

# RENNER DAY

# 2017



LOJAS RENNER S.A.



CMICADO yoUcom realize



Primeira loja da Renner no Uruguai

## CICLOS DO NEGÓCIO

José Galló

*Diretor Presidente*

## MODA RESPONSÁVEL

Clarice Costa

*Diretora de Recursos Humanos*

Vinícios Malfatti

*Gerente de Sustentabilidade*

## LOGÍSTICA

Pedro Pereira

*Diretor de Supply Chain*

## CRESCIMENTO

Laurence Gomes

*CFO e DRI*





# CICLOS DO NEGÓCIO

José Galló  
*Diretor Presidente*

# VALORES CORPORATIVOS

---

- **ENCANTAR É NOSSA REALIZAÇÃO**  
“...exceder a expectativa dos clientes.”
- **NOSSO JEITO**  
“...fazer coisas de forma simples e ágil, com muita energia e paixão.”
- **GENTE**  
“... contratar, desenvolver e manter as melhores pessoas.”
- **DONOS DO NEGÓCIO**  
“... pensar e agir como donos de nossa unidade de negócio, sendo recompensado como tal.”
- **OBSTINAÇÃO POR RESULTADOS EXCEPCIONAIS**  
“... responsabilidade por buscar resultados e não apenas boas ideias.”
- **QUALIDADE**  
“... nossos produtos e serviços têm o mais alto nível de qualidade.”
- **SUSTENTABILIDADE**  
“... nossos negócios e atitudes são pautados pelos princípios da sustentabilidade.”

# MARCA COM SIGNIFICADO

---



*O maior  
valor de uma  
empresa*

>



*Com claro  
entendimento  
do que  
queremos ser*

>



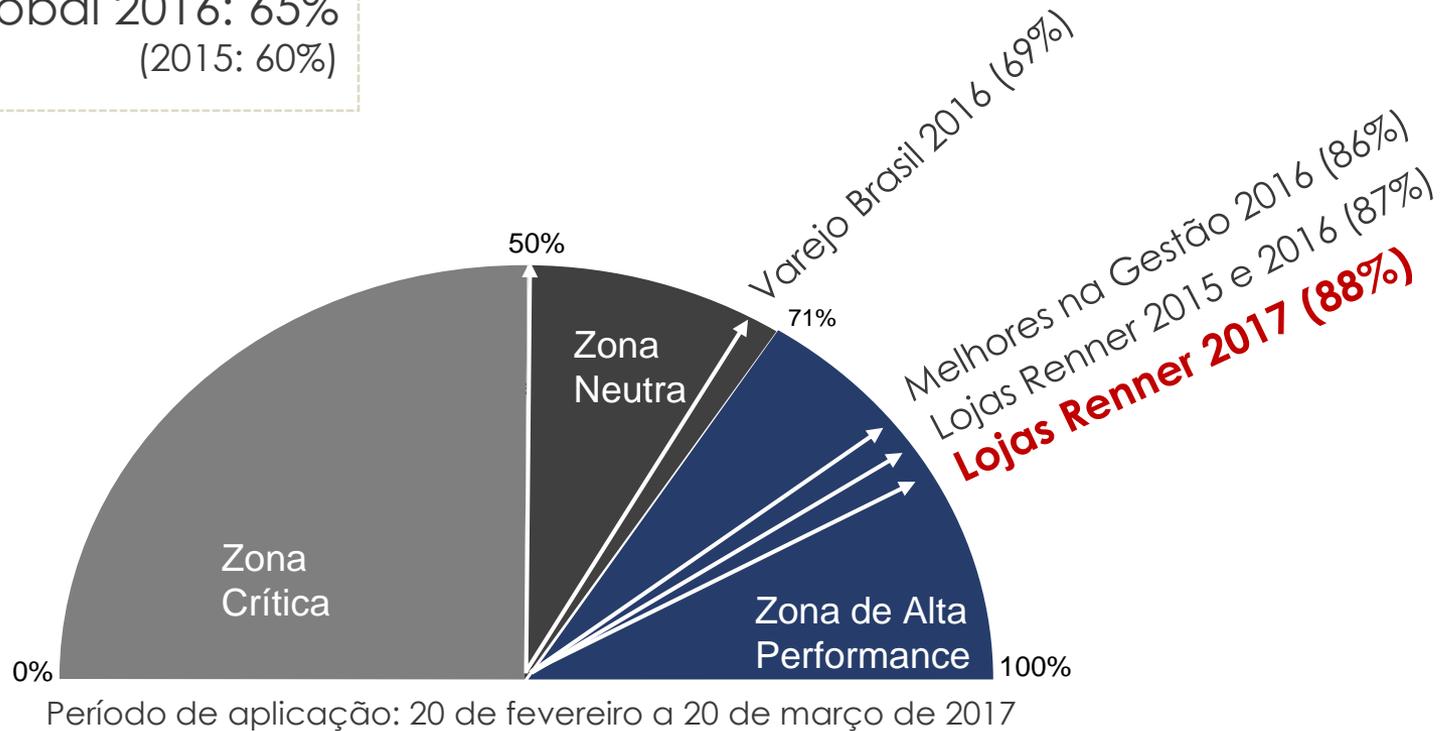
*Produto,  
Preço,  
Ponto de Venda  
e Propaganda*

# ENGAJAMENTO

Moda Global 2016: 65%  
(2015: 71%)

Varejo Global 2016: 65%  
(2015: 60%)

**95%** de adesão  
(13.801 colaboradores respondentes)



# CICLOS RENNER

## CICLO 1 - Empresa Familiar/Reposicionamento



- Loja especializada em moda
- Reposicionamento da marca
- Foco na Mulher
- Encantamento
- Expansão para SC, PR e SP

\* Lojas em operação no início do ciclo

# CICLOS RENNER

## CICLO 2 – Subsidiária de empresa estrangeira



- Criação do Lifestyle
- Novos processos e sistemas
- Controles internos
- Expansão no SE e entrada no CO

\* Lojas em operação no início do ciclo

# CICLOS RENNER

## CICLO 3 - Corporation



- Novo Mercado e 1ª Corporation Brasileira
- Entrada no NE e consolidação do mercado nacional
- Novos produtos financeiros

\* Lojas em operação no início do ciclo

# CICLOS RENNER

## CICLO 4 - Fast Retailer



- Simplicidade e Atitude
- Evolução do e-commerce
- Moda e Produto
- Outras cadeias (Camicado e Youcom)
- Reatividade da Cadeia

\* Lojas em operação no início do ciclo

# CICLOS RENNER

## CICLO 4 - Fast Retailer

Maiores varejistas do mercado mundial *(Receita Líquida em bilhões)*

### 2005

1. Federated Dpt Stores	U\$ 22,4
2. JC Penney	U\$ 18,8
3. TJX	U\$ 16,1
4. Gap	U\$ 16,0
5. KarstadtQuelle	U\$ 14,3
6. Khol's	U\$ 13,4
7. Otto Group	U\$ 11,5
8. Limited Brands	U\$ 9,7
9. Millenium Retailing	U\$ 8,6
10. H&M	U\$ 8,4

### 2015

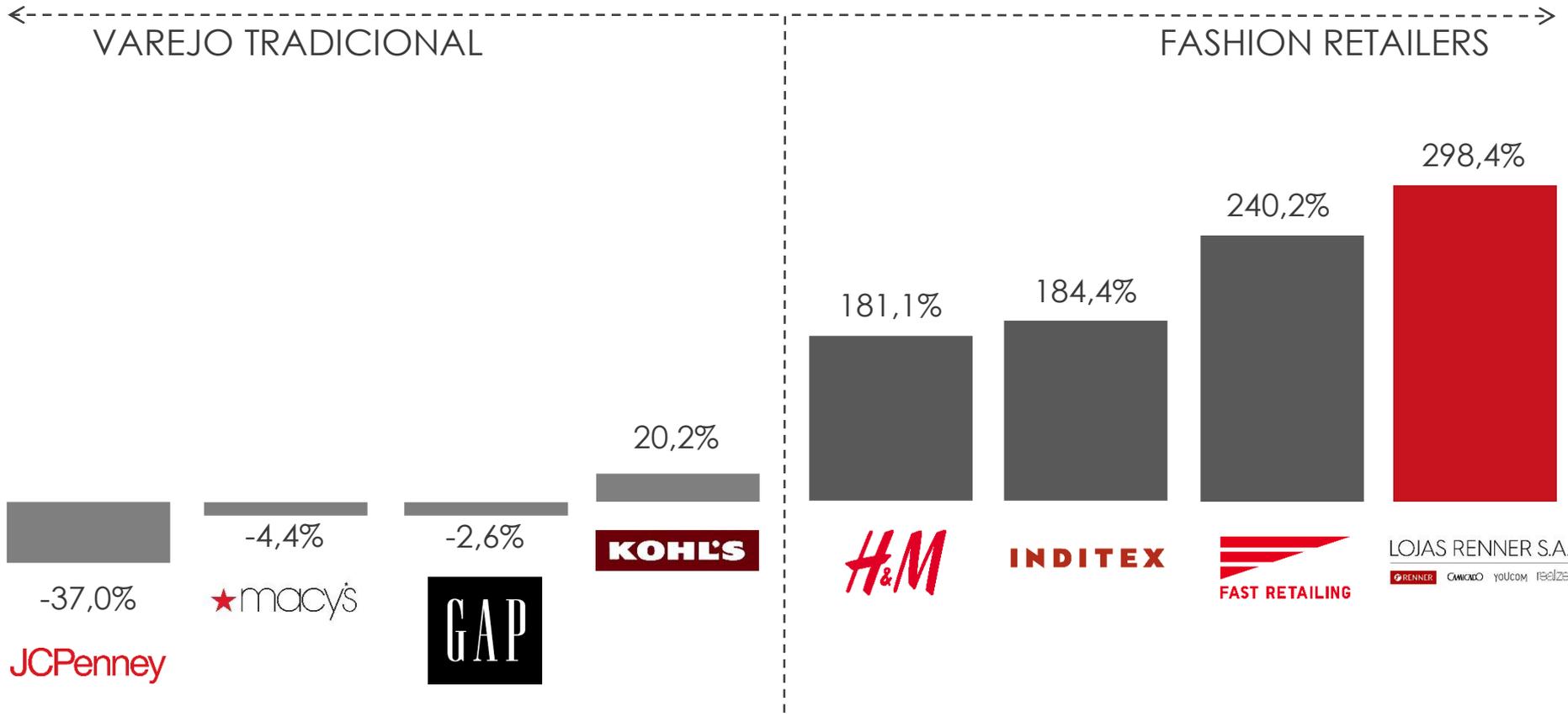
1. TJX	U\$ 30,9
2. Macy's	U\$ 27,1
3. Sears	U\$ 25,1
4. Inditex	U\$ 23,1
5. H&M	U\$ 21,7
6. Gap	U\$ 15,8
7. Fast Retailing	U\$ 14,2
8. Nordstrom	U\$ 14,1
9. El Corte Ingles	U\$ 13,1
10. JC Penney	U\$ 12,6

Fonte: Deloitte – Global Powers of Retailing 2007 e 2017

# CICLOS RENNER

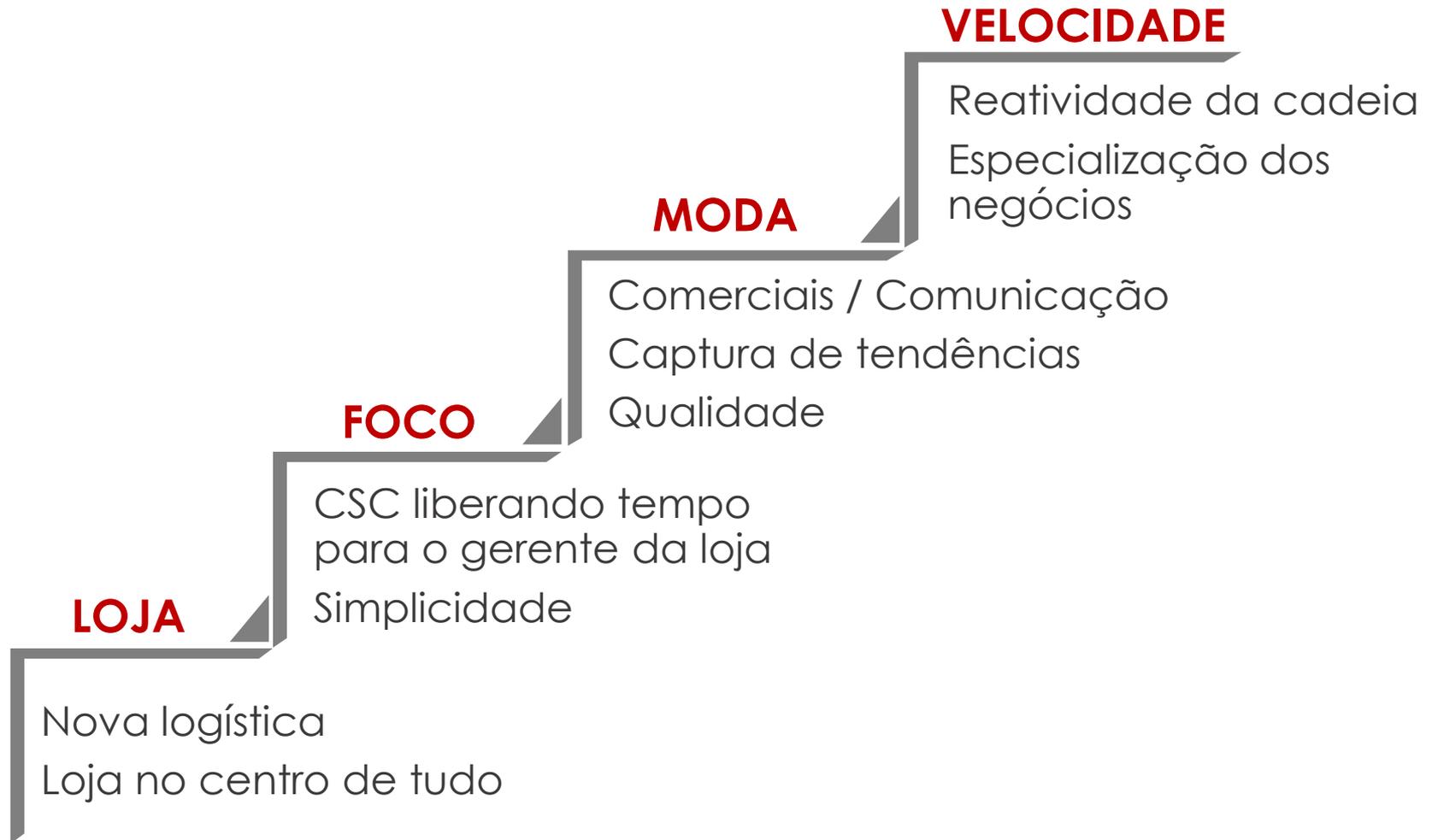
## CICLO 4 - Fast Retailer

Crescimento % da receita líquida de 2006 a 2016



Fonte: Relatórios Anuais das Companhias

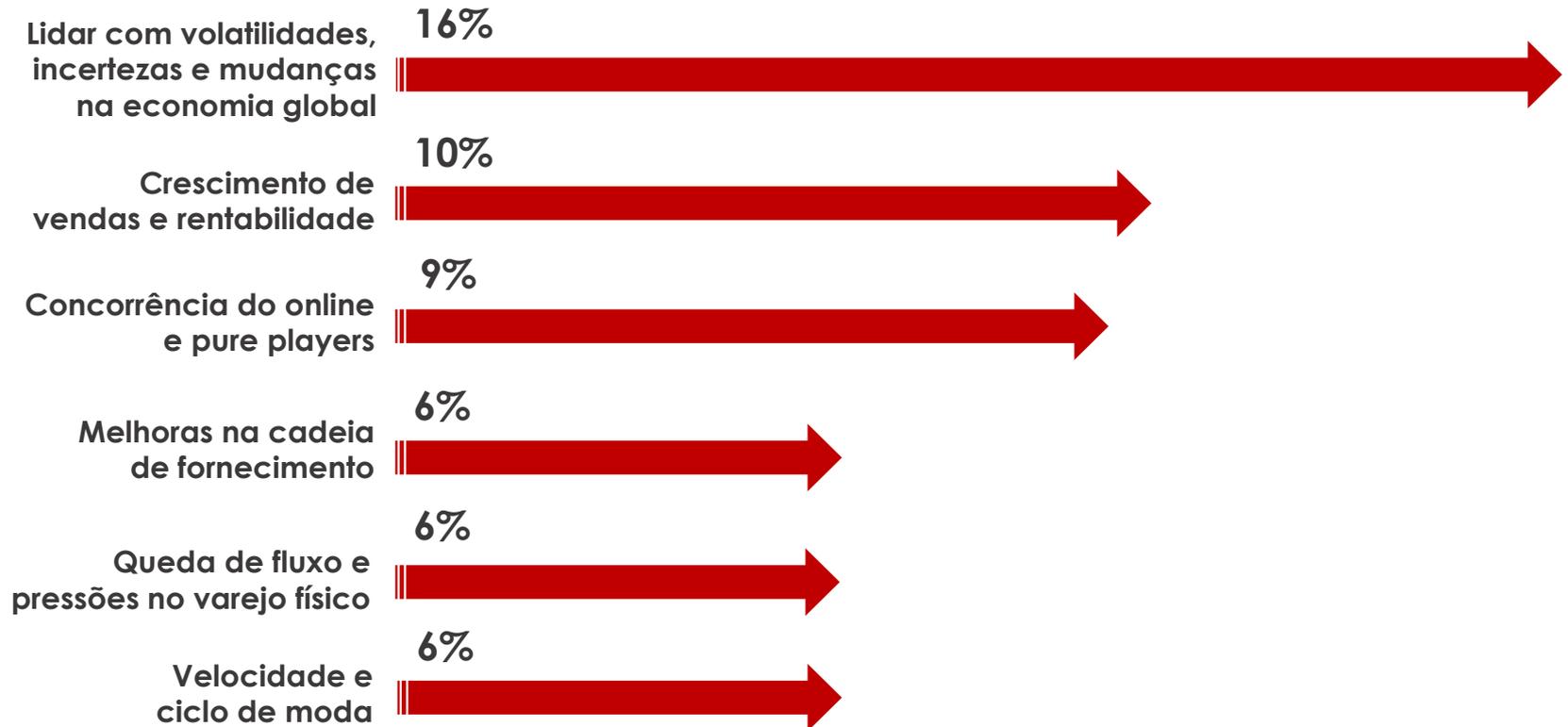
## CICLO 4 - Fast Retailer



## CICLO 4 - Fast Retailer

### Principais desafios das companhias

Pergunta: qual o maior desafio da sua companhia em 2017?  
(Executivos das maiores empresas de moda global)

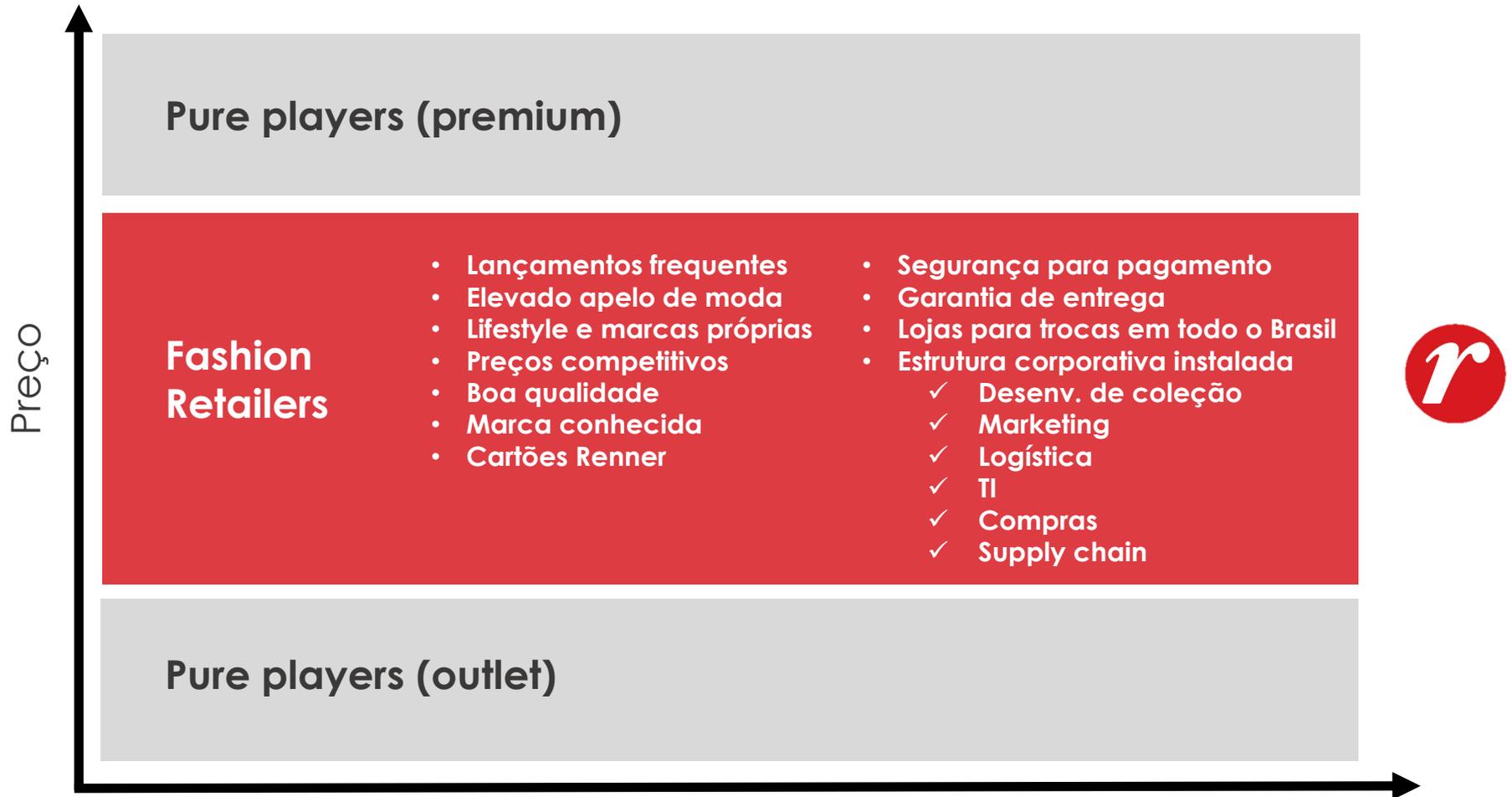


Fonte: BoF – McKinsey Global Fashion Survey de setembro de 2016

# CICLOS RENNER

## CICLO 4 - Fast Retailer

### Posicionamento do e-commerce



# CICLOS RENNER

## CICLO 4 - Fast Retailer

### Evolução do e-commerce



# TENDÊNCIAS DO VAREJO

---

## Perfil do consumidor em constante transformação



**MAIS  
INFORMADO**



**CONECTADO**



**MAIS  
EXIGENTE**



**SEMPRE  
LIGADO**



**MAIS  
CONSCIENTE**



**MAIS  
VOLÁTIL**

# TENDÊNCIAS DO VAREJO

---

## Inovações no varejo de moda

O que o cliente quer, quando e onde ele quiser

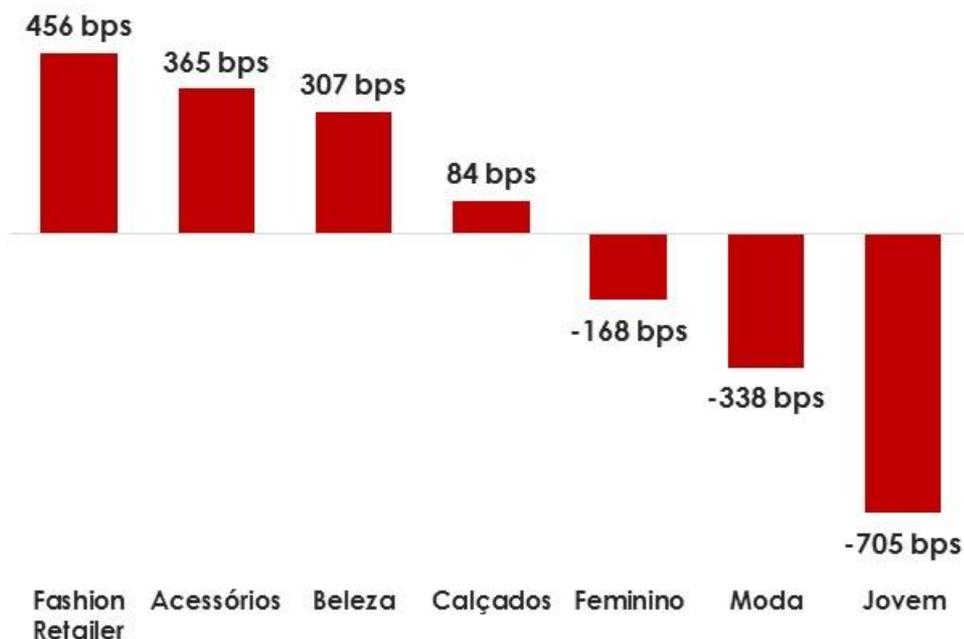
- Rastreamento de atividades e fluxo de clientes
- Acompanhamento de produtos e conversão de itens no provador
- Interpretação do comportamento do cliente na loja em tempo real
- Prover informação instantânea aos consumidores
- Interação e experimentação na loja
- Self checkout, autoatendimento, ausência de checkout
- Estoques: rastreamento, acuracidade e reposição preditiva
- Integração entre os canais de venda

# TENDÊNCIAS DO VAREJO

## Reacomodação do varejo de vestuário

Ganho/perda de participação de mercado excluindo lojas de departamento (EUA, de 2007 a 2015)

Reacomodação do varejo de vestuário até 2025



1/3 = Fashion Retail e Off-Price

1/3 = E-commerce

1/3 = Varejo Tradicional

Fontes: Credit Suisse - Making sense of softlines following a tumultuous twelve months (Mai/2017)

USA TODAY: Are shopping malls an endangered species? (07/Jun/17)

## **Integração dos canais online e offline**

### **Modelo totalmente integrado**

- Alavancagem pela força da marca
- Relevância no mobile
- Disponibilidade de serviços, tecnologia e velocidade
- Excelência operacional em logística
- Estoque único e com acuracidade (RFID)
- Sem diferenciação de ticket entre canais (online/offline)
- Fomento do fluxo nas lojas através das trocas e retiradas
- Alavancagem do e-commerce com estrutura do varejo físico (pesquisa, design, modelagem, compras, etc.)

# TENDÊNCIAS DO VAREJO

---

## Moda Responsável

Vestir-se bem, sentindo-se bem

- Mais qualidade
- Conhecimento da origem das matérias-primas
- Percepção de valor agregado
- Reciclagem e logística reversa
- Fibras alternativas
- Menor uso de recursos naturais
- Condições de trabalho adequadas
- Responsabilidade com as comunidades



# MODA RESPONSÁVEL

Clarice Costa

*Diretora de Recursos Humanos*

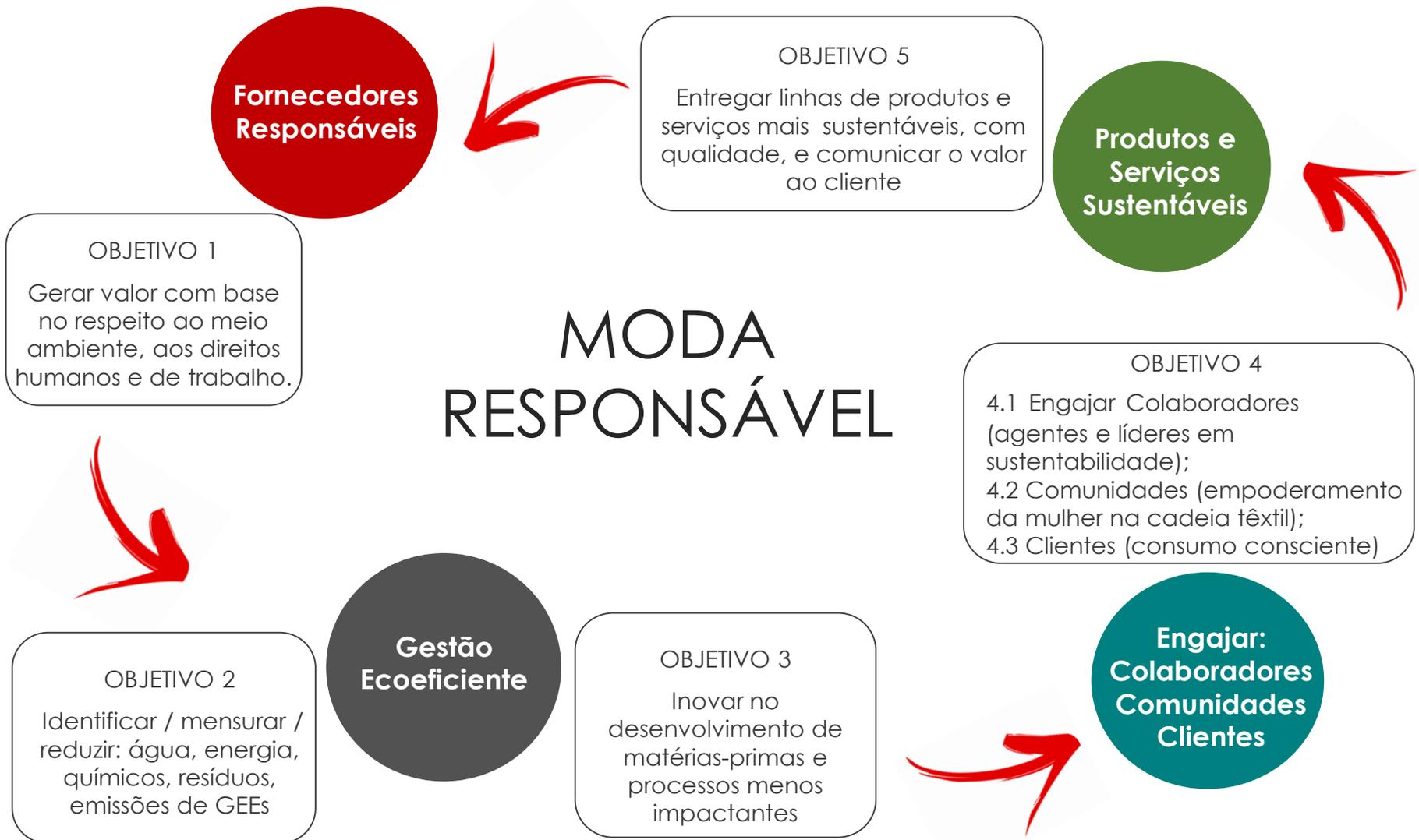
Vinicios Malfatti

*Gerente de Sustentabilidade*



# DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

## MODA RESPONSÁVEL



### CADEIA DE VALOR

## Programas de desenvolvimento

- **Índice de Desenvolvimento Global de Fornecedores – IDGF:** avaliação interna do desempenho de fornecedores nas dimensões comercial, logística, qualidade e sustentabilidade
- **Abordagem Lean Manufacturing**
  - Em 2016, atuação nos fornecedores estratégicos das cadeias de planos, malha e jeans:
    - Relevante aumento de produtividade nas operações
    - Melhoria no IDGF de +6%
- **Programa Encadeamento Produtivo:** projeto em parceria com SEBRAE para capacitação dos contratados pelos fornecedores Renner, objetivando:
  - Inovar e aperfeiçoar processos e produtos
  - Aumentar a competitividade
- **Conselho de Fornecedores:** 15 fornecedores participantes em encontros trimestrais

# FORNECEDORES RESPONSÁVEIS

---

## Programa de conformidade

### Monitoramento de Risco

#### Fornecedores de Revenda

##### Brasil

- 3.925 visitas técnicas realizadas pela Renner em 2016
- Auditorias ABVTEX em 100% dos fornecedores de vestuário, calçados e acessórios

##### Exterior

- Início da auditoria em 2017

#### Demais Fornecedores

Construção civil - 167 visitas técnicas de auditoria em 2016



# GESTÃO ECOEFICIENTE



Reserva de Jacundá, RO,  
apoiada pela Renner



## GEE – Gases de efeito estufa

- Redução de 8,7% das emissões em 2016
- 100% de neutralização em 2016

## Destinação de resíduos

- 98,5% dos resíduos de lojas foram reciclados

## Construções sustentáveis



- 3 lojas e prédio ADM em fase de certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)
- Replicação do memorial técnico nas novas construções

## Água

- Definição dos indicadores do programa e início do monitoramento na Renner
- Início do monitoramento na cadeia

## Eficiência energética

- Queda de 12% do consumo de energia em lojas em 2016
- Projeto piloto no RJ com geração de energia solar
- Redução de 2,5% a.a. no consumo de energia por m<sup>2</sup> de 2010 a 2016



## Colaboradores

- Sustentabilidade na Missão da Companhia
- Sustentabilidade no modelo de negócio da empresa
- Programa interno de engajamento de colaboradores em moda responsável



## Comunidades

- Instituto Lojas Renner: +14 mil mulheres beneficiadas desde 2008
- Programa de refugiadas
- Parceria com ONU Mulheres (Projeto EMPODERA)

## Clientes

- Etiquetas educativas nos produtos
- Comunicação - Mídias Sociais
- Campanhas educativas nas lojas



# PRODUTOS E SERVIÇOS SUSTENTÁVEIS

---

## **Economia circular**

*“O consumo linear está chegando no seu limite. Essa é uma oportunidade de um trilhão de dólares, com grande potencial de inovação, criação de empregos e crescimento econômico.”*

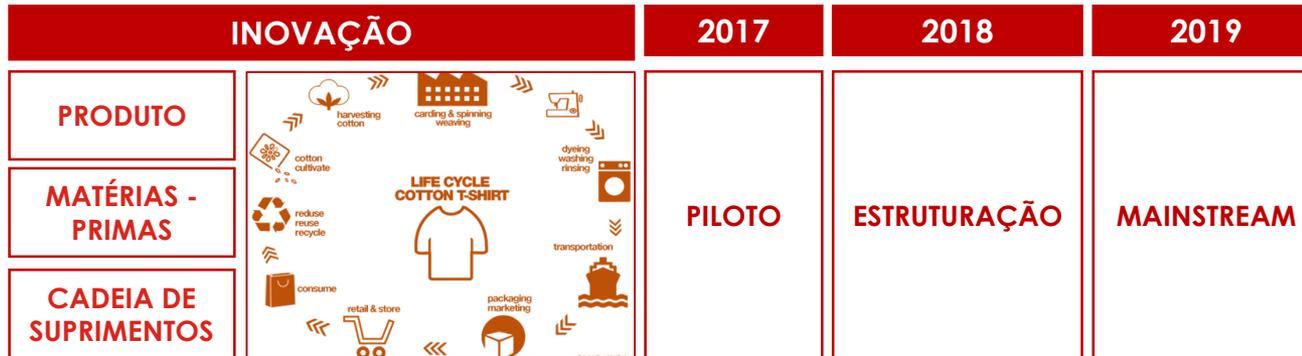
**World Economic Forum, 2014**





# PRODUTOS E SERVIÇOS SUSTENTÁVEIS

## Laboratório de Inovação em Matérias-Primas (USP)



- 220 ton resíduo têxtil reaproveitado na cadeia de produção

## Resultados em produtos

- 345 mil peças em economia circular
- Coleção com 50 modelos/fits no infantil + 30 fits masculino e feminino
- Youcom – coleção cápsula em economia circular
- 156 mil peças de lyocel de camisaria feminina
- 50% do algodão certificado (BCI – Better Cotton Initiative) até 2020



# PRODUTOS E SERVIÇOS SUSTENTÁVEIS



## Pós consumo de roupas

Projeto piloto, em 15 lojas, de coleta de roupas em desuso de clientes

## Projeto Ecoestilo

Pós consumo de perfumaria e beleza, desde 2011 arrecadou 25 toneladas de resíduos

## Fechamento de ciclo

Sacolas e cortinas de provedores reciclados



# COMPROMISSOS E RECONHECIMENTOS

## Compromissos voluntários



Pacto  
Global  
(ONU)



## Reconhecimentos

- Índice de Carbono Eficiente (ICO2), da B3, desde 2011
- Selo Ouro *GHG Protocol* desde 2014 (inventário de GEEs verificado)
- ISE - índice de Sustentabilidade Empresarial, da B3, desde 2015
- *Carbon Disclosure Project* (CDP) - entre as dez empresas líderes em transparência em 2015
- EXAME – Empresa Sustentável do Varejo 2016
- 10º lugar no Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) – varejo global 2017
- Membro de FTSE4Good – Junho 2017



# LOGÍSTICA

Pedro Pereira  
*Diretor de Supply Chain*



# NOSSA VISÃO

---

## Encantar o cliente com...

### **Produto Certo**

Moda  
Qualidade  
Sustentabilidade

### **Local Certo**

Loja  
Web

### **Momento Certo**

Velocidade  
Sincronia

### **Custo Competitivo**

Produtividade  
Eficiência



# TRANSFORMAÇÃO DA LOGÍSTICA

## Pilares estratégicos

**Excelência  
OPERACIONAL**



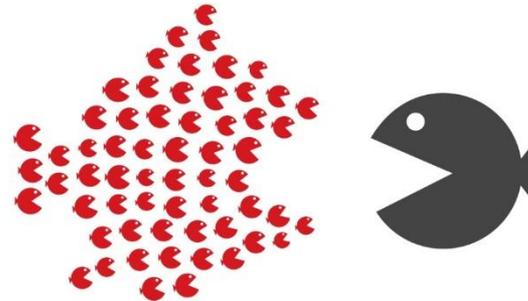
**Malha  
LOGÍSTICA**



**Modelo de  
ABASTECIMENTO**



**Equipe  
ENGAJADA**

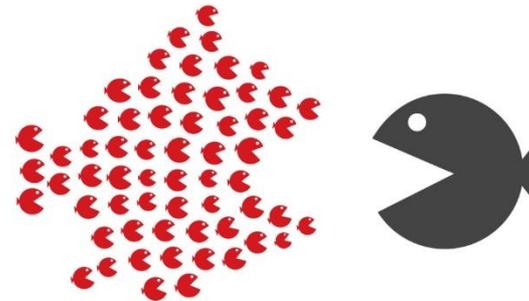


# TRANSFORMAÇÃO DA LOGÍSTICA

---

## Pilares estratégicos

**Equipe**  
ENGAJADA



# EQUIPE ENGAJADA

---

## Programas

LIDERANÇA QUE  
**ENGAJA &  
TRANSFORMA**

- Alinhamento estratégico
- Desenvolvimento de liderança

TIME QUE  
**COLABORA  
& TRANSFORMA**

- Equipes multifuncionais para implementação de projetos e iniciativas
- Desenvolvimento de talentos
- Comunicação

PRÊMIO  
**FAST!**

- Geração e implementação de ideias (230 cases em 1 ano e meio)
- Reconhecimento
- Engajamento

# EQUIPE ENGAJADA

## Engajamento



pesquisa de  
engajamento

Engajamento é o nível de comprometimento emocional e intelectual de um indivíduo, que resulta em um **comportamento direcionado para resultados!**



Falar

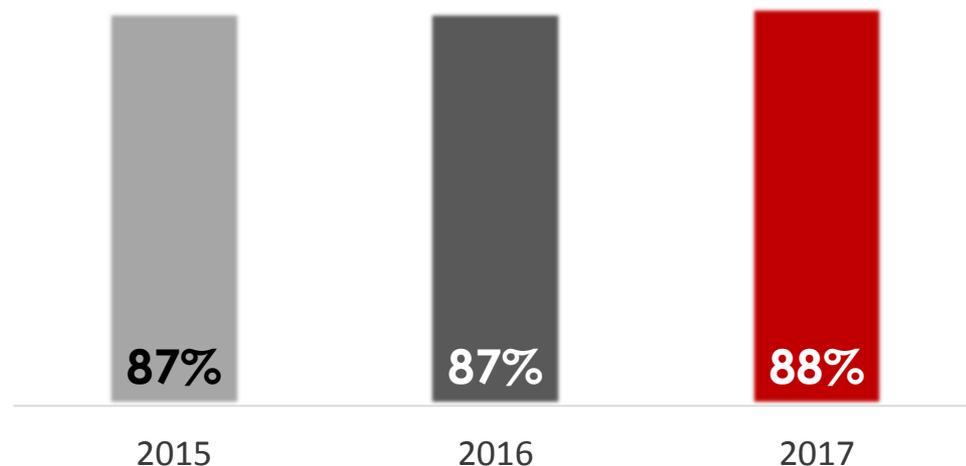


Permanecer

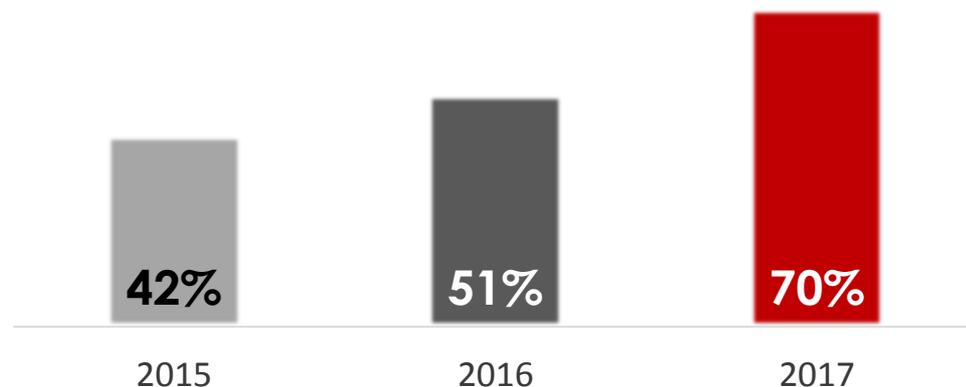


Empenhar-se

### Engajamento Renner



### Engajamento CDs



# TRANSFORMAÇÃO DA LOGÍSTICA

---

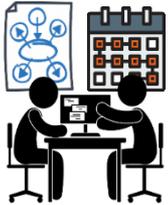
## Pilares estratégicos



- Segurança
- Qualidade
- Confiabilidade
- Velocidade
- Produtividade
- Sustentabilidade

# EXCELÊNCIA OPERACIONAL

## Atendimento às lojas



Planejamento do abastecimento das lojas



Lojas comunicadas sobre data/hora da entrega



Transportadoras informadas das rotas e horários de entrega



Monitoramento acompanha transporte e atua nos desvios



Visitas frequentes às Lojas e Pesquisa de Encantamento



Equipe de atendimento mantém lojas informadas e captura oportunidades de melhoria

## Confiabilidade nas entregas

Entregas na hora agendada com as lojas (%) \*



\* Resultados comparativos das entregas realizadas na hora agendada com as lojas. Dados relativos ao 1º semestre de 2016 e de 2017.

## Diluição de custos

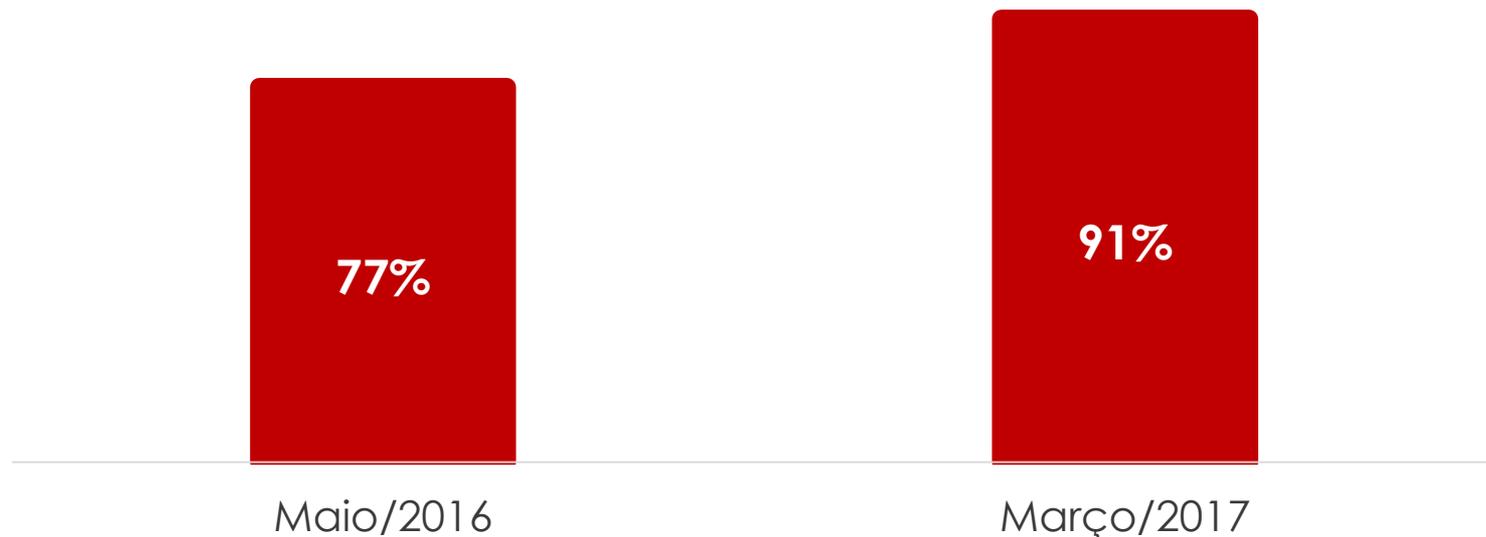
Evolução do custo logístico vs receita (%) \*



\* Comparação entre crescimento da receita líquida da Renner e dos custos logísticos (total e por peça) entre os 1ºs semestres de 2016 e 2017.

## Encantamento das lojas com a logística

Satisfeitos ou Muito satisfeitos (%) \*



\* Pesquisa de satisfação das lojas com os serviços logísticos. Medições realizadas em Maio/2016 e Março/2017 com todas lojas Renner.

# TRANSFORMAÇÃO DA LOGÍSTICA

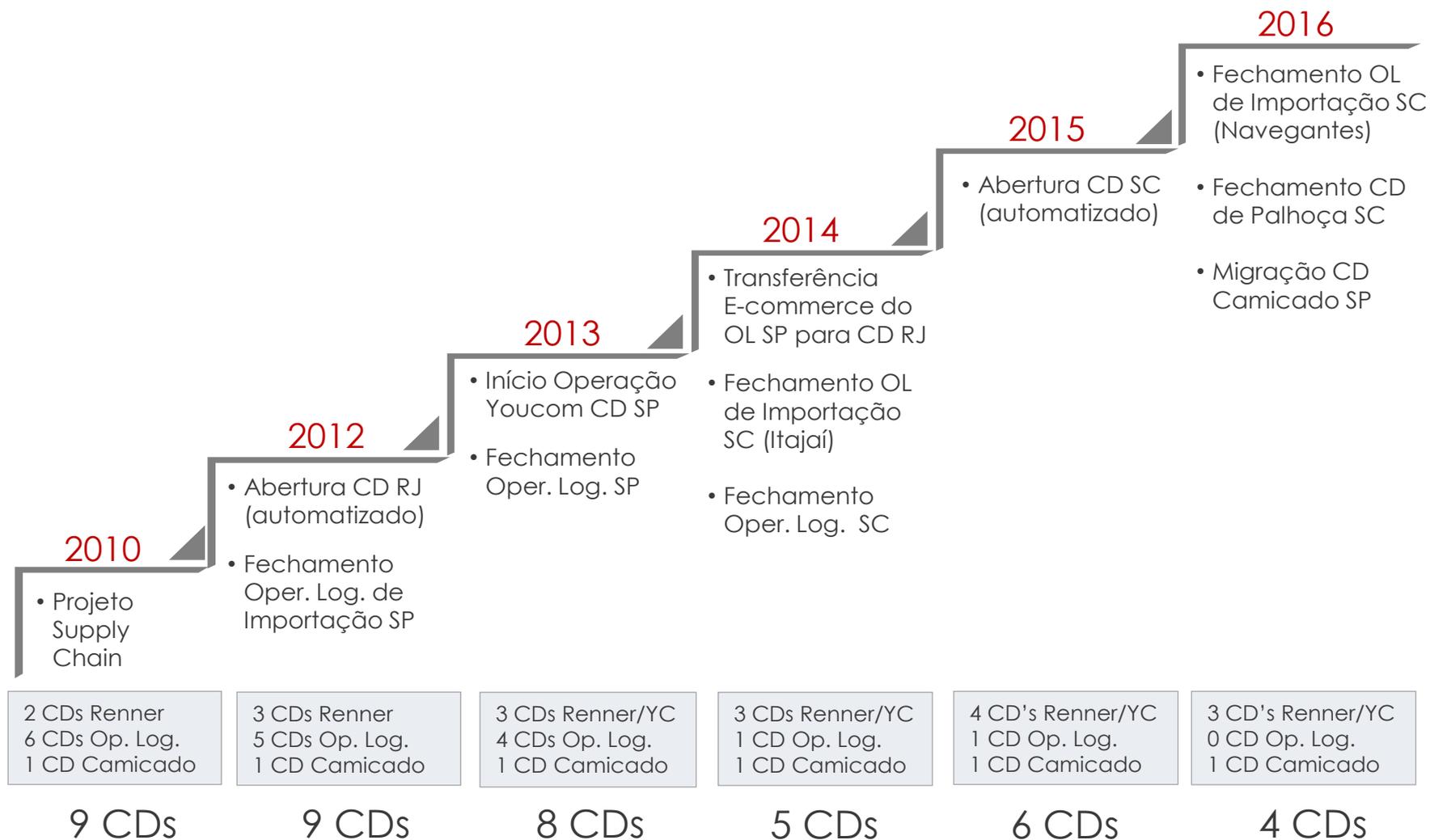
---

## Pilares estratégicos



# MALHA LOGÍSTICA

## Evolução da malha logística (parte 1)



## Evolução da malha logística (parte 2)



## Ajustes de capacidade para expansão até 2021



### Crescimento Renner

- ✓ Consolidação da operação nos CDs SC e RJ
- ✓ Nova operação de *cross-docking* em SP
- Otimização e agilidade na entrega às lojas



### Logística e-commerce

- Expansão de capacidade para plano 2021
- Otimização e agilidade na entrega ao cliente



### Crescimento Youcom

- ✓ Migração do CD de SP para SC
- ✓ Sinergia de transportes com Renner
- Otimização e sinergia com operação Renner



### Expansão UY

- ✓ Preparação CD SC para atender lojas UY
- ✓ Processo de exportação

## Reconfiguração para habilitar novas competências



Alta agilidade no  
abastecimento

CMICADO

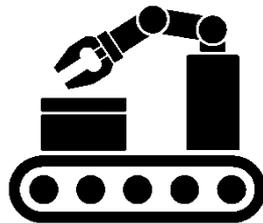
RENNER

YOUCOM

Sinergia entre  
negócios



Multicanalidade



Novos processos e  
tecnologias



Flexibilidade para  
crescimento futuro

# TRANSFORMAÇÃO DA LOGÍSTICA

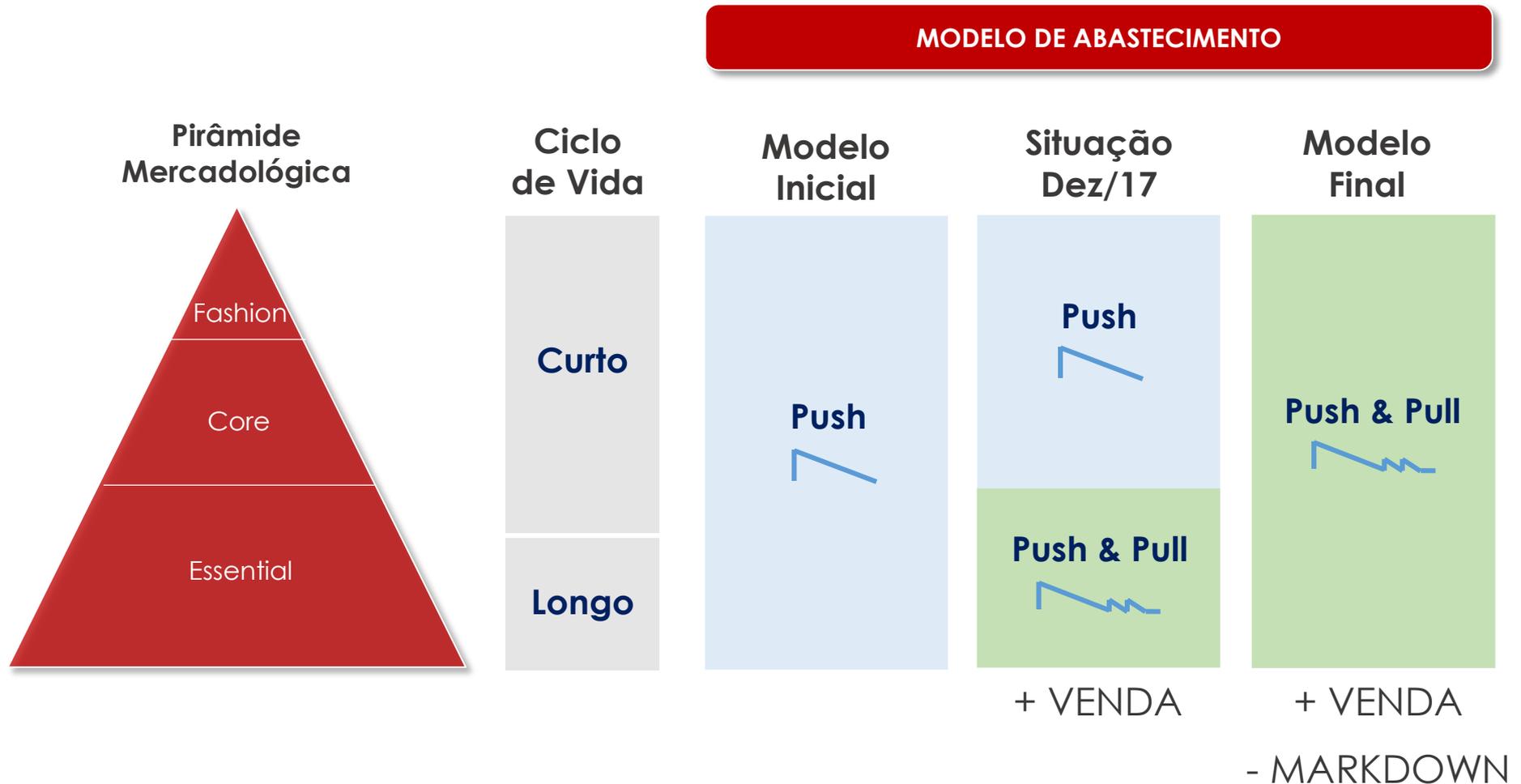
---

## Pilares estratégicos

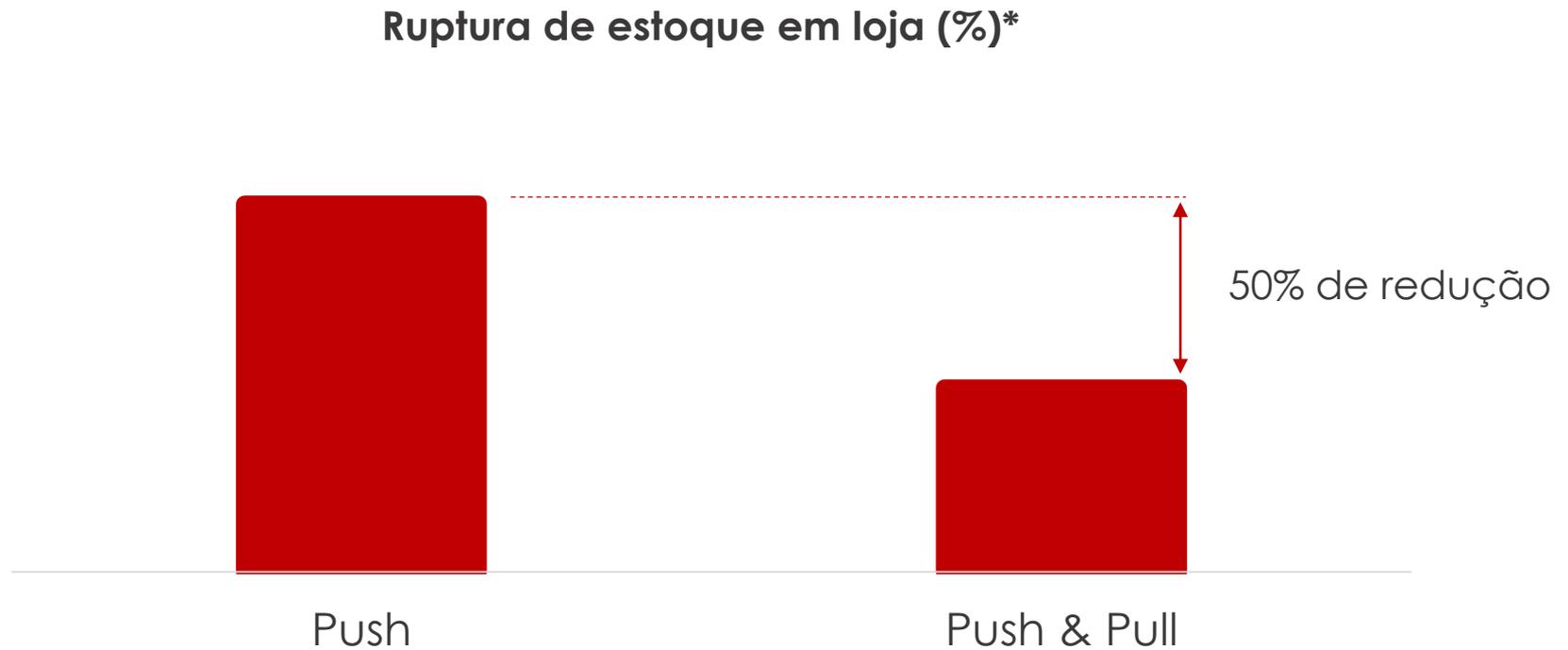


# MODELO DE ABASTECIMENTO

## Push & pull



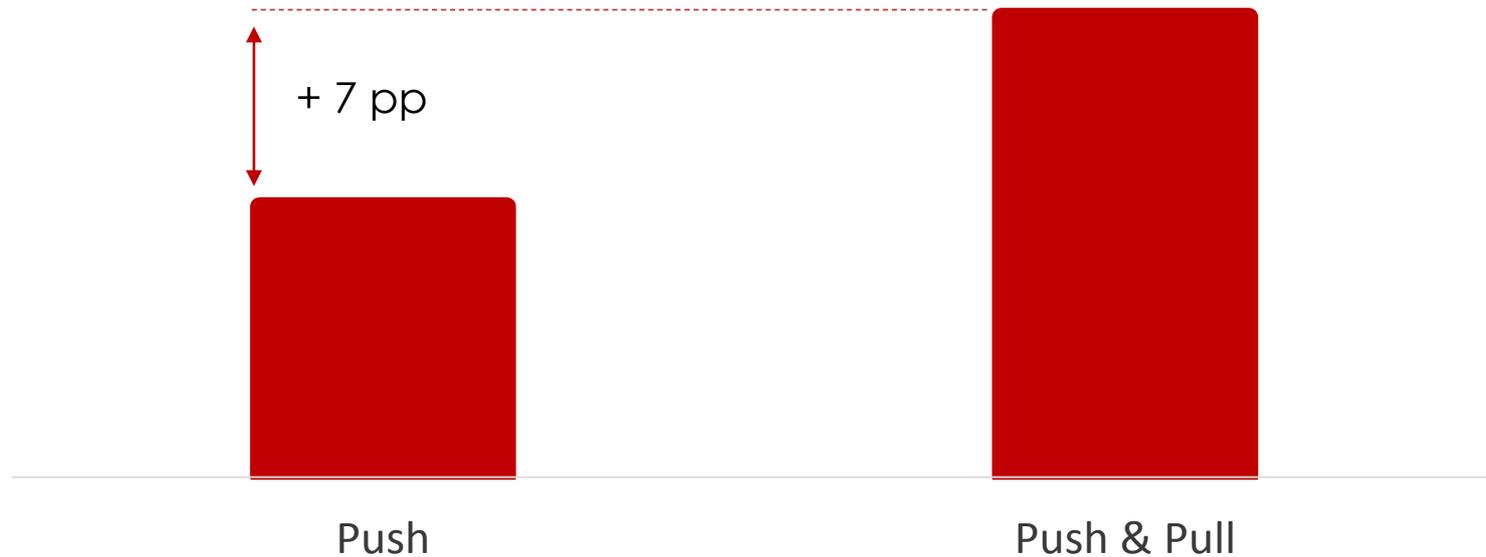
## Benefícios percebidos



\* Resultados comparativos entre 2 grupos de controle de itens básicos com ciclo de vida longo. Medições relativas ao 1º semestre de 2017.

## Benefícios percebidos

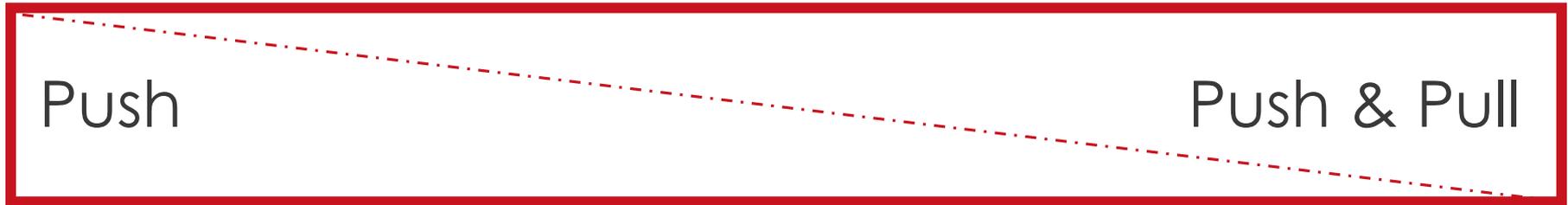
Crescimento de vendas - 2017 vs 2016 (%)\*



\* Resultados comparativos entre 2 grupos de controle de itens básicos com ciclo de vida longo. Medições relativas ao 1º semestre de 2017.

# MODELO DE ABASTECIMENTO

## Implementação



**2015/16**

- CD SC
- Início operação de itens essencial

**2017**

- Consolidação de essential
- See now, buy now (core e fashion)

**2018**

- Implementação da operação de core e fashion

**2019**

- Consolidação da operação de core e fashion

Novo CD

# NOSSA VISÃO

---

## Encantar o cliente com...

### **Produto Certo**

Moda  
Qualidade  
Sustentabilidade



### **Local Certo**

Loja  
Web



### **Momento Certo**

Velocidade  
Sincronia



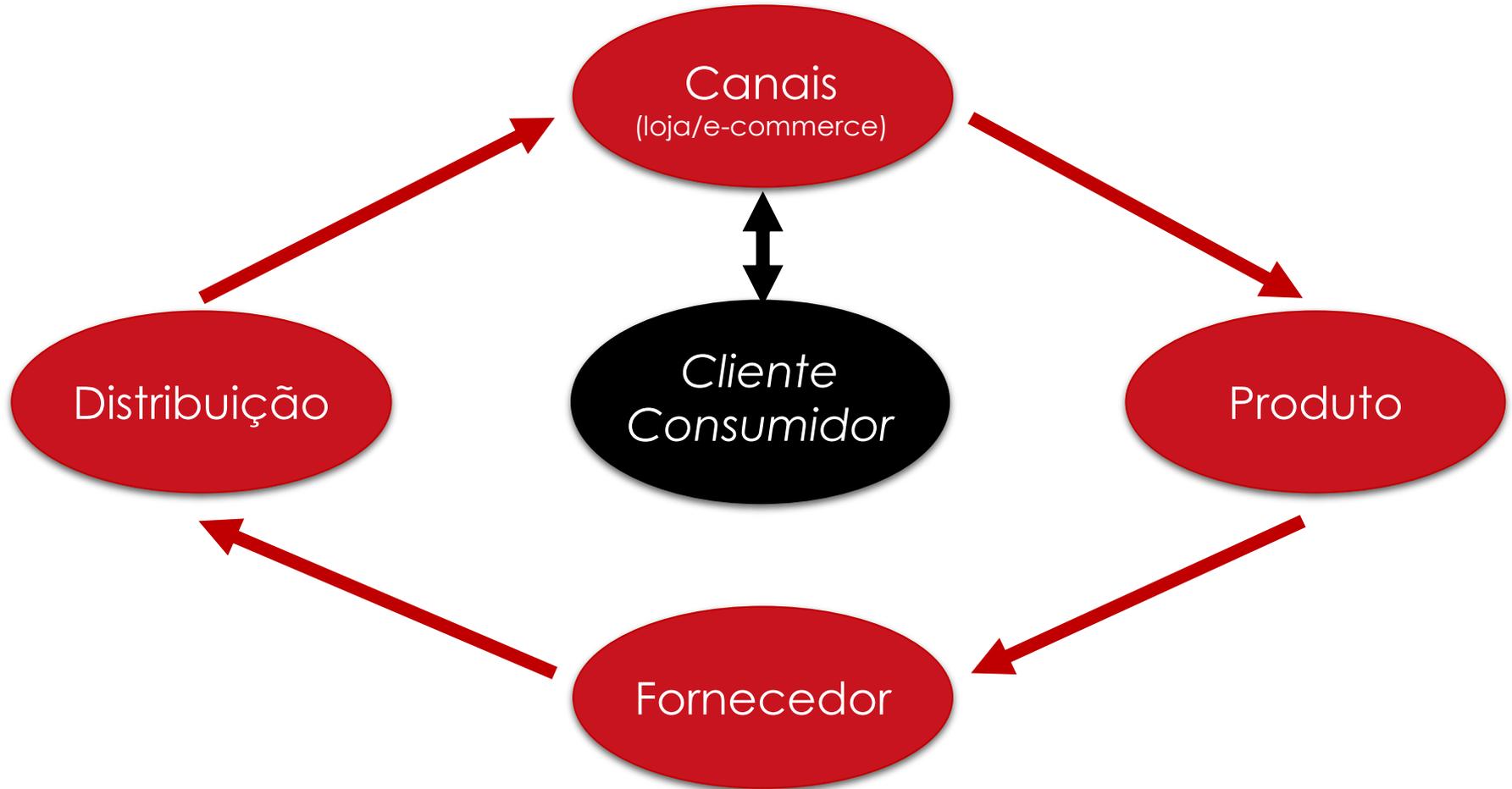
### **Custo Competitivo**

Produtividade  
Eficiência



# TRANSFORMAÇÃO DA CADEIA

## Ciclo de atendimento à demanda



## **Benefícios esperados**

- Vendas (SSS por m2)
  - (+) disponibilidade do produto
  - (+) sincronia da coleção
  - (+) valor percebido pelo cliente
- Margens (Bruta / EBITDA / Líquida)
  - (+) produtividade do estoque
  - (+) consolidação da base de fornecedores
  - (-) investimentos adicionais (velocidade, qualidade e sustentabilidade)
- Expansão (Novas Lojas)
  - (+) competitividade para expansão



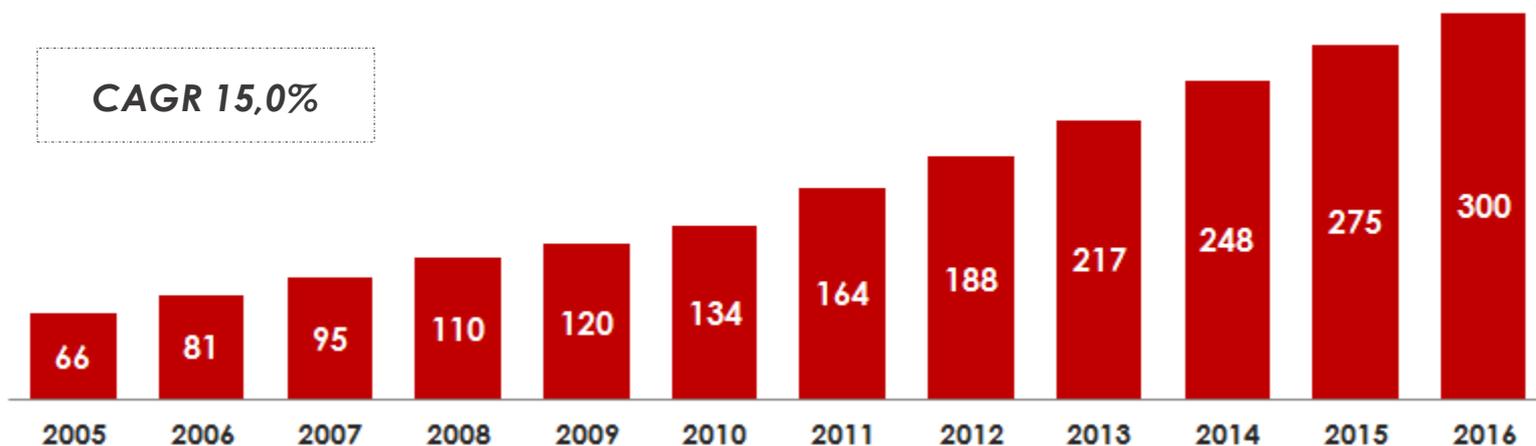
# CRESCIMENTO

Laurence Gomes  
*CFO e DRI*

# EXPANSÃO NACIONAL

## Número de Lojas Renner

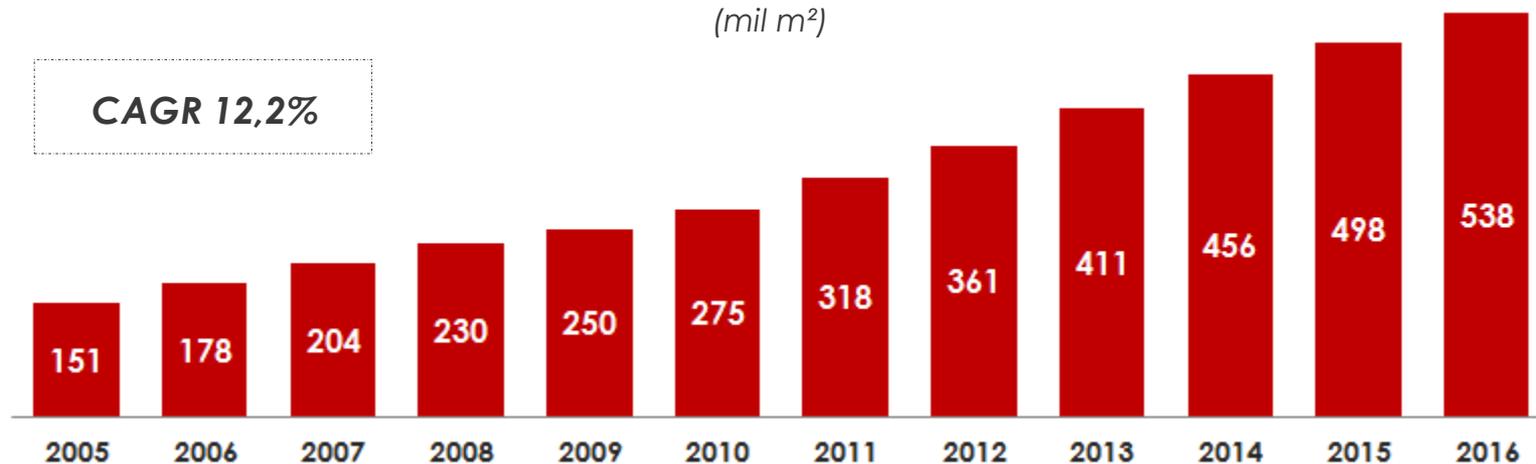
CAGR 15,0%



## Área de Vendas Lojas Renner

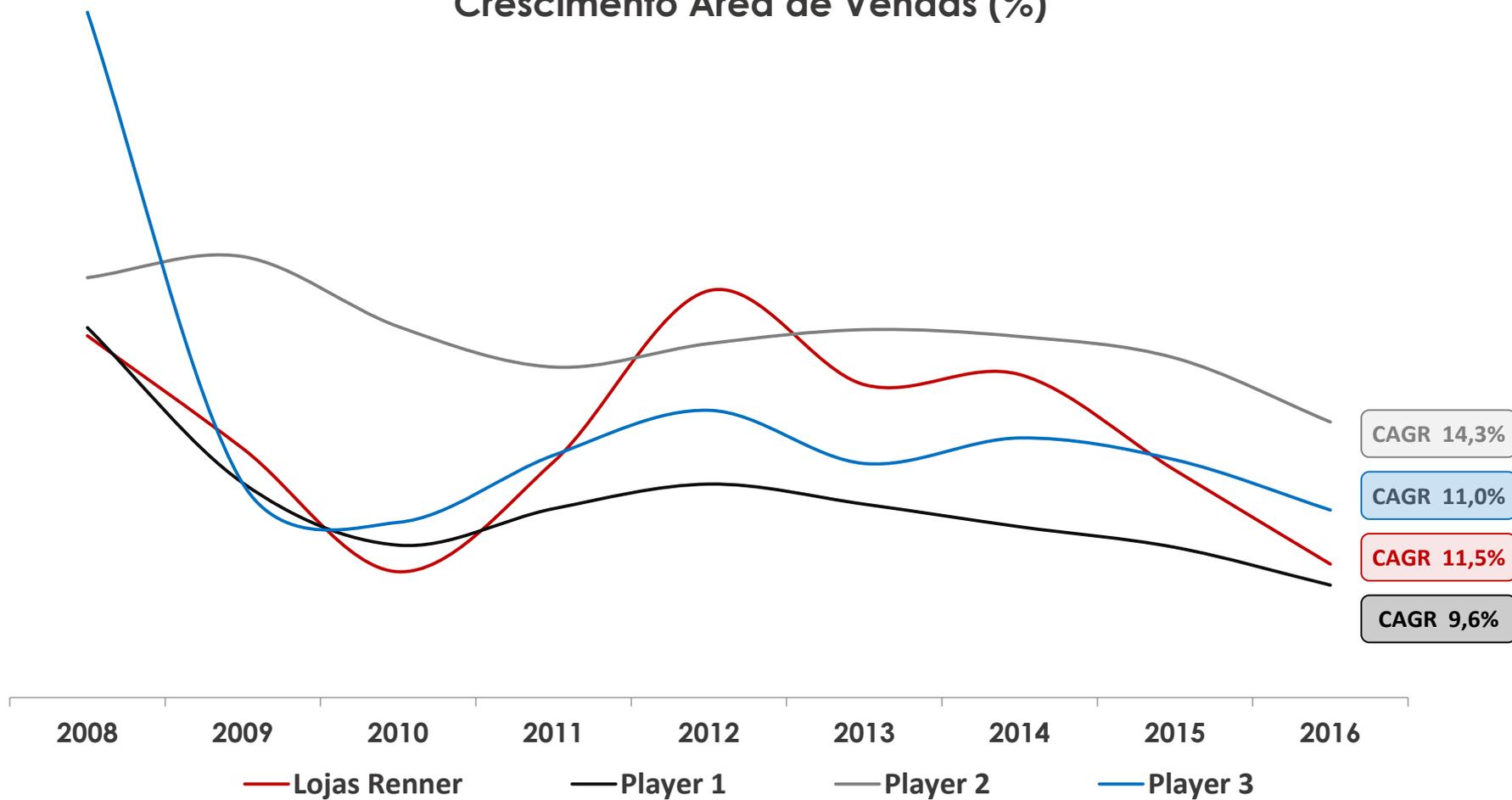
(mil m<sup>2</sup>)

CAGR 12,2%



# RENNER vs PARES INTERNACIONAIS

## Crescimento Área de Vendas (%)

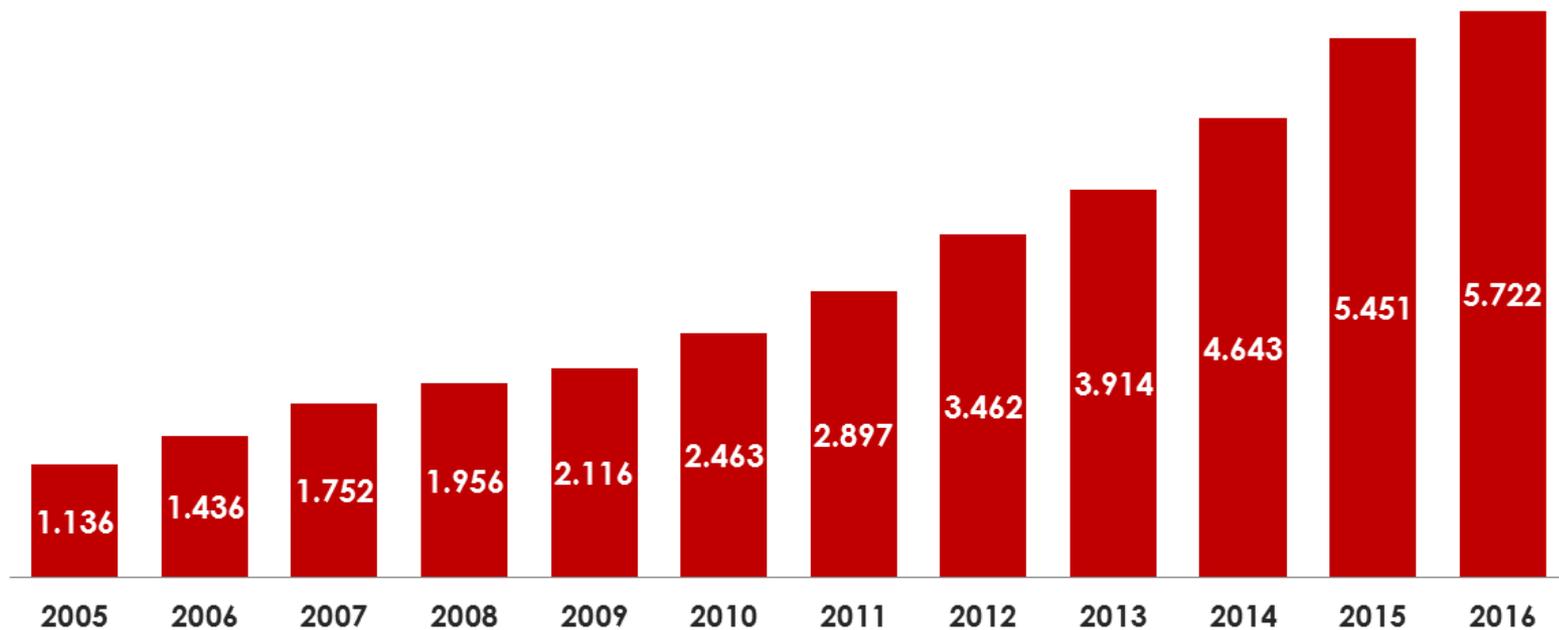


# CRESCIMENTO DE VENDAS

## Receita Líquida

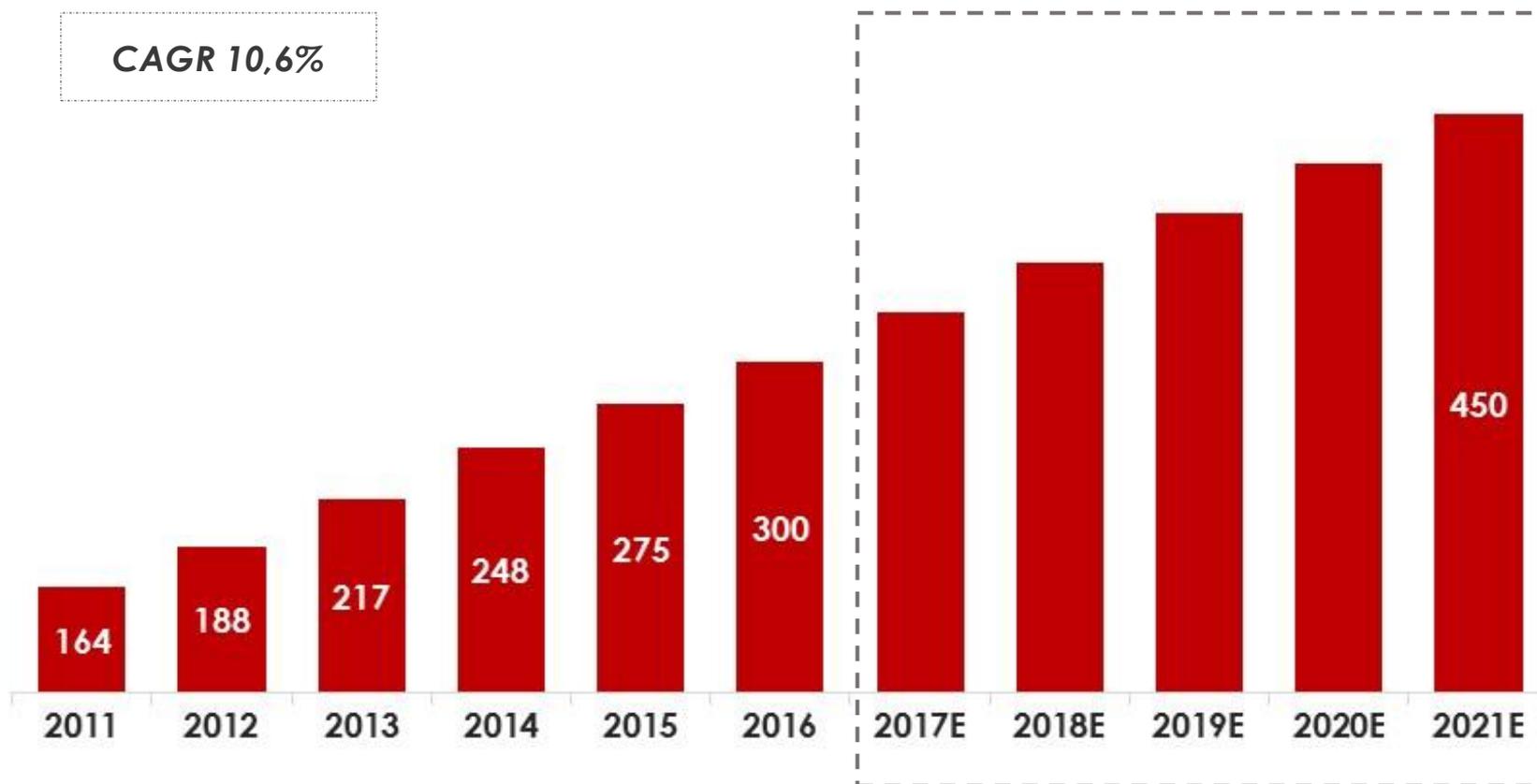
R\$ milhões

CAGR 15,8%



# EXPANSÃO NACIONAL

## Meta de abertura de lojas Renner



# MERCADO DE VESTUÁRIO NO BRASIL

## Concentração do Mercado de Vestuário

### Top 5 Ranking

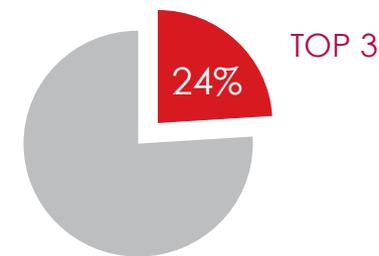
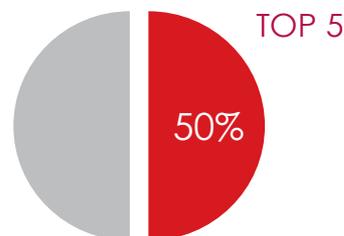
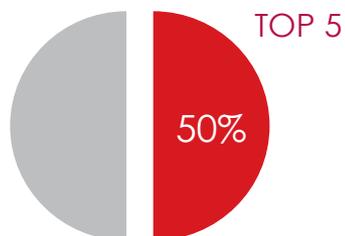
- 1° Renner
- 2° C&A
- 3° Riachuelo
- 4° Pernambucanas
- 5° Marisa



INFORMALIDADE  
ESTIMADA EM 40%



## Concentração de Mercado de Outros Setores



Fonte: Jornal DCI, IBOPE, Euromonitor, IBGE, Bank of America Merrill Lynch e estimativas Lojas Renner.  
Nota: Informações de C&A e Pernambucanas são estimativas.

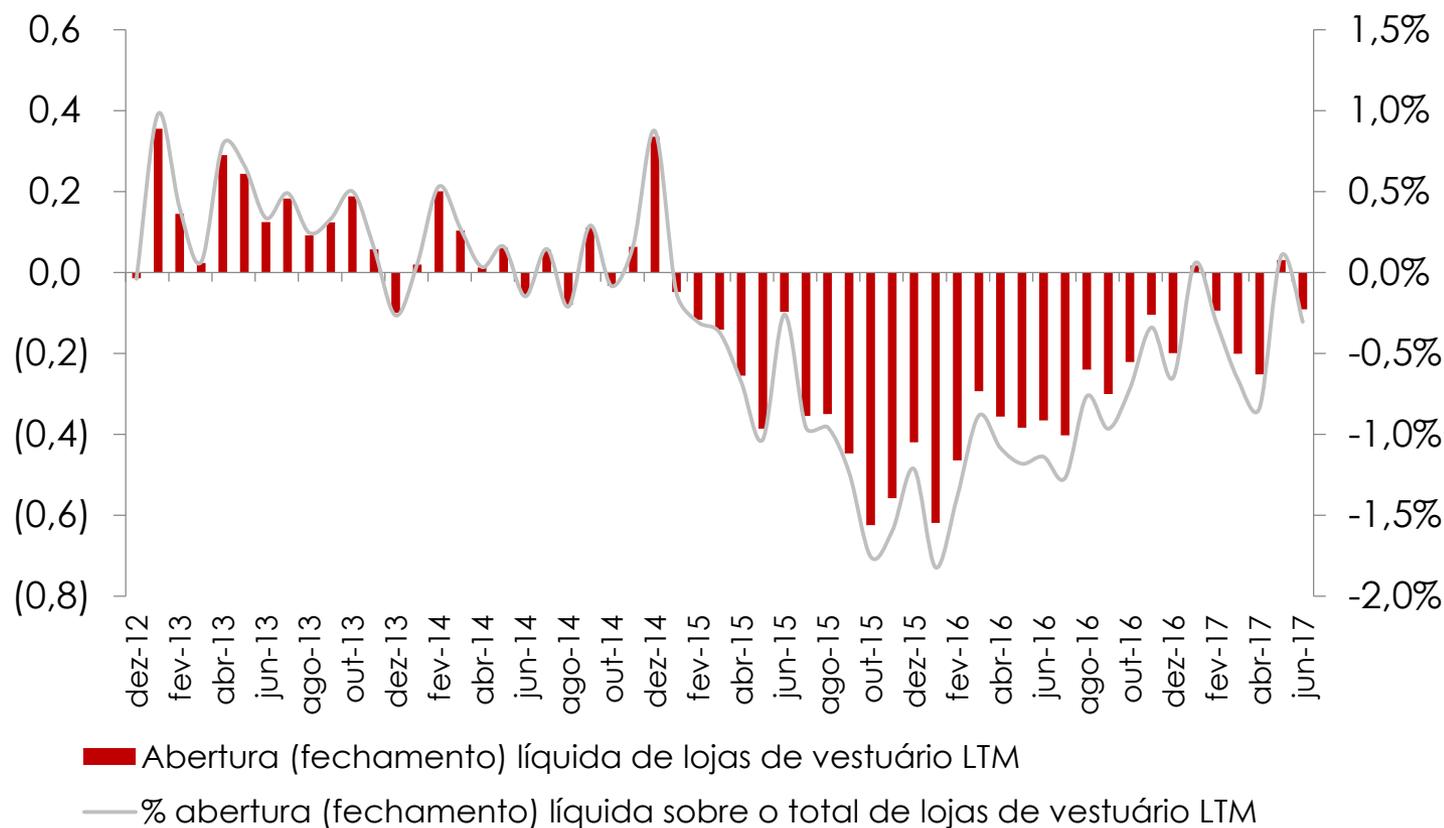
# MERCADO DE VESTUÁRIO NO BRASIL

## Abertura líquida de lojas

### Abertura (fechamento) líquida de lojas de vestuário LTM

Mais de 20% das lojas fecharam desde 2014

(em milhares)



Fonte: Goldman Sachs – An Unique Asset tapping cyclical and structural growth

# EXPANSÃO NACIONAL

## Oportunidades de novas lojas Renner

### PARQUE ATUAL DE LOJAS

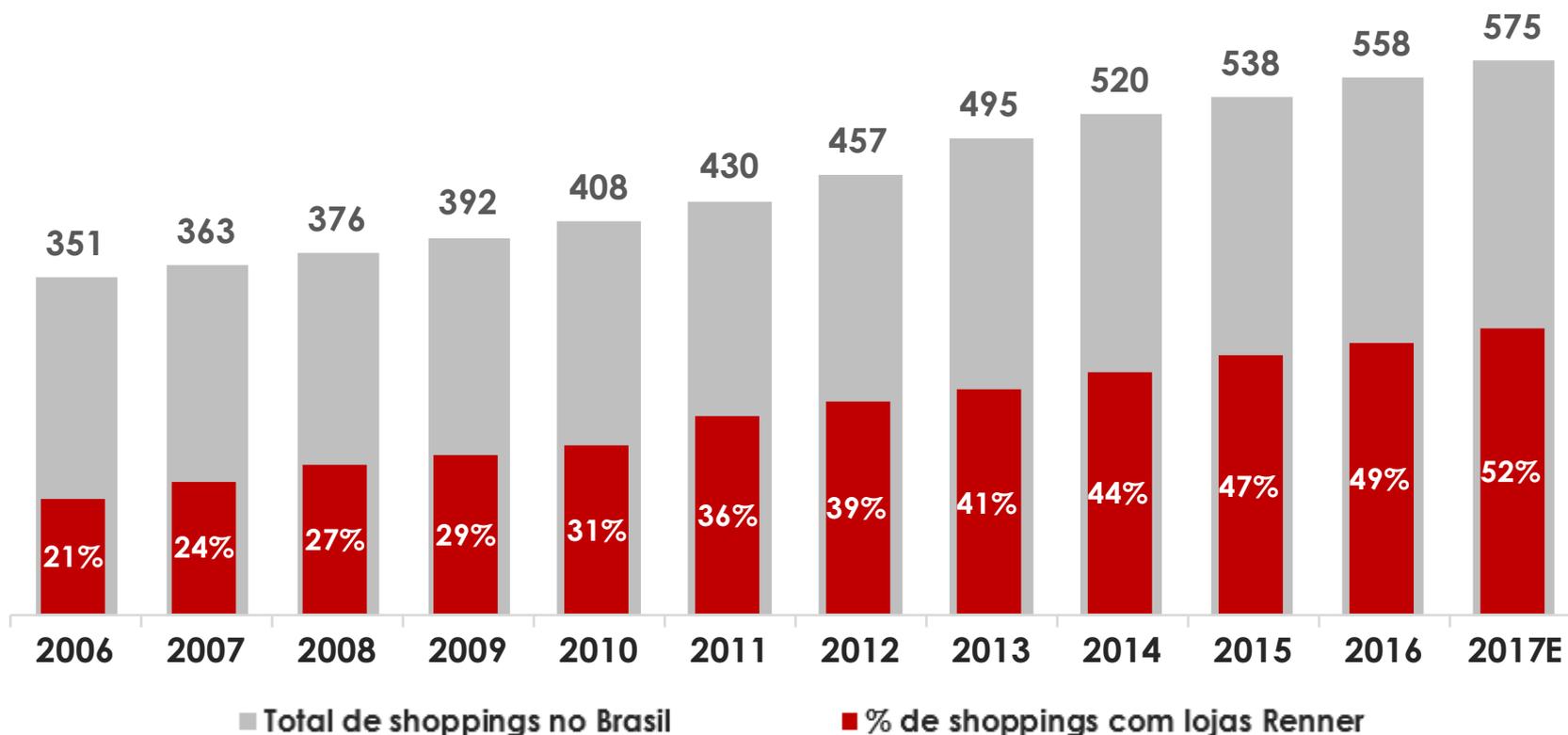
92% *shoppings*

8% *rua*



# EXPANSÃO NACIONAL

## Oportunidades de novas lojas Renner em shoppings existentes

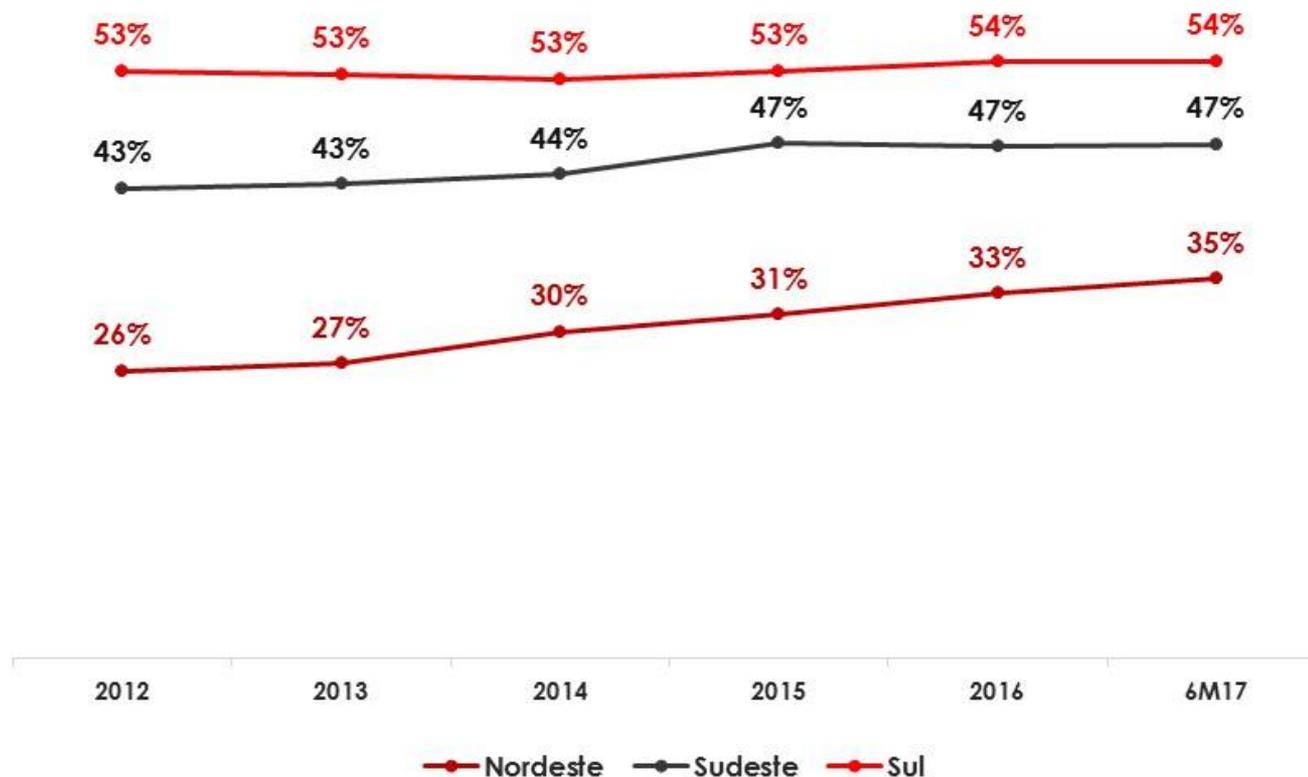


Fonte: ABRASCE

# EXPANSÃO NACIONAL

## Participação de mercado por contagem semanal de sacolas

Percentual por Região\*



\* Quantidade de sacolas Renner sobre total de sacolas contadas semanalmente, dos cinco principais varejistas de vestuário onde a Renner está presente.

# EXPANSÃO INTERNACIONAL

---

## Operação no Uruguai

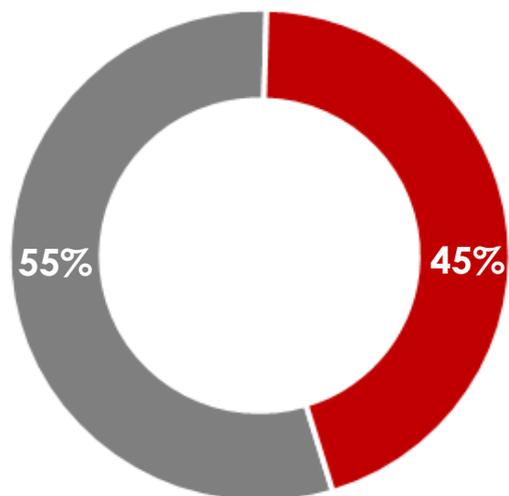


# MATURIDADE DE LOJAS

## Abertura do parque de lojas por maturação

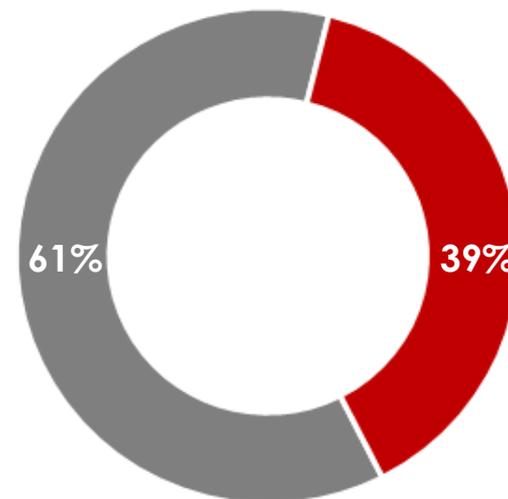
### Número de lojas Renner

310 lojas



### Área de vendas das lojas Renner

552 mil m<sup>2</sup>



■ Maduras

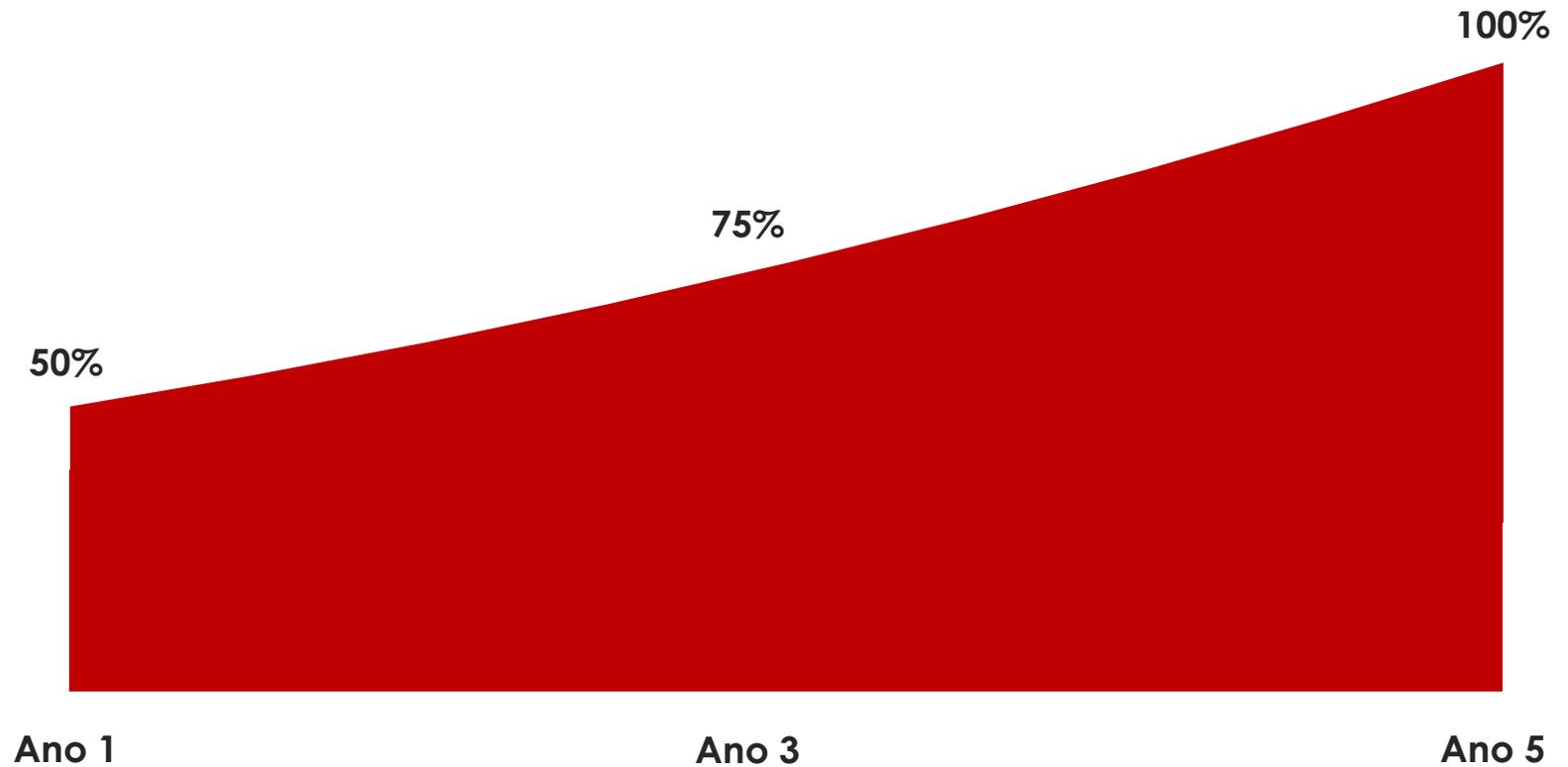
■ Em maturação

Nota: dados de final de junho de 2017.

# MATURAÇÃO DE LOJAS

---

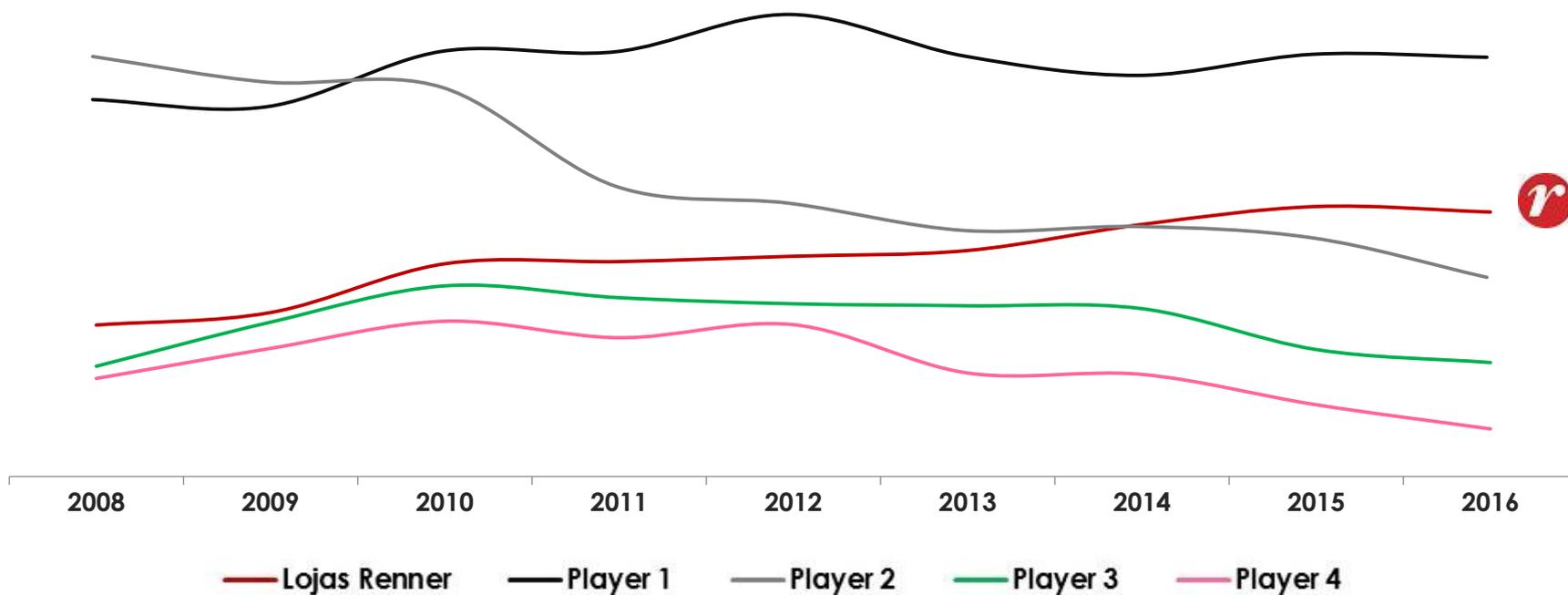
## Evolução da venda por m<sup>2</sup>



# COMPARATIVO DE PARES

## EBITDA Total por m<sup>2</sup>

R\$ por m<sup>2</sup>

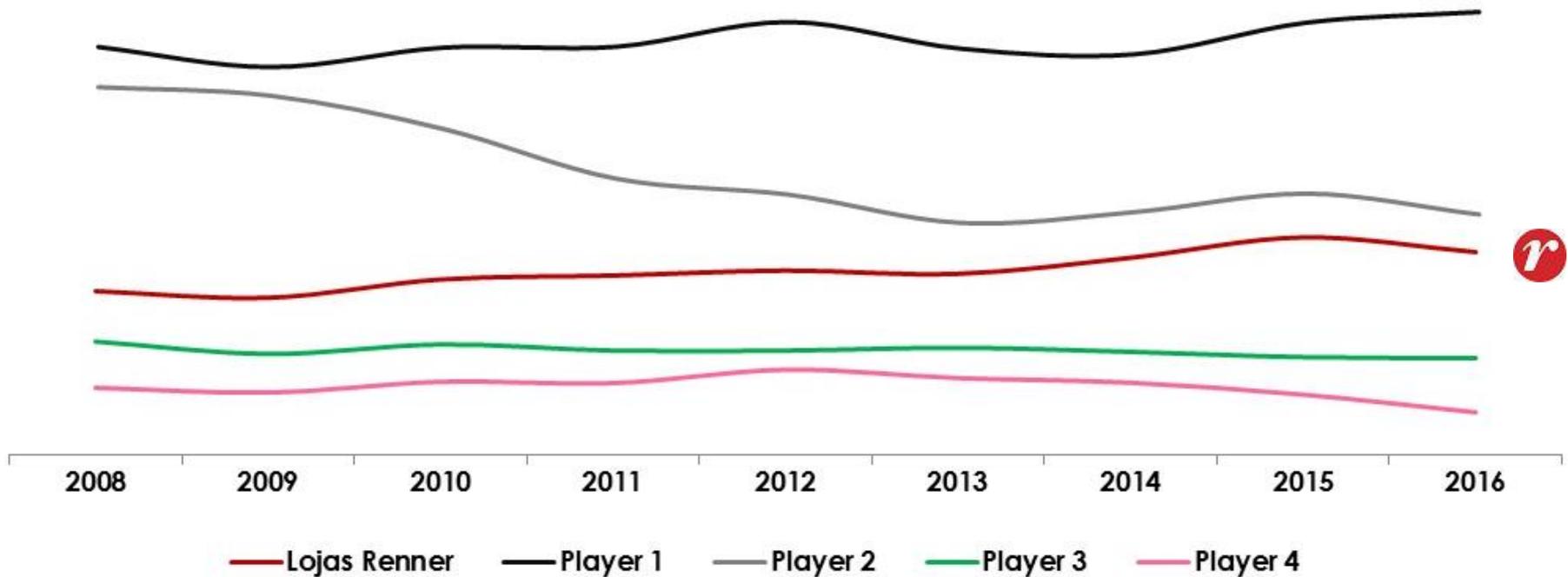


Nota: Todos os valores foram convertidos para R\$ pela taxa de câmbio de dez/16

# COMPARATIVO DE PARES

## Receita Líquida por m<sup>2</sup> dos pares nacionais e internacionais

R\$ por m<sup>2</sup>



Nota: Todos os valores foram convertidos para R\$ pela taxa de câmbio de dez/16

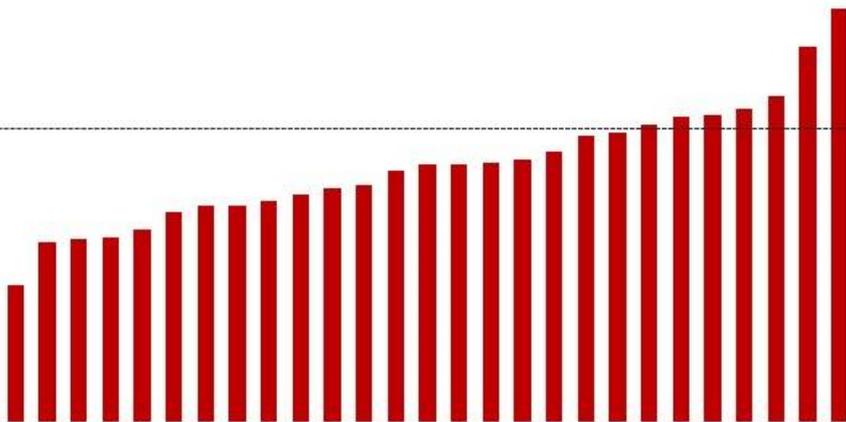
# OPORTUNIDADES EM PRODUTIVIDADE

---

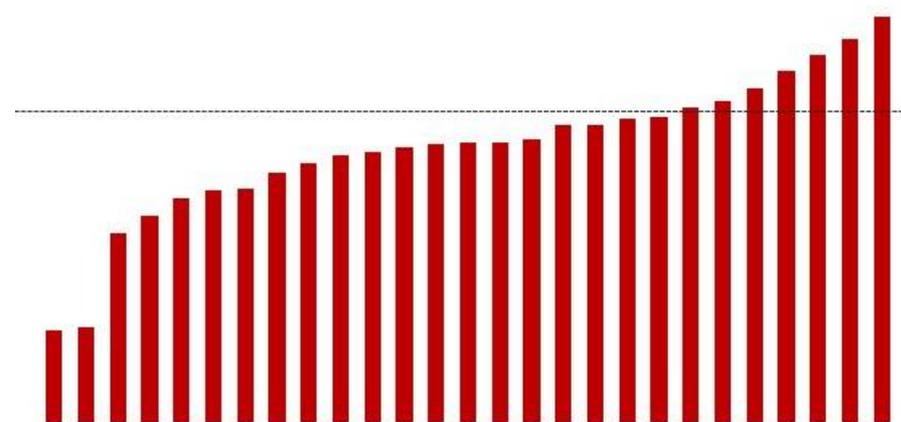
## Receita Líquida por m<sup>2</sup> e margem EBITDA por estado do Brasil

*Lojas da Renner com mais de 12 meses*

### Receita Líquida por m<sup>2</sup>



### Margem EBITDA (%)



# OPORTUNIDADES EM PRODUTIVIDADE

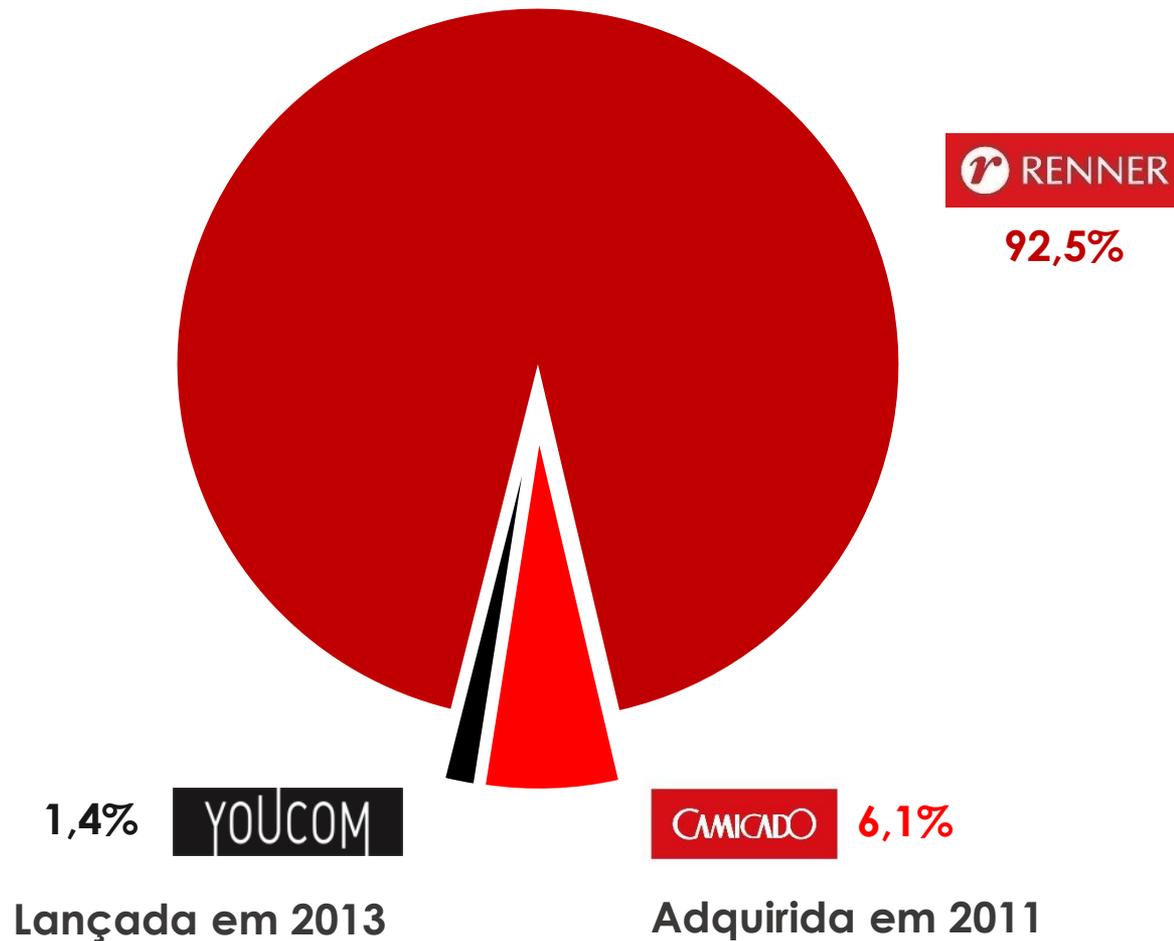
---

## **Ações para aumento da produtividade nas lojas**

- Redimensionamentos de metragem em lojas
- Otimização de áreas de venda por absorção
- Atualizações do layout das lojas
- Adequações de visual merchandising
- Melhorias no processo de criação da coleção (captura de tendências, sincronia, reatividade)
- Melhoria de alocação e distribuição de produtos
- Redução do *lead time* logístico
- Consolidação da especialização em lojas

# OPORTUNIDADES EM CAMICADO E YOUCOM

## Distribuição da Receita Líquida



## ÁREA DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES

Paula Picinini

[paula.picinini@lojasrenner.com.br](mailto:paula.picinini@lojasrenner.com.br)

Carla Sffair

[carla.sffair@lojasrenner.com.br](mailto:carla.sffair@lojasrenner.com.br)

Felipe Gaspar

[felipe.gaspar@lojasrenner.com.br](mailto:felipe.gaspar@lojasrenner.com.br)

Diva Freire

[diva.freire@lojasrenner.com.br](mailto:diva.freire@lojasrenner.com.br)

