtos e serviços, desde a produção até a venda ao consumidor.

É comum existirem dúvidas entre o sistema de atacado e de varejo, a diferença está relacionada principalmente ao público-alvo, volume de vendas e forma de comercialização dos produtos. O atacado atende principalmente a revendedores, distribuidores e empresas, ou seja, o foco está na venda em grandes quantidades para outras empresas que, por sua vez, comercializam os produtos aos consumidores (Prescott; Gladstone, 2013). O varejo tem como público-alvo os consumidores finais, concentrado em vender produtos e serviços diretamente aos clientes individuais para

seu uso pessoal ou familiar (Mattar, 2011). As vendas no atacado geralmente envolvem grandes volumes de produtos, com compras em grandes quantidades, para que as empresas consigam abastecer seus estoques ou revender os produtos para seus próprios clientes, e as vendas no varejo ocorrem em quantidades menores, pois os produtos são vendidos individualmente ou em pequenos lotes para atender às necessidades dos consumidores finais. Os preços no atacado são geralmente mais baixos por unidade do que no varejo, pois as compras são feitas em grandes volumes, enquanto no varejo são mais altos uma vez que os custos são repassados ao consumidor com a margem de lucro do varejista. As lojas de varejo estão estrategicamente localizadas em áreas comerciais, *shoppings*, centros urbanos ou *online* para atingir diretamente o consumidor final, e as empresas de atacado geralmente estão localizadas em áreas industriais ou próximas a centros de distribuição, onde capacita grande armazenamento de estoques (Prescott; Gladstone, 2013).

Há, ainda, o "atacarejo". Segundo o presidente da P&G, André Felicíssimo, este modelo é uma das tendências mercadológicas no país (PRESIDENTE DA P&G... ,2022). O conceito do formato consiste em uma junção de características do varejo e do atacado em uma só marca ou empresa. O modelo propõe uma abordagem com dois valores distintos: um para compras em grande volume (atacado) e outro para compras em menor quantidade (varejo). Essa modalidade opera oferecendo produtos com preços mais acessíveis em comparação aos mercados convencionais e uma logística aprimorada, assim os consumidores podem adquirir unidades a preços determinados e quantidades maiores por valores mais vantajosos. Embora os preços se assemelham aos dos atacados, os serviços são comparáveis aos do varejo, com um aumento no volume de vendas para compensar os preços mais baixos.

Por fim, atacado e varejo são diferentes etapas da cadeia de distribuição. O atacado lida com a venda de produtos em grandes volumes para revendedores e empresas, enquanto o varejo se concentra na venda direta aos consumidores finais em quantidades menores. Ambos são componentes essenciais do comércio e trabalham juntos para garantir que os produtos cheguem ao mercado de forma eficiente e acessível aos consumidores (Mattar, 2011).

4.2 VAREJO DO VESTUÁRIO

A indústria da moda é um setor abrangente e dinâmico que engloba todas as atividades relacionadas ao *design*, produção, distribuição e venda de roupas e acessórios. Essa indústria desempenha um papel significativo na economia global, empregando milhões de pessoas e influenciando a cultura, o estilo de vida e as tendências em todo o mundo (Burns; Mullet, 2016), o Brasil possui cerca de 18 mil empresas do setor de vestuário em funcionamento, com 957 mil empregos diretos, conforme os dados oficiais da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), de 2022 (SETOR DE VESTUÁRIO..., 2022).

O processo da indústria da moda começa com o *design* e a criação de novas coleções de roupas. Após o processo de *design*, as roupas são produzidas em escala industrial, em fábricas têxteis e de confecção que são responsáveis por transformar os tecidos em peças acabadas, utilizando máquinas e técnicas especializadas. A produção em massa permite que as roupas sejam fabricadas em grandes quantidades e distribuídas para mercados em todo o mundo (Parente, 2014).

A indústria da moda é conhecida por sua rápida mudança e dinamismo. As tendências de moda estão em constante evolução, impulsionadas por desfiles, influenciadores, mídia e cultura popular. O ciclo de vida das coleções de roupas é curto, com novas peças sendo lançadas a cada estação para atender às demandas dos consumidores por novidades (Burns; Mullet, 2016).

O varejo de vestuário no Brasil é um setor de extrema relevância e complexidade, influenciado por diversos fatores econômicos, sociais, tecnológicos e culturais. No território brasileiro existe uma grande variedade de marcas de vestuário, desde as marcas nacionais tradicionais até as grandes redes internacionais (Parente, 2014). Essa diversidade reflete a pluralidade cultural do país e a existência de diferentes preferências de estilo em diferentes regiões. Esse mercado representa cerca de 5% de todas as empresas ativas no país (VAREJO DE ROUPAS..., 2019). O *e-commerce* experimenta um crescimento expressivo no Brasil, em 2021, por exemplo, chegou a crescer 27%. As lojas online oferecem uma conveniência e facilidade de compra que atraem cada vez mais consumidores, a pandemia da COVID-19 acabou

sendo um grande impulsionador para esse mercado, uma vez que as lojas físicas estavam indisponíveis (E-COMMERCE BRASILEIRO CRESCE..., 2022).

A economia brasileira é caracterizada por oscilações, e isso pode impactar o poder de compra dos consumidores, em períodos de crescimento econômico mais lento, o consumo de roupas pode ser afetado por não ser uma necessidade básica de sobrevivência, isso pode ser evidenciado pelo fato de que, de acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), 43% dos brasileiros compraram menos roupas no período pandêmico, já que com o *lockdown* as pessoas saíam menos de casa, e por isso sentiam menos necessidade de peças novas (40% DOS BRASILEIROS COMPRARAM MENOS..., 2021).

As preferências do consumidor têm mudado ao longo dos anos. Os consumidores estão mais informados e exigentes, buscando produtos de qualidade, com bom custo-benefício e alinhados com suas crenças e valores pessoais, e esse é um grande desafio econômico para as empresas brasileiras uma vez que os insumos aumentam a cada ano, em 2021, de acordo com o IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial), chegando a 29,3% quando comparado a 2020 (MATÉRIA-PRIMA MAIS CARA..., 2022).

Sobretudo, o varejo de vestuário no Brasil é um setor dinâmico e em constante evolução, influenciado por uma série de fatores que moldam a indústria da moda no país (Parente, 2014). A diversidade de marcas, o crescimento do comércio eletrônico, a busca por sustentabilidade, a competição com marcas internacionais e os desafios econômicos são apenas algumas das facetas desse cenário complexo (Stone, 2014). O setor é contemplado por diversas empresas, dentre elas as três escolhidas: Lojas Renner, C&A e Riachuelo, e essas e todas as outras precisam estar atentas às tendências e mudanças no comportamento do consumidor para se manterem competitivas e relevantes no mercado.

4.3 LOJAS RENNER

A história das Lojas Renner inicia no século XX quando Antônio Jacob Renner, um imigrante alemão, fundou uma pequena loja de roupas em Porto Alegre, que vendia

principalmente tecidos e roupas prontas para vestir. Ao longo das décadas, a empresa passou por diversas transformações e crescimento, tornando-se uma das principais varejistas de moda no Brasil. A partir dos anos 1960, a Renner expandiu suas operações, abrindo filiais em outras cidades do país. Em 1980, a empresa adotou um plano de modernização, investindo em tecnologia e melhorias nas lojas para oferecer uma experiência de compra mais agradável aos clientes (Galló, 2017). Além disso, a Renner diversificou suas coleções e linhas de produtos, passando a oferecer não apenas roupas, mas também acessórios, calçados e itens de moda para casa (Lojas Renner, 2022).

Nos anos 1990, a Renner começou a investir em suas próprias marcas, desenvolvendo linhas exclusivas de roupas e acessórios, essa estratégia permitiu que a empresa se diferenciasse no mercado e atendesse a diferentes segmentos de público. A empresa criou, em 1996, o chamado "Encantômetro", uma espécie de *Net Promoter Score* (NPS) que tem como objetivo mensurar a experiência de compra de seus clientes, o nome provém de um dos valores da empresa que é "encantar a todos" (Lojas Renner, 2022).

Em 2005, as Lojas Renner passaram por um processo de reestruturação e abriu seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo (B3), esse movimento trouxe um novo impulso para a empresa, que conseguiu captar recursos para investir em sua expansão e modernização. Em 2011 o Grupo Renner adquiriu a Camicado, uma rede de lojas do segmento de casa. Na sequência, em 2013, criou-se a Youcom, outra empresa do grupo que tem como público alvo os jovens, com lojas especializadas. Outro lançamento do grupo foi a Ashua Curve & Plus Size, que oferece produtos de tamanhos plus, com o enfoque em valorizar as curvas e o corpo feminino, e entregar informação de moda (Lojas Renner, 2022).

Saindo da linha de vestuário, em 2017 o grupo criou a Realize CFI, uma instituição financeira, que é controlada pelas Lojas Renner, que traz mais administração na gestão dos produtos financeiros, para apoiar o varejo com a criação do Cartão Renner, que traz facilidade ao consumidor comprar nas lojas da rede, e demais parceiras. Nas décadas seguintes, as Lojas Renner continuaram a crescer, abrindo novas lojas em todo o Brasil e consolidando-se como uma das principais varejistas de

moda no país. Além disso, a empresa expandiu suas operações para além do território brasileiro, com a abertura de lojas no Uruguai e na Argentina, também em 2017 (Lojas Renner, 2022).

A Renner também se destacou por suas iniciativas sustentáveis e sociais, adotando práticas mais responsáveis em relação ao meio ambiente e buscando contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde está presente. Em 2018, lançou compromisso público de sustentabilidade e também o selo "Re - Moda Responsável", uma etiqueta anexada às peças de roupas para identificar estes produtos feitos com matérias-primas e processos de menor impacto ambiental. Essa e outras práticas sustentáveis colaboraram em índices de mercado como o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) e ISE B3, que é o Índice de Sustentabilidade Empresarial (Lojas Renner, 2022).

Entrando no que a Companhia chama de Ciclo Digital, em 2021 houve um avanço no ecossistema, uma plataforma online de revenda de roupas chamada Repassa foi adquirida, outro passo da companhia de viés sustentável para corroborar com a conscientização dos consumidores perante a durabilidade e prolongação do ciclo de vida das roupas, que é hoje um dos maiores brechós online do Brasil (Lojas Renner, 2022). Além disso, as metas sustentáveis estipuladas em 2018 foram atingidas. Por fim, o grupo comprou a Uello, uma empresa de logística (Lojas Renner, 2022).

Diante disso, a Lojas Renner é uma das maiores redes varejistas de moda no Brasil (Lojas Renner, 2022), com centenas de lojas espalhadas pelo país, que continua a inovar e se adaptar às demandas do mercado, além de experimentar mercados de outros setores para melhorar seu produto principal, mantendo-se como uma referência no setor de moda no Brasil .

4.4 C&A

A história da C&A começou em 1841, na Holanda, os irmãos Clemens e August Brenninkmeijer, membros de uma família de comerciantes têxteis, abriram uma pequena loja de roupas masculinas em Sneek, oferecendo produtos de qualidade a preços competitivos. A abordagem inovadora de vender roupas prontas para uso em

vez de tecidos a granel foi revolucionária na época. Ao passar do tempo, a C&A expandiu-se para outros países europeus, incluindo Alemanha, Bélgica, França e Reino Unido. A empresa adotou uma estratégia de crescimento sustentável e ganhou destaque no cenário global de varejo de moda (C&A, 2022).

Em 1976, a C&A chegou ao Brasil, abrindo sua primeira loja em São Paulo. O país representava um mercado promissor com uma população em crescimento e uma cultura de moda emergente, com isso a marca rapidamente conquistou os brasileiros com sua oferta de roupas modernas e acessíveis, atendendo a diversos públicos (C&A, 2022). A empresa foi pioneira em trazer moda internacional e tendências para o Brasil, e investiu em estratégias de marketing e campanhas publicitárias inovadoras, tornando-se uma referência no setor de varejo de moda brasileiro.

A empresa continuou a expandir sua presença no Brasil, abrindo novas lojas em diversas cidades e estados, atualmente conta com 330 lojas por todo o país. Em 2019, entrou para a lista da B3. A C&A também investiu em marcas próprias exclusivas, que se tornaram um importante diferencial competitivo, passando por estilos variados que buscam atender a diferentes perfis de consumidores, desde peças básicas até as mais sofisticadas (C&A, 2022). Assim como outras empresas, há cada vez mais dedicação nas pautas de sustentabilidade e responsabilidade social. A empresa adota práticas para reduzir seu impacto ambiental, como a promoção de materiais reciclados e ações para diminuir o desperdício.

A empresa possui o C&A pay, uma carteira digital que permitia aos clientes realizar compras nas lojas físicas da C&A e também no site da empresa, além da possibilidade de vincular cartão de débito e crédito, estratégia essa de gerar mais agilidade e praticidade no momento do pagamento, aproximando o consumidor da empresa (C&A, 2022). Ainda nessa lógica, existe o C&A&VC, um programa criado como uma espécie de programa de acumulação de pontos a cada compra, que gera diferentes benefícios ao cliente. Há 30 anos surgiu o Instituto C&A, que por meio de ações voluntárias gera projetos de fomento ao empreendedorismo e à empregabilidade no setor, e conta com quase 300 instituições parceiras, isso evidencia o compromisso da companhia com a sociedade (C&A, 2022).

Percebe-se que, ao longo de sua história, a C&A tem buscado constantemente inovação e adaptação para acompanhar as mudanças no mercado de moda e as preferências dos consumidores. Como uma das maiores redes varejistas de moda do Brasil, a C&A continua sendo uma referência no setor e uma escolha popular entre os consumidores em busca de roupas modernas e acessíveis.

4.5 RIACHUELO

O Grupo Guararapes foi fundado pelo empresário Nevaldo Rocha em 1947, quando abriu a primeira loja de tecidos chamada "A Capital" em Natal, no Rio Grande do Norte. Inicialmente, a empresa vendia tecidos a granel para a população local e ao passar do tempo, Nevaldo Rocha percebeu a demanda por roupas prontas para uso e decidiu diversificar o negócio (Guararapes, 2022).

Em 1979, o Grupo Guararapes inaugurou a primeira loja de departamento da Riachuelo em Natal, momento esse que marca um grande passo na trajetória da empresa, que se consolidou como uma das maiores redes varejistas de moda do Brasil, uma vez que foi aí o maior crescimento da Companhia. Com o sucesso da Riachuelo, o Grupo Guararapes expandiu suas operações e abriu novas lojas em várias cidades e estados do Brasil, investindo em tecnologia e inovação (Guararapes, 2022), tornando-se uma referência no setor de varejo de moda e buscando sempre acompanhar as tendências do mercado.

O Grupo Guararapes também diversificou suas marcas. Além da Riachuelo, o grupo lançou a Casa Riachuelo, uma extensão da marca que oferece produtos para casa, como artigos de cama, mesa, banho e decoração. Além disso, o grupo trouxe a Carter's para o Brasil por meio de uma parceria, e então se tornou o responsável pela operação da marca especializada em roupas e acessórios para bebês e crianças. Ainda mais diverso, o Grupo possui o Midway Shopping, um dos maiores centros comerciais do Brasil, localizado na cidade de Natal, no estado do Rio Grande do Norte (Guararapes, 2022).

A Empresa reúne cerca de 26 mil colaboradores que trabalham em suas lojas, escritórios, fábricas e centros de distribuição. Nos últimos anos, a Riachuelo vem

construindo um ecossistema de moda, estilo de vida e serviços financeiros, alinhado ao processo de transformação digital. Quanto à Governança, a Empresa deu um passo importante ao migrar para o segmento especial de listagem da B3, esse momento foi um marco para a Guararapes, reforçando seu compromisso com elevados padrões de governança corporativa (Guararapes, 2022).

Um dos diferenciais, quando comparado à concorrência brasileira, é que a Riachuelo possui produção própria, com as fábricas Guararapes, localizadas em Natal e Fortaleza, e que, juntas, têm mais de 300 mil m², sendo consideradas o maior parque fabril de confecção das Américas - desde 2008, 100% da produção é destinada à Riachuelo. Vale ressaltar que a cadeia produtiva é certificada e auditada pela Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX). Embora a Riachuelo tenha produção própria para parte de suas coleções, também trabalha com fornecedores e parceiros externos para complementar sua oferta de produtos, assim como suas concorrentes (Guararapes, 2022).

A produção própria da Riachuelo pode ser considerada uma vantagem competitiva, pois proporciona maior controle sobre o processo de criação, fabricação e qualidade dos produtos. Devido a produção interna, a empresa pode oferecer exclusividade em suas coleções e ser mais ágil no lançamento de novos produtos (Guararapes, 2022). Dessa forma, a Riachuelo utiliza uma combinação estratégica de produção própria e parcerias com fornecedores para se manter competitiva no mercado de varejo de moda, proporcionando aos clientes uma oferta diversificada e atualizada, alinhada com as tendências do momento.

Resumidamente, a Riachuelo foi se consolidando como uma marca reconhecida e querida pelos consumidores brasileiros. A empresa continua a expandir sua presença no país, com centenas de lojas em todo o território nacional, oferecendo produtos de moda para diferentes estilos e faixas de preço. Como uma das principais empresas do varejo de moda no Brasil, o Grupo Guararapes e a Riachuelo continuam a ser referências no setor e a conquistar o coração dos consumidores em busca de moda acessível e atual.

Em síntese, entende-se que as três empresas analisadas são varejistas com características muito parecidas. Elas possuem produtos do mesmo segmento,

diversificados e atendem diretamente o consumidor final (Mattar, 2011). Essas empresas fazem parte de um setor dinâmico e, ao longo de suas próprias histórias, foram movimentando o mercado varejista brasileiro.

5 A CONCORRÊNCIA MONOPOLÍSTICA DO VAREJO

O *Market Share*, traduzido como participação de mercado, é a parte percentual que uma empresa detém em relação ao total de vendas de um determinado mercado. Utiliza-se essa métrica para avaliar a posição competitiva de uma empresa em relação aos seus concorrentes (Porter, 1997).

O mercado do varejo do vestuário em análise, composto pela Lojas Renner S.A, Grupo Guararapes e C&A, detém em conjunto 17,1% de participação de mercado. A Lojas Renner S.A desponta com a maior quota de mercado no valor de 7,0%, na sequência aparece a Guararapes com 5,4%, percebe-se que há uma queda de quase 3% do primeiro para o segundo lugar. Por fim, a C&A possui 4,7% de participação (Meneses, 2022). Essas empresas podem ser consideradas formadoras de uma concorrência monopolística pois possuem um percentual significativo de um mercado com muitos participantes, quando comparadas ao *market share* das cinco maiores empresas do setor na China, que possuem 10,2% a mais de participação (Meneses, 2022).

5.1 A TRÍADE DO MERCADO

Existem no Brasil três empresas varejistas que se destacam no mercado da moda e compõem uma concorrência monopolística, sendo elas: Lojas Renner, C&A e Riachuelo, representada pelo Grupo Guararapes. As três empresas possuem uma longa história no mercado brasileiro, estabelecendo-se como marcas reconhecidas e confiáveis ao longo dos anos.

A construção de uma marca forte leva tempo e investimento, o que dá a elas uma vantagem competitiva. Outra característica comum é que elas possuem negócios diversos e uma ampla gama de produtos, isso permite com que muitos grupos sejam

atingidos, e gere inúmeros consumidores diferentes (Varian, 2015). As empresas têm estratégias de preços competitivos, oferecendo moda acessível e produtos com bom custo-benefício, observa-se qualitativamente que a média de preço dos produtos delas são praticamente iguais, ou seja, elas estão no mesmo nicho de lojas de departamento, em que o preço geral não é um fator determinante na escolha do consumidor (Mattar, 2011).

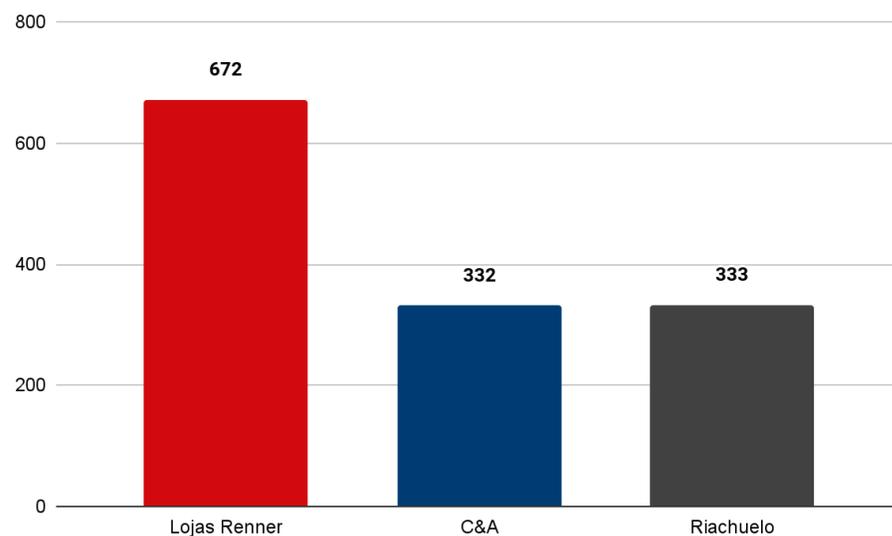
Quando comparado a Marisa, uma empresa participante do mercado, o preço seria uma questão relevante já que ela dispõe de preços mais baixos, ou até mesmo a Zara, outra empresa que compõe o mercado, que por outro lado, tem preços mais altos. Em um cenário hipotético, as três empresas estudadas podem tratar seus produtos como premium, quando comparados a outras marcas, de forma implícita. Ou seja, as empresas podem seguir o conceito de custo de oportunidade, e fixar seus preços acima do custo marginal, simplesmente pela relevância que elas possuem no mercado, e pela qualidade percebida do consumidor (Kupfer; Hasenclever, 2013). A Lojas Renner, por exemplo, pode aumentar seus preços apoiada na lógica de diferenciação excessiva de produtos, com sua linha sustentável "Re - Moda Responsável". A linha afirma que os produtos são feitos com materiais e processos de menor impacto ao meio ambiente (Lojas Renner, 2022), dessa forma a empresa pode tentar convencer seu cliente de que não há no mercado um produto substituível e assim cobra um preço maior, e ainda gera uma identidade para a marca (Varian, 2015). Outra hipótese, seguindo a lógica de custo de oportunidade (Kupfer; Hasenclever, 2013), o Grupo Guararapes possui uma vantagem por causa de sua produção própria, já que ela tem a decisão econômica de alocação de recursos direcionada estrategicamente para um ganho de custo marginal pois não precisam pagar a margem que os fornecedores terceiros cobram para as suas concorrentes.

Uma organização, para atingir seus clientes finais, precisa planejar, desenvolver e executar estratégias de marketing, para também se destacarem no mercado do varejo. Com isso, cria-se planos de marketing ajustados para ambientes internos e externos, que sejam práticos para serem aplicados na vida real. Um dos fundamentos é transferir poder para os clientes, isto é, os consumidores detêm benefícios de informações por meio da tecnologia, por exemplo, hoje, para fazer uma comparação de

preços entre as três empresas desse estudo basta 5 minutos de acesso nos respectivos aplicativos para celular. (Ferrell; Hartline, 2016).

O advento dos *shopping centers* estimulou ainda mais o consumo das pessoas, por isso, a presença dessas marcas nesses centros se tornou um fator de dominância de mercado (Underhill, 2009). Possuir mais lojas físicas, diretamente significa atingir mais pessoas, no gráfico abaixo percebe-se que a Lojas Renner possui maior domínio referente a estabelecimentos físicos com 2 vezes mais lojas que suas concorrentes diretas (Lojas Renner, 2022).

Gráfico 1 – Número de lojas de departamento no território brasileiro.

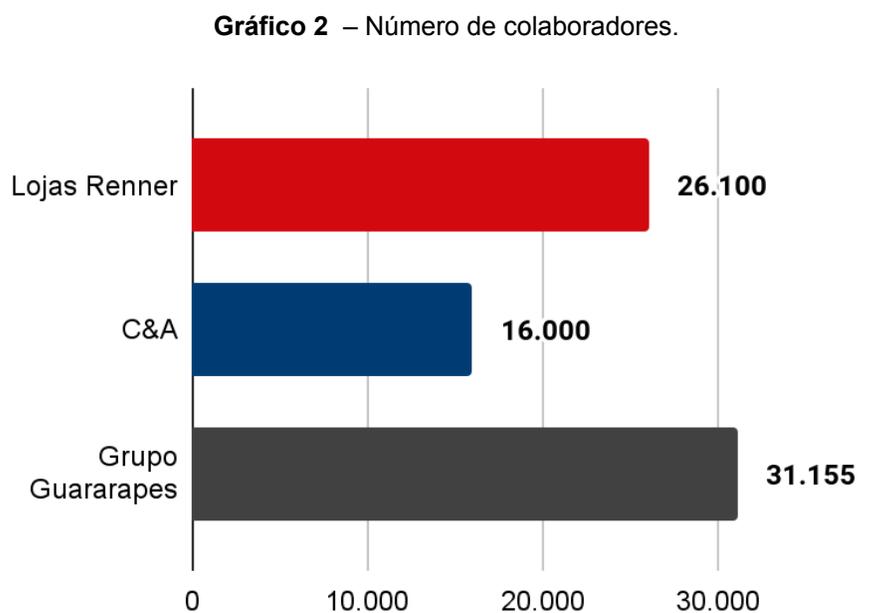


Fonte: Lojas Renner S.A, C&A e Guararapes (2022).

Seguindo o fundamento de diferenciação de produtos por localização, explorado no capítulo 3, quanto mais próximo do consumidor a loja atinge mais vendas, isto é, além de atingirem a pessoa que está em busca especificamente pela Lojas Renner, a empresa acaba atingindo o "público mediano" que está buscando uma roupa e entra na primeira loja que encontrar (Varian, 2015). Nesse sentido, a Lojas Renner tem vantagem pois a probabilidade desse consumidor entrar em uma de suas lojas é maior visto que há mais opções por localidade. Essa lógica pode ser estendida para as outras empresas analisadas, a Riachuelo (ao contabilizar somente as lojas da marca, pois o

Grupo Guararapes em sua totalidade é composto por 396 lojas) possui somente uma loja a mais do que a C&A, conforme o gráfico acima, então entre essas duas não há grande vantagem por localização.

Uma empresa não se solidifica sozinha, ela depende da força trabalhadora . Por isso, a relação de colaboradores é imprescindível para o sucesso, quanto mais pessoas trabalham em busca de um objetivo, mais fácil de alcançá-lo (Sinek, 2018). As três empresas em questão possuem números diferentes de colaboradores, vale ressaltar que isso inclui todos os negócios das companhias, respectivamente coloca-se Riachuelo, Lojas Renner e C&A com maior número de contratados, como exposto no Gráfico 2.



Fonte: Lojas Renner S.A, C&A e Guararapes (2022).

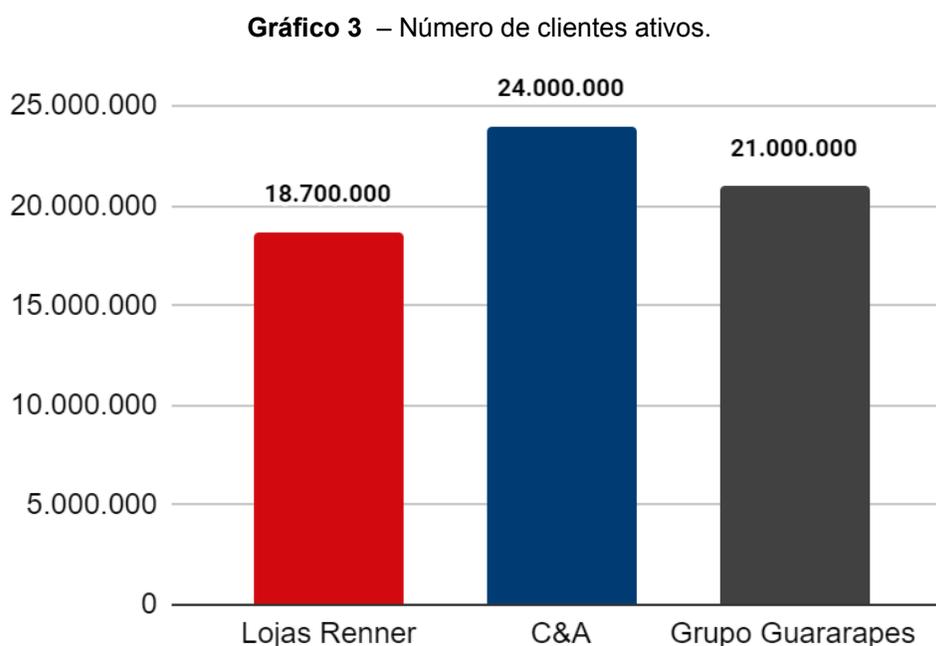
Para que os produtos cheguem até o cliente final é necessário uma estratégia de distribuição eficiente, aqui é percebido uma força maior da C&A uma vez que possui um Centro de Distribuição (CD) a mais do que suas concorrentes (C&A, 2022). A Lojas Renner vem investindo, nos últimos anos, na construção de um novo CD *Omnichannel*, com tecnologia avançada e automação e inovação robótica, além do uso de inteligência artificial, para conseguir dar um suporte no crescimento projetado da empresa, e

acelerar o *e-commerce*, desafio imprescindível para se manter competitiva perante a competência logística das *fast fashions* chinesas (Lojas Renner, 2022). A C&A também investiu na robotização de um CD com o sistema de automação *OSR Shuttle™* possibilita a eficiente organização dos processos logísticos, tornando o armazenamento, separação e sequenciamento de mercadorias, pedidos e matérias-primas mais ágeis, ao mesmo tempo em que economiza espaço. A robotização permite que o tempo médio de montagem por pedido seja reduzido para aproximadamente 5 minutos, em comparação com o processo atual, que costumava levar de uma a duas horas (C&A, 2022). Segundo a lógica de acompanhamento das necessidades dos consumidores, a criação de um CD estrategicamente localizado, rápido e eficaz, e inovador tecnologicamente, é fundamental para incrementar o desempenho do processo de venda de um produto, que reflete diretamente na experiência de compra do cliente (Kupfer; Hasenclever, 2013). Dessa forma, a Lojas Renner e C&A se colocam como protagonistas nessa vantagem.

O *e-commerce* é crucial para o desempenho de uma varejista de vestuário, uma evidência disso é que em 2022 a Renner recebeu quase 1 bilhão de acessos em seu site, que representou 13,5% das vendas (Lojas Renner, 2022). Nesse cenário de comércio online, a C&A adotou uma outra estratégia, além de seu site padrão, começou a reforçar as vendas via Whatsapp, esse canal gera uma atenção mais direcionada ao cliente, e outro benefício é que os pedidos são vendidos a partir do estoque da loja mais próxima, e assim o cliente acaba preferindo a retirada presencial, sem despesa de frete - maior rentabilidade digital. Por isso, esse canal se consolidou como o mais assertivo e representa mais de 60% de todas as vendas online, com isso é possível notar que a empresa encontrou e adaptou um desafio econômico de aumento de venda por diferentes canais, e assim se destacou perante suas concorrentes (C&A, 2022). Por outro lado, o Grupo Guararapes parece o mais enfraquecido online, uma vez que apenas 9% de suas vendas são feitas por meio de canais digitais, e não é muito explorado o tópico de vendas online pela empresa (Guararapes, 2022). Nesse cenário, pode-se fazer uma alusão também ao acompanhamento das necessidades do consumidor (Kupfer; Hasenclever, 2013), a C&A pode ter identificado que sua força estava em um canal específico de vendas e reforçou ainda mais os investimentos nesse

canal, de modo a dominar as vendas *online* da empresa, e criar uma dianteira perante suas concorrentes.

A partir desses tópicos, o que de fato mais importa para as empresas é o cliente. Os clientes são a fonte de receita para a empresa, ao adquirirem produtos ou serviços e pagam por eles, traz o sustento das operações e permite o crescimento do negócio (Gitomer, 2011). A preocupação das empresas em fazer *feedbacks* por meio de NPS é porque justamente clientes satisfeitos são mais propensos a serem clientes fiéis, o que garante um fluxo contínuo de receitas e ajuda a empresa a se manter no mercado a longo prazo, e saber o índice de satisfação acaba sendo uma projeção de clientela a longo prazo, uma vez que se está avaliado de forma satisfatória, o caminho é seguir as boas práticas e melhorar mais ainda, e se a avaliação não está boa, as convenções precisam mudar para que isso não impacte no futuro (Gitomer, 2011). No Gráfico 3 pode-se observar que o número de clientes ativos, isto é, pessoas que mantêm relações comerciais compram com certa frequência, entre as três empresas é muito parecido, com uma diferença de 3 mil clientes a cada empresa.



Fonte: Lojas Renner S.A, C&A e Guararapes (2022).

Com isso, observa-se que essas companhias possuem muitos clientes ativos, clientes leais e satisfeitos que em podem optar por escolher uma dessas três empresas em detrimento da concorrência, mesmo que existam opções similares disponíveis (Mattar, 2011), ou até mesmo mais “em conta”, isso é uma vantagem perante as novas *fast fashions* entrantes no mercado, que ainda não possuem essa gama de consumidores.

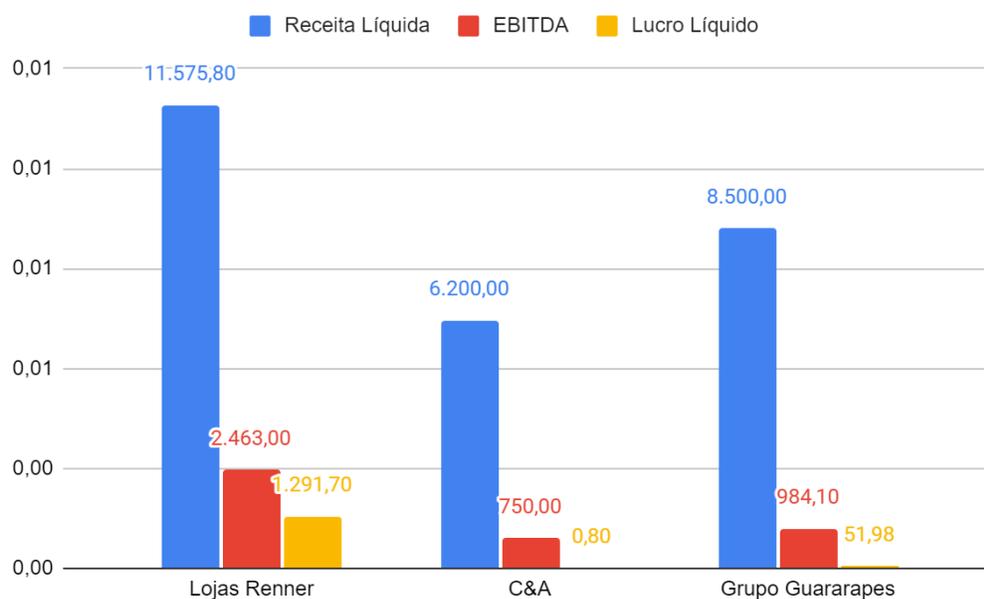
No final das contas, o que sustenta uma empresa no mercado é seu lucro e receita. Na demonstração de resultados, por meio do Relatório de Gestão de cada uma das empresas, observa-se que a empresa com melhor resultado financeiro é a Lojas Renner (Gráfico 4) . A receita líquida é o valor que a empresa efetivamente recebe das vendas, excluindo todos os custos e deduções relacionados às receitas. A Renner apresenta um valor de receita líquida de R\$11,5 bi (Lojas Renner, 2022), quase 2 vezes maior do que a da C&A (C&A, 2022), e 36% maior do que a da Riachuelo (Guararapes, 2022). A Renner conquistou o Troféu Transparência da Associação Nacional de Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade, como destaque nessa categoria de receita, de R\$5-20bi (Lojas Renner, 2022). O resultado de receita líquida da C&A de R\$6,2 bi foi 20% maior quando comparado a 2021, e 81,2% dessa receita equivale a produtos de vestuário, seguido de 14,3% de Fashiontronics e Beleza, e demais referente a serviços financeiros e outros (C&A, 2022). A Guararapes representou um crescimento de 17,1%, comparado a 2021, na receita líquida com R\$8,5 bi, a empresa atribui esse resultado a um reflexo de evolução da proposta da marca, e também recebeu esse Troféu Transparência (Guararapes, 2022).

O EBITDA é usado comumente por investidores para comparar o desempenho operacional entre diferentes empresas, principalmente quando se deseja avaliar a capacidade de geração de caixa das operações principais da empresa, independentemente de suas políticas de financiamento ou estrutura de capital (Koller; Goedhart; Wessels, 2022). Os resultados dos grupos em questão ainda exibem a Lojas Renner como destaque. O grupo expõe em seu relatório de gestão um resultado de R\$2,4 bi, com um crescimento de 43% em relação ao ano anterior (Lojas Renner, 2022). A Riachuelo faz um EBITDA de R\$948,1 milhões, com 5,6% de aumento em

relação a 2021 (Guararapes, 2022), e a C&A apresenta um resultado de R\$750 milhões (C&A, 2022).

O lucro líquido é um indicador importante para avaliar a eficiência financeira de uma empresa, pois mostra quanto dinheiro a empresa realmente ganhou ou perdeu em suas atividades operacionais, após levar em conta todos os custos e obrigações fiscais (Koller; Goedhart; Wessels, 2022). A Lojas Renner ainda desponta com o maior resultado de R\$1,2 bi (Lojas Renner, 2022), o Grupo Guararapes aponta um consolidado de R\$51,98 milhões (Guararapes, 2022). A maior questão nesse tópico é a C&A, se observado apenas o quarto trimestre de 2022, a empresa registra um lucro líquido de R\$212,9 milhões, entretanto, quando analisado o ano todo, apresenta um resultado de R\$800 mil, sendo uma queda de 99,8% quando comparado ao resultado de 2021, de R\$329,0 milhões (C&A, 2022). Esses resultados reforçam a dificuldade que a empresa ainda tem, possivelmente como reflexo tardio da pandemia .

Gráfico 4 – Resultados Financeiros de 2022 em R\$MM.



Fonte: Lojas Renner S.A, C&A e Guararapes (2022).

Assim sendo, pode-se dizer que as três empresas definidas como parte de uma concorrência monopolística no varejo de vestuário de fato detém essa relação de poder,

umas vez que apresentam resultados financeiros significativos, e dominam o mercado com um conjunto de clientes gigantesco e ainda crescente. As três empresas utilizam as lógicas de estratégia de localização e diferenciação de produto de modo a valorizar seu negócio, e criar vantagem perante a concorrência. Os resultados contábeis reforçam essas táticas bem sucedidas, e mesmo que as empresas em análise estejam em concorrência monopolística, é possível identificar uma ordem de destaque de performance, sendo: Lojas Renner S.A, Grupo Guararapes (Riachuelo), e por fim C&A.

5.2 ABERTURA DE CAPITAL E ÍNDICES

A abertura de capital permite à empresa captar recursos financeiros para financiar suas operações e projetos de crescimento, além de proporcionar maior visibilidade e prestígio no mercado financeiro. Para os investidores, a abertura de capital oferece a oportunidade de adquirir participação na empresa e potencialmente obter ganhos com a valorização das ações ao longo do tempo (Draho, 2006). As três empresas constituintes da concorrência monopolística de varejo do vestuário brasileiro possuem capital aberto. A Lojas Renner realizou sua *Initial Public Offering* (IPO) na B3 em 28 de outubro de 1965 e em 2005 realizou sua oferta pública de ações, com isso suas ações passaram a ser negociadas publicamente no mercado acionário brasileiro, e a Lojas Renner tornou-se uma empresa de capital aberto e suas ações são negociadas sob o código "LREN3" na B3 (Lojas Renner, 2022).

Em 2019, a C&A Brasil fez o pedido de IPO à CVM e à B3, com o objetivo de abrir seu capital na bolsa de valores brasileira, das concorrentes foi a última a ser listada e chegou à bolsa avaliada em R\$5 bilhões, com o código "CEAB3" (C&A, 2022). O capital da Guararapes foi aberto na bolsa em 1970, e em 2018 converteu todas as suas ações preferenciais em ações ordinárias com o nome "GUAR3" (Guararapes, 2022).

Em 2022 a LREN3 encerrou o ano cotada a R\$20,48, totalizando um valor de mercado de R\$20,3 bilhões. Ao longo do ano, foram realizadas 9,2 milhões de negociações, movimentando 3,3 bilhões de ativos, com um volume médio diário negociado de R\$335,2 milhões. Desde que o Grupo Renner virou uma corporação, em

2005, o número de acionistas cresceu de forma exponencial, com 136 mil acionistas, sendo que 133.737 são pessoas físicas, e até então foram distribuídos mais de R\$4 bilhões em proventos. A Figura 1 evidencia a geração de valor da LREN3 ao longo do tempo (Lojas Renner, 2022).

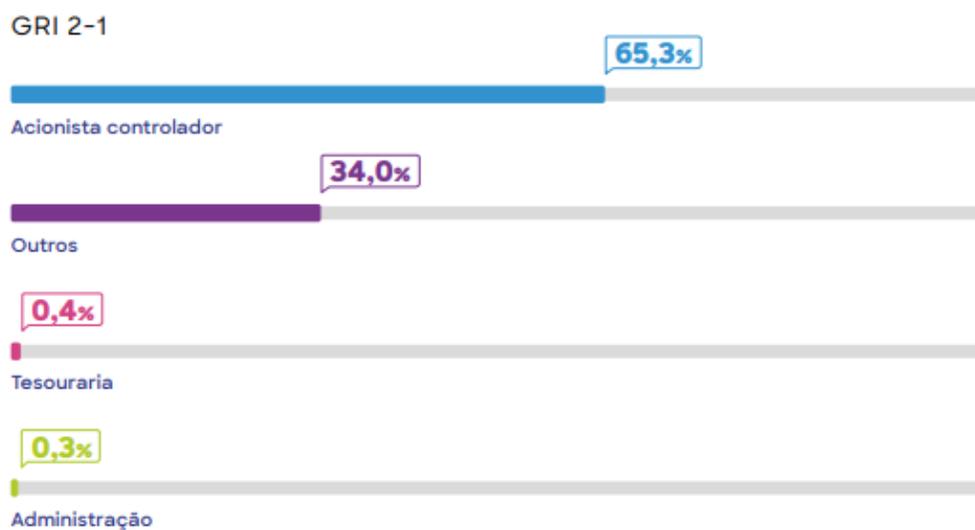
Figura 1 – Geração de valor ao longo do tempo LREN3.



Fonte: Lojas Renner (2022).

A CEAB3, fechou o ano de 2022 cotada a R\$2,29. Ao todo, foram 2.000.320 negócios no ano, o volume médio diário de negociação foi de R\$15,3 milhões e desvalorização das ações em 62,8%. Em um resumo geral, o maior preço de 2022 foi R\$6,58, e o menor foi R\$1,95, a empresa totaliza aproximadamente 308 milhões de ações. A composição acionária, conforme a Figura 2, é majoritariamente por um Acionista controlador, com 65,3% das ações (C&A, 2022).

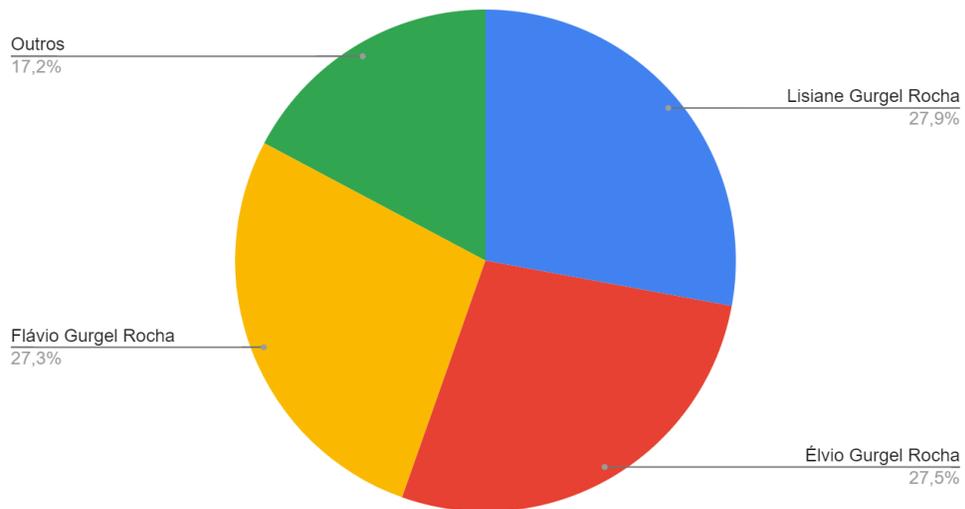
Figura 2 – Composição acionária CEAB3.



Fonte: C&A (2022).

A GUAR3 fechou sua cotação no ano de 2022 a R\$6,52, chegando ao seu máximo em outubro ao valor de R\$10,00, com volume de R\$26,72 milhões. A Companhia tem seu capital social composto por 499.200.000 ações ordinárias, sendo que 82,76% pertencem aos irmãos Lisiane Gurgel Rocha, Élvio Gurgel Rocha e Flávio Gurgel Rocha, controladores do Grupo Guararapes e da rede Riachuelo (Guararapes, 2022) (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Estrutura Acionária GUAR3 no ano de 2023 em %.



Fonte: Guararapes (2023).

O desempenho na B3 segue a sequência de desempenho dos cenários analisados no capítulo anterior, com soberania de desempenho da Lojas Renner, seguido do Grupo Guararapes e da C&A. Quando visto pela ótica de custo de oportunidade, ao tomar uma decisão econômica, é necessário uma análise geral de possibilidades, isto é, quanto maior for a empresa na B3, mais satisfação ela deve ao mercado. Portanto, é preciso considerar, além das escolhas de investimento, as oportunidades alternativas e a forma ideal de alocar seus recursos de modo a manter a confiança e prover resultado aos investidores (Varian, 2015).

Um dos diferenciais que duas das empresas analisadas possuem, perante ao mercado de ações, é estarem listadas no ISE B3, sendo elas Lojas Renner (LREN3) e Riachuelo (GUAR3). O propósito do ISE B3 é servir como um indicador do desempenho médio de empresas escolhidas conforme o seu compromisso reconhecido com a sustentabilidade corporativa. Assim, ele auxilia os investidores em suas decisões de investimento e incentiva as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade (ISE B3: ENTENDA...,2023).

A Lojas Renner tem sido reconhecida por esses índices do mercado de capitais como referência no setor de varejo do mundo, como uma das empresas com melhores práticas de sustentabilidade. Isso pode ser evidenciado uma vez que, 2022 é o 9º ano

consecutivo em que é posta no ISE, além de ter sido colocada em 4º lugar. No DJSI por 8 anos, sendo 1º lugar no varejo de moda no mundo e 2º no varejo em geral, além de estar presente no Índice de Carbono Eficiente da B3 desde sua criação, há 12 anos. Esses índices valorizam a ação e também elevam o patamar da marca pelo bom posicionamento sustentável (Lojas Renner, 2022). Em 2022 a Riachuelo migrou para o Novo Mercado da B3, com objetivo de dar mais transparência tanto para acionistas, quanto para investidores, promoveu mudanças no estatuto social. Como resultado positivo das práticas ASG (Ambiental, Social e Governança), o GUAR3 passou a integrar o ISE B3 (Guararapes, 2022). Por conseguinte, é evidente uma soberania da Lojas Renner (LREN3) no mercado de ações, além de sua cotação ser maior, com resultados e participações melhores, a empresa implementa uma forte política de transparência e passa uma grande segurança de caixa.

A lógica de diferenciação de produto pode ser aplicada num cenário de diferenciação de posicionamento de mercado. Uma das premissas desse conceito de produto é pensar que há uma diferença nele perante ao que está disponível no mercado, e assim, o consumidor opta justamente por esse produto e se sente compensado (Varian, 2015). Nesse caso, as empresas que possuem esse viés sustentável oferecem uma diferenciação de produto aos investidores. É de senso comum que as pautas ambientais crescem a cada ano, e uma empresa ser reconhecida por isso vira um diferencial convencedor mercadológico.

Em suma, após analisar as informações das três empresas, conclui-se que dentro da concorrência há um destaque maior para a Lojas Renner S.A, isso porque além de ter o maior *market share* (Meneses, 2022), a empresa possui o maior desempenho mercadológico, seguido da Guararapes e então da C&A, mesmo assim as três se mantêm consolidadas em forma de concorrência monopolística com relevância no mercado brasileiro.

6 AVANÇO DAS FAST FASHIONS INTERNACIONAIS

“*Fast Fashion* significa moda rápida, é o termo utilizado para designar a renovação constante das peças comercializadas no varejo de moda.” (COMO

ADERIR..., 2015). Ou seja, *fast fashion* é um termo utilizado para descrever um modelo de negócio na indústria da moda que se caracteriza pela rápida produção e lançamento de coleções de roupas inspiradas nas últimas tendências. Esse conceito surgiu nas últimas décadas e transformou a maneira como as roupas são produzidas, comercializadas e consumidas (COMO ADERIR..., 2015).

6.1 O QUE É UMA *FAST FASHION*?

O principal objetivo das marcas que seguem o modelo *fast fashion* é fornecer aos consumidores roupas atualizadas e acessíveis com rapidez, acompanhando as mudanças rápidas e constantes do mundo da moda. Essas marcas lançam novas coleções com frequência, muitas vezes semanalmente, para atender à demanda por produtos da moda atual. A maior característica produtiva é a agilidade, com prazos de fabricação reduzidos, uso de mão de obra barata e materiais de menor custo. As roupas são frequentemente produzidas em grande quantidade, em resposta direta às tendências e demanda do mercado. Além disso, outro grande destaque é a estratégia de preços baixos, tornando a moda acessível a um público mais amplo. Isso estimula o consumo frequente e impulsiona a rotatividade de produtos nas lojas (COMO ADERIR..., 2015). Embora o modelo de *fast fashion* tenha suas vantagens em termos de variedade e preços acessíveis, também levanta preocupações em relação à sustentabilidade e às condições de trabalho nas fábricas de produção - a produção em larga escala e a rápida obsolescência das roupas podem levar ao desperdício excessivo e ao impacto negativo no meio ambiente (MODA SUSTENTÁVEL..., 2022).

Nos últimos anos, com a crescente conscientização sobre sustentabilidade e ética na moda, tem havido um aumento da demanda por práticas mais responsáveis e sustentáveis na indústria da moda. Isso tem impulsionado o surgimento de movimentos como a moda sustentável e a moda ética, buscando alternativas a esse modelo (MODA SUSTENTÁVEL..., 2022).

6.2 O FENÔMENO SHEIN

A Shein é uma empresa chinesa de moda, avaliada em US\$15 bilhões, fundada em 2008. A empresa teve um crescimento rápido e se tornou uma das maiores e mais populares plataformas de moda on-line do mundo. Inicialmente, a empresa oferecia apenas roupas femininas, mas com o tempo, expandiu sua oferta para incluir roupas masculinas e infantis, além de acessórios e produtos de beleza (Shein, 2022). A escolha da Shein para este trabalho foi, principalmente, pelo avanço da empresa no mercado brasileiro, pela representatividade e crescimento constante.

A Shein se destaca por sua abordagem de moda rápida e acessível, concentrada em oferecer aos consumidores as últimas tendências da moda a preços competitivos - é uma ultra *fast fashion* - e lança cerca de 2 mil produtos todos os dias em seu site. Uma das principais estratégias da Shein é o uso eficiente da tecnologia e das redes sociais para impulsionar suas vendas, e alcançar um público global. A empresa investe fortemente em marketing digital, influenciadores de mídia social e publicidade on-line para atrair novos clientes e manter seus clientes existentes engajados (Monteiro, 2021).

Além disso, a Shein é conhecida por oferecer uma experiência de compra on-line altamente personalizada, com site e aplicativo projetados para proporcionar uma navegação fácil e intuitiva, e os algoritmos de recomendação da empresa sugerem produtos que se adequam ao estilo e preferências de cada cliente (Shein, 2022). A empresa oferece um sistema de pontuação em seu aplicativo, em que caso o consumidor poste uma avaliação da sua compra, falando sobre o produto, com fotos e vídeos, ele ganha “moedas” no aplicativo, que posteriormente viram desconto, isso é uma estratégia de retenção e reversão de vendas extremamente eficaz, que pode ser percebida em outros nichos com o famoso *cashback* (Shein, 2022).

A expansão internacional também foi fundamental para o sucesso da Shein. A empresa estabeleceu centros de distribuição em diferentes regiões do mundo para garantir entregas rápidas e eficientes, com isso, a Shein conquistou uma base de clientes em países de todo o mundo. A empresa chega ao Brasil em 2020, com vendas online, no momento em que as pessoas não estavam saindo de casa devido ao COVID19, isso foi propício a esse avanço. No Brasil a diversidade de corpos é gigantesca e a grande maioria das lojas de departamento não oferecem peças estilosas para todos, assim a característica de ampla variedade de tamanhos disponíveis da

Shein se torna ainda mais atraente. A marca oferece uma extensa grade que abrange desde o PP até o 5XL, o que representa cinco vezes o tamanho G, além de as medidas de cada peça serem minuciosamente detalhadas, o que aumenta a confiança do consumidor ao realizar a compra on-line (PARA REFORÇAR PRESENÇA...,2023).

A geração Z tornou-se o maior consumidor, e conseqüentemente público alvo da marca. O aplicativo da Shein em meados de 2021 chegou a ultrapassar em *downloads* a Amazon, e em 2022 foi o mais baixado do setor de moda, com 23,8 milhões de downloads, no Brasil, isso expõe o impacto da empresa (O APLICATIVO CHINÊS..., 2021). Uma estratégia que tanto a Shein, quanto as três empresas brasileiras utilizam é o proveito de algoritmos e dados, para ser ainda mais assertiva na hora de indicar um produto ao consumidor. Estima-se que em 2020 o lucro chegou a aproximadamente 10 bilhões de dólares, além de ter sido o oitavo ano em que a companhia aumentou seu lucro em 100% (Monteiro, 2021). Na sua página de responsabilidade social, a marca assegura estar em consonância com as diretrizes de organizações internacionais. Essas normas internacionais garantem condições laborais adequadas, proibindo categoricamente o trabalho infantil e escravo. No entanto, não há informações claras sobre se a marca é certificada por essas organizações (Shein, 2022).

A Shein de fato chega ao Brasil em 2023. A empresa inaugurou um escritório em São Paulo, com objetivo de consolidar a operação local, fortalecer e ampliar a atuação no país. Agora, a empresa mira na produção nacional, o Brasil é forte na matéria-prima, principalmente referente a jeans e algodão, e isso pode acabar compensando alguns custos logísticos internacionais. Atualmente a Shein conta com 151 fábricas trabalhando com exclusividade. Marcelo Claire, presidente da Shein para o Brasil e América Latina, afirmou à Folha de São Paulo que o Brasil é o 5º maior mercado da empresa no mundo, e enxerga o Brasil como uma plataforma de inovação (SHEIN DIZ QUE PEÇA..., 2023).

Um dos diferenciais perante as empresas brasileiras, é que a Shein produz sob demanda, ou seja, só produz o que o consumidor quer, e as demais empresas montam coleções, enviam as lojas, obviamente baseado em experiências de vendas anteriores, mas jamais assertivas como algo sob demanda, com processo de criação, fabricação e venda em 7 dias (SHEIN DIZ QUE PEÇA..., 2023).

A Shein conseguir entrar no mercado de varejo da moda reforça a tese de esse ser um mercado estruturado tipicamente como concorrência monopolística. Esse modelo tem como principal característica a livre entrada e saída, então a Shein entra livremente com uma nova proposta não só de produto, ao atender diversas grades de tamanho e classes sociais, mas também com uma nova proposta de compra pelo alto nível de desempenho e-commerce oferecido ao consumidor (Varian, 2015). Ademais, a estratégia da Shein se encaixa perfeitamente na diferenciação de produto, a marca faz com que o consumidor pensa que seus produtos são diferentes dos demais (Kupfer; Hasenclever, 2013), já que existem milhares de produtos novos diários que podem atender a expectativa de um consumidor qualquer que está buscando uma peça em específico ainda não criada pela sua concorrência.

A Shein se tornou uma força significativa no mundo da moda on-line, e continua a ser uma das marcas mais procuradas pelos consumidores que buscam roupas modernas, acessíveis e de acordo com as últimas tendências da moda (PARA REFORÇAR PRESENÇA..., 2023). Por causa disso, ela pode ser um potencial alerta para as varejistas nacionais, visto que a Shein entrou no mercado como mais uma participante, não uma que vai mudar a estrutura de mercado, mas uma participante que segue as mesmas estratégias que as suas concorrente consolidadas seguem, e ela tem um catálogo que atende a praticamente todo e qualquer consumidor, com uma experiência de compra única.

7 CONCLUSÃO

O avanço tecnológico na indústria têxtil teve um impacto significativo no setor de varejo de vestuário. Com a produção em massa de roupas, os varejistas tiveram a oportunidade de oferecer uma ampla variedade de produtos de moda a preços mais acessíveis, o que antes era inimaginável (Mattar, 2011). O surgimento de lojas de departamento e cadeias de varejo de moda se tornou uma realidade, trazendo aos consumidores uma experiência de compra mais diversificada e conveniente (Underhill, 2009).

No contexto brasileiro, o varejo de moda teve um crescimento notável nas últimas décadas. O Brasil é um país conhecido pela sua paixão pela moda e pelo estilo de vida voltado para o comércio varejista (Parente, 2014). Grandes marcas de varejo de vestuário, como Renner, Riachuelo e C&A, emergiram como líderes nesse cenário competitivo, por isso escolhidas como uma concorrência monopolística. A Renner, com sua forte presença nacional e estratégias inovadoras, conquistou uma posição de destaque no mercado brasileiro de varejo de moda, despontando como a empresa de maior performance, dentre as que formam a concorrência monopolística.

A Riachuelo, por sua vez, construiu uma sólida reputação como uma marca que alia moda acessível à qualidade, com coleções diversificadas e preços competitivos. A C&A, uma marca internacionalmente reconhecida, oferece uma variedade de produtos de moda para todas as idades e estilos. Além disso, a marca também tem se dedicado a iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social, entretanto, dentre as formadoras da estrutura de mercado é a que menos performou de forma consolidada (C&A, 2023).

Enquanto as marcas brasileiras de varejo de moda consolidam sua posição no mercado nacional, novos desafios e oportunidades surgem com o avanço da tecnologia e a globalização. A internet e o comércio virtual abriram novas portas para o setor de varejo, permitindo que empresas internacionais, como a Shein, alcancem os consumidores brasileiros com facilidade (Monteiro, 2021).

.A Shein, uma empresa chinesa fundada em 2008, tem conquistado rapidamente o mercado brasileiro, principalmente através de sua estratégia de marketing eficaz, pelo uso perspicaz de algoritmos, e preços competitivos. A experiência de e-commerce completamente superior ao disposto pelas empresas brasileiras, se torna uma das grandes vantagens competitivas, além do método de criação e produção extremamente ágil.

As marcas Renner, Riachuelo e C&A se estabeleceram como partes significativas no mercado brasileiro, atendendo às necessidades dos consumidores com uma oferta diversificada de produtos, promovendo aproximação de seus clientes tanto pela localização (Varian, 2015), quanto por estratégias de marketing e outras práticas, e possuem sua posição consolidada no mercado, mesmo avaliando-o como competitivo (Kupfer; Hasenclever, 2013). Ao analisar todas as condutas contidas na concorrência monopolística, há uma ordem clara de desempenho mercadológico, sendo: Lojas Renner S.A, Grupo Guararapes e C&A. Enquanto isso, o avanço da tecnologia e o surgimento de novos players, como a Shein, continuam a moldar o futuro do varejo de moda no Brasil, destacando a importância da adaptação e inovação contínua para o sucesso das empresas no cenário competitivo do comércio varejista. Como sugestão para futuras pesquisas na área, há espaço para estimativas de cálculo do grau de concentração, aplicação de interpretações teóricas como da estrutura-conduta-desempenho e o papel do conselho administrativo de defesa econômica (CADE), como mecanismo de intervenção do Estado nesses mercados.

REFERÊNCIAS

BRAUDEL, Fernand. **Civilização material, economia e capitalismo, séculos XV-XII: I. As estruturas do cotidiano. II. Os jogos da troca. III. O tempo do mundo.** 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

BURNS, Leslie. D.; MULLET, Kathy. K. **The business of fashion : designing, manufacturing, and marketing.** 5. ed. New York: Fairchild Books, 2016.

COMO ADERIR ao conceito de fast fashion no varejo de moda. **Sebrae.** [S.l]. 11 de jun. 2015. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fast-fashion-ganha-destaque-no-varejo-de-moda,ef695d27e8fdd410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 07 de set. 2023.

C&A. **Relatório Integrado Anual 2022.** [S.l], 2022. Disponível em: https://sustentabilidade.cea.com.br/pt-br/Documents/230328_C%26A_RS22_PT_VF3b_Relat%C3%B3rio.pdf.

DRAHO, Jason. **The Ipo Decision: Why And How Companies Go Public.** [S.i]. [S.l]: Edward Elgar Pub, 2006.

ENTENDA O FENÔMENO SHEIN. [Locução de]: Gabriel Monteiro. ELLE: ELLE News, 23 ago. 2021. *Podcast.* Disponível em: <https://elle.com.br/podcast/shein-entenda-o-fenomeno>. Acesso em: 10 ago. 2023.

E-COMMERCE BRASILEIRO CRESCE 27% e fatura R\$161 bilhões em 2021, revela Neotrust. **E-commerce Brasil,** [S.l], 01 de dez. 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/neotrust-e-commerce-fatura-2021>. Acesso em: 05 de ago. 2023.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing: Teoria e Casos**. 3. ed. [S.I.]: Editora Cengage, 2016.

GALLÓ, José. **O poder do encantamento**. 1. ed. [S.I.]: Editora Planeta do Brasil, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GITOMER, Jeffrey. **Customer Satisfaction is Worthless Customer Loyalty is Priceless: How to make customers love you, keep them coming back, and tell everyone they know**. [S.i]. [S.I]: Bard Press, 2011.

GUARARAPES. **Relato Integrado 2022: O futuro a gente cria hoje**. [S.I.], 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/0c51b75c-1d63-4db0-85ed-6a34ac67fcc/bdd93112-e030-cfcf-ef7a-a20e50edc1c7?origin=2>.

ISE B3: ENTENDA a importância do índice para a reputação da marca. **Cortex**. [S.I.]. 18 de ago. 2023. Disponível em: <https://www.cortex-intelligence.com/blog/ise-b3>. Acesso em: 07 de set. 2023.

KOLLER, Tim; GOEDHART, Marc; WESSELS, David. **Avaliação de empresas**. 7. ed. [S.I.]: Bookman, 2022.

KON, Anita. **Tecnologia e trabalho no cenário da globalização**. In: Ladislau Dowbor; Otávio Ianni; Pulo-Edgar Resende. (Org.). **Desafios da Globalização**. 1.ed .Petrópolis: Vozes, 1998.

KUPFER, David; Hasenclever, Lia. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LOJAS RENNER S.A. **Relatório Anual 2022**. [S.l.], 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/13154776-9416-4fce-8c46-3e54d45b03a3/7f5440f5-ca3e-1fe3-d6ba-b02082b0c2dd?origin=1>.

MATÉRIA-PRIMA MAIS CARA afeta produção nas confecções. **O Popular**, [S.l.], 10 de jun. 2022. Disponível em: <https://opopular.com.br/economia/materia-prima-mais-cara-afeta-producao-nas-confeccoes-1.2471566> Acesso em: 05 de ago. 2023.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**. 1. ed. [S.l.]: GEN Atlas, 2011.

MENESES, Anderson. **Análises Setoriais #6 - Vestuário e Calçados / CJE FGV**. Alkin Equities Research, [S.l.], 10. dez. 2022. Disponível em: <https://www.alkinresearch.com/post/an%C3%A1lises-setoriais-6-vestu%C3%A1rio-e-cal%C3%A7ados-cje-fgv>. Acesso em: 20 de nov. 2023.

MODA SUSTENTÁVEL: uma alternativa verde ao 'fast fashion'. **National Geographic**. [S.l.], 10 de mai. 2022. Disponível em: <https://www.nationalgeographicbrasil.com/meio-ambiente/2022/04/moda-sustentavel-uma-alternativa-verde-ao-fast-fashion>. Acesso em: 07 de set. 2023.

O APLICATIVO CHINÊS de moda que é tão popular quanto a Amazon. **CNN**. [S.l.], 15 de ago. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/o-aplicativo-de-moda-chinesa-que-e-tao-popular-quanto-a-amazon/>. Acesso em: 07 de nov. 2023.

PARA REFORÇAR PRESENÇA no Brasil, Shein inaugura escritório na capital paulista. **Mercado & Consumo**. [S.l.], 19 de abr. 2023. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/19/04/2023/ecommerce/para-reforçar-presença-no-brasil-shein-inaugura-escritorio-na-capital-paulista/?cn-reloaded=1>. Acesso em: 07 de set. 2023.

PARENTE, Juracy. **Varejo No Brasil: Gestão e Estratégia**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2014.

PINDYCK, Robert; RUBINFELD, Daniel L.. **Microeconomia**. 8. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2013.

PORTER, Michael E..**How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review, from the Magazine, March-April 1979.

PRESCOTT, Jason; GLADSTONE, Tara. **Wholesale 101: A Guide to Product Sourcing for Entrepreneurs and Small Business Owners: A Guide to Product Sourcing for Entrepreneurs and Small Business Owners**. 1. ed. New York: McGraw-Hill, 2013.

PRESIDENTE DA P&G Brasil: Atacarejo é um fenômeno no Brasil. **CNN**, [S.I.], 06 de nov. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/presidente-da-pg-brasil-atacarejo-e-um-fenomeno-no-brasil/>. Acesso em: 05 de ago. 2023.

SETOR DE VESTUÁRIO deve faturar R\$ 153 bilhões em 2022, prevê associação. **CNN**, [S.I.], 03 de nov. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/setor-de-vestuario-deve-faturar-r-153-bilhoes-em-2022-preve-associacao/>. Acesso em: 05 de ago. 2023.

SHEIN. **About Us**. [S.I.], 2022. Disponível em: <https://www.sheingroup.com/about-us/>.

SHEIN DIZ QUE PEÇA brasileira pode ser até mais barata que chinesa. **Folha de São Paulo**. [S.I.], 1 de jun. 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/06/shein-diz-que-peca-brasileira-pode-ser-ate-mais-barata-que-chinesa.shtml>. Acesso em: 07 de nov. 2023.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2018.

STONE, Brad. **A loja de Tudo**. 1. ed. Nova York: Editora Intrínseca, 2014.

UNDERHILL, Paco. **Why we buy : the science of shopping**. [S.i]: New York: Simon & Schuster Paperbacks, 2009.

VAREJO DE ROUPAS representa 5,53% de todas as empresas ativas do país. **Monitor Mercantil**, [S.i], 22 de jun. 2019. Disponível em:<https://monitormercantil.com.br/varejo-de-roupas-representa-5-53-de-todas-as-empr-esas-ativas-do-pais/>. Acesso em: 05 de ago. 2023.

VARIAN, Hal R.. **Microeconomia: uma abordagem moderna**. 9 Rio De Janeiro: Editora Elsevier Ltda., 2016.

40% DOS BRASILEIROS COMPRARAM MENOS roupa e sapato na pandemia, diz estudo. **UOL**, Santa Catarina, 28 de abr. 2021. Disponível em:<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/04/28/pesquisa-cni-consumo-roupa-sapato-pandemia.htm>. Acesso em: 05 de ago. 2023.