



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

ANA LETÍCIA PEREIRA MATOS

**A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR FINAL DAS LOJAS RENNER:
Um estudo sobre M&A e inovação no varejo brasileiro**

Brasília, DF
2025

ANA LETÍCIA PEREIRA MATOS

A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR FINAL DAS LOJAS RENNER:

Um estudo sobre M&A e inovação no varejo brasileiro

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Abner Santos Belém

Brasília, DF

2025

A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR FINAL DAS LOJAS RENNER:

Um estudo sobre M&A e inovação no varejo brasileiro

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

ANA LETÍCIA PEREIRA MATOS

Msc, Abner Santos Belém
Professor-Orientador

Dra, Luciana Oliveira Militão
Professor-Examinador

Msc, Isabela Camargo de Paula
Professor-Examinador

Brasília, 13 de Fevereiro de 2025

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças ao apoio e incentivo de pessoas muito especiais que fizeram toda a diferença nessa caminhada. Primeiramente, minha gratidão imensa à minha família, especialmente aos meus pais e avós, que me cercaram de amor, paciência e apoio em todos os momentos dessa jornada acadêmica. Vocês são minha base e minha força. À minha irmã, Ana Gabriela, que acredita em mim mesmo quando eu duvido de mim mesma e que me inspira a ser alguém melhor todos os dias – você é meu exemplo e minha motivação.

Ao Abner, meu orientador, muito obrigada por todo o suporte, pela paciência e por me lembrar, em cada orientação, que sou mais capaz do que imaginava. Sua confiança em mim foi essencial.

Às amigas incríveis que a faculdade me trouxe – Alexia, Giuliana e Duda Sarkis – meu coração se enche de gratidão por vocês. Obrigada pelas conversas, pelas risadas que aliviaram os momentos mais tensos e pelo carinho nos dias difíceis. Vocês tornaram essa etapa muito mais leve e significativa.

Ao Leonardo, meu namorado e parceiro de vida, não tenho palavras para agradecer por estar ao meu lado em cada passo dessa trajetória. Obrigada por ser meu porto seguro, por me incentivar sempre e compartilhar comigo todos os desafios e conquistas.

E, finalmente, a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade, meu sincero e emocionado "muito obrigada".

RESUMO

Este estudo buscou analisar como a aquisição de startups por grandes corporações impacta a percepção do cliente final no varejo brasileiro, tendo como objeto de estudo as Lojas Renner S.A. Adotou-se uma abordagem quantitativa, utilizando o modelo SERVQUAL para avaliar a qualidade percebida pelos consumidores sobre os serviços prestados pela empresa. A coleta de dados foi feita por meio de um questionário aplicado a clientes que compram nas lojas Renner S.A. Os resultados indicaram que, embora a maioria dos consumidores desconheça as aquisições, a percepção sobre os serviços da empresa melhorou nos últimos anos, especialmente em aspectos como cumprimento de prazos de entrega, possivelmente impulsionado pela compra da startup de logística Uello. No entanto, dimensões como atendimento e responsividade foram menos impactadas, sugerindo que aquisições, isoladamente, não são suficientes para elevar a percepção da qualidade do consumidor. A principal contribuição desta pesquisa é demonstrar que estratégias de inovação aberta, como fusões e aquisições (M&A), podem gerar benefícios tangíveis, mesmo sem a consciência explícita do consumidor sobre essas transações. Além disso, os achados reforçam a importância de alinhar estratégias de aquisição às expectativas do público e de investir na experiência do cliente e treinamento dos funcionários para maximizar os impactos positivos. Conclui-se que a incorporação de startups pode ser uma ferramenta valiosa para fortalecer a competitividade no varejo, mas deve ser acompanhada de outros investimentos contínuos em atendimento e comunicação para garantir que as melhorias sejam efetivamente percebidas pelos consumidores.

Palavras-Chave: inovação, startups, M&A, Corporate Venture Capital, percepção da qualidade, varejo, serviços.

ABSTRACT

This study sought to analyze how the acquisition of startups by large corporations impacts the final customer's perception in Brazilian retail, with Lojas Renner S.A. as the object of study. A quantitative approach was adopted, using the SERVQUAL model to assess the quality perceived by consumers regarding the services provided by the company. Data collection was done through a questionnaire applied to customers who buy from Renner S.A. stores. The results indicated that, although most consumers are unaware of the acquisitions, the perception of the company's services has improved in recent years, especially in aspects such as meeting delivery deadlines, possibly driven by the acquisition of the logistics startup Uello. However, dimensions such as service and responsiveness were less impacted, suggesting that acquisitions alone are not enough to increase the consumer's perception of value. The main contribution of this research is to demonstrate that open innovation strategies, such as mergers and acquisitions (M&A), can generate tangible benefits, even without explicit consumer awareness of these transactions. Furthermore, the findings reinforce the importance of aligning acquisition strategies with consumer expectations and investing in customer experience and employee training to maximize positive impacts. It is concluded that the

incorporation of startups can be a valuable tool to strengthen competitiveness in retail, but it must be accompanied by other continuous investments in service and communication to ensure that improvements are effectively perceived by consumers.

Keywords: innovation, startups, M&A, Corporate Venture Capital, perception of quality, retail, services.

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Porcentagem de pessoas que sabiam que as lojas Renner S.A. adquiriram outras empresas nos últimos anos, relativa ao grupo de idade.	27
TABELA 02 – Porcentagem de pessoas que sabiam que as lojas Renner S.A. adquiriram outras empresas nos últimos anos, relativa ao nível de escolaridade.	27
TABELA 03 – Porcentagem de pessoas que sabiam que as lojas Renner S.A. adquiriram outras empresas nos últimos anos, relativa ao gênero.	28
TABELA 04 – Porcentagem de pessoas que realizaram compras online, relativa ao grupo de idade.	31

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Estrutura do TCC	14
QUADRO 02 – Fatores que levam uma empresa a inovar: internos e externos	19

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Número de lançamentos de CVCs por companhias de capital aberto	17
FIGURA 02 – Números de M&A's	20
FIGURA 03 – Gráfico que representa a relação de satisfação dos respondentes com os serviços das Lojas Renner nos últimos 5 anos, com a porcentagem dos que sabiam (ou não) das aquisições da companhia nos últimos anos	28
FIGURA 04 – Você já comprou online nas Lojas Renner S.A.?	30
FIGURA 05 – GMV Digital	31
FIGURA 06 – Sinto que as Lojas Renner S.A. cumprem com os prazos estipulados para a entrega de pedidos online	31
FIGURA 07 – Me sinto satisfeito com o design e a funcionalidade do site/app das Lojas Renner S.A.	32
FIGURA 08 – Sinto que os serviços das Lojas Renner S.A., de modo geral, melhoraram nos últimos 5 anos.	33
FIGURA 09 – Você sabia que as Lojas Renner S.A. adquiriram outras empresas nos últimos 5 anos?	34
FIGURA 10 – Você conhece alguma das empresas abaixo? (Marque todas que se aplicam)	34
FIGURA 11 – Médias do Critério Confiabilidade (SERVQUAL)	35
FIGURA 12 – Médias do Critério Responsividade (SERVQUAL)	36
FIGURA 13 – Médias do Critério Segurança (SERVQUAL)	37
FIGURA 14 – Médias do Critério Empatia (SERVQUAL)	38
FIGURA 15 – Médias do Critério Tangibilidade (SERVQUAL)	39
FIGURA 16 – Sinto que os materiais de comunicação das Lojas Renner S.A. (campanhas, embalagens, etc.) refletem a qualidade esperada por mim	41

FIGURA 17 – Sinto que as Lojas Renner S.A. cumprem com os prazos estipulados para entrega de pedidos online 42

FIGURA 18 – Sinto que os serviços prestados pela Renner, de modo geral, melhoraram nos últimos 5 anos. 43

LISTA DE ABREVIATURAS

CVC - *Corporate Venture Capital*

ABVCAP Associação Brasileira de *Venture Capital e Private Equity*

M&A - *Mergers and Acquisitions*

PMI - *Post Merger Integration*

NPS - *Net Promoter Score*

TI - *Tecnologia da Informação*

B2C - *Business to Customer*

B2B - *Business to Business*

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*

GMV - *Gross Merchandise Volume*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 Inovação	15
2.1.1 Inovação e startups	15
2.2 Fatores que levam uma empresa a inovar e possíveis caminhos para isso	17
2.2.1 Open Innovation, CVC, M&A e PMI.	17
2.2.2 Qualidade e serviços	23
2.2.3 Varejo	23
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	25
3.2 Caracterização da Organização, Setor ou área locus de estudo	25
3.3 População e amostra	26
3.4 Procedimentos de coleta dos dados da pesquisa	27
3.5 Procedimento de análise de dados	27
4. RESULTADOS	28
4.1 Caracterização da amostra	28
4.2 Apresentação dos resultados de pesquisa	31
5. DISCUSSÃO DOS DADOS	35
5.1 Análise SERVQUAL	35
5.2 Aquisições da Renner e a percepção do cliente final	42
5. CONCLUSÃO	45
APÊNDICE 01 – Instrumento de Pesquisa	52
ANEXO 01 – Justificativa oficial de aquisição da Uello (Lojas Renner S.A.)	60

1. INTRODUÇÃO

Fenômenos de mudanças drásticas sempre foram um aspecto intrínseco da sociedade. Como seres humanos, somos excelentes em nos adaptar a situações inusitadas e nossos mecanismos de sobrevivência são constantemente refletidos nas organizações. Em um ambiente econômico extremamente competitivo, no qual empresas inovadoras têm mais chances de sobreviver, é fundamental estudar fatores que levam uma empresa a buscar novas frentes de inovação e suas principais estratégias para isso. Rogers conceituou inovação como “uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção” (1982, p. 11). Portanto, a inovação é a premissa para que as empresas se tornem relevantes e, junto a ela, a percepção do mercado se torna igualmente importante para o sucesso da iniciativa, seja dentro de uma *startup*, seja dentro de uma firma pequena.

Uma *startup*, segundo Blank e Dorf, é “uma empresa inovadora e orientada para o crescimento em busca de um modelo de negócios repetitivo e escalável” (2012, p. 23). Dushnitsky e Lenox (2005) afirmam que as *startups* poderiam ser uma importante fonte de conhecimento para as grandes empresas. Posto isso, há muito a ser estudado no âmbito do relacionamento entre corporações e *startups*. *Corporate Venture Capital* é definido como um investimento de capital em empreendimentos independentes por parte de empresas estabelecidas. (Dushnitsky, G.; Lenox, 2005) e é um tema que vem ganhando relevância no Brasil no decorrer da última década. O investimento por parte da corporação é, muitas vezes, apenas o começo. Esta é uma das várias formas possíveis de incluir inovação no contexto empresarial, intitulada como *Corporate Venture Capital*, que é uma das ferramentas da chamada Inovação Aberta. As empresas afirmam que realizam investimentos em CVC para adquirir informações – isto é, para ganhar exposição a novas tecnologias e mercados que, por sua vez, beneficiam a sua capacidade de inovação e decisões corporativas mais amplas (Siegel *et al.*, 1985; MacMillan *et al.*, 1985).

Henry Chesbrough definiu a Inovação Aberta como “o uso intencional de fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar o desenvolvimento interno e expandir os mercados para o uso externo da inovação, respeitando as restrições de propriedade intelectual” (2006, p. 1). Neste projeto, será explorado um tipo específico de Inovação Aberta, que é o *Corporate Venture Capital*, mas vale reforçar que existem vários outros. Além de iniciativas de Inovação Aberta, também existem ferramentas que auxiliam empresas no processo da inovação, que é o caso das operações de Fusões e Aquisições, em inglês

“*Mergers and Acquisitions*”. O M&A pode ser entendido como uma estratégia empresarial em que duas empresas combinam seus recursos para formar uma única entidade ou uma empresa adquire outra empresa. De acordo com uma pesquisa feita pela ABVCAP (Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital), na qual participaram 41 empresas de diferentes tamanhos e setores, com 34 unidades de CVC detectadas, foram empenhados mais de 3 bilhões de reais nessas iniciativas, apenas no ano de 2022.

É importante também, diferirmos o conceito de Inovação Aberta do conceito mais simples, Inovação Tradicional ou simplesmente, inovação. Essa, por sua vez, pode ser definida como "a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, novas fontes de matéria-prima, a exploração de novos mercados e a reestruturação de uma indústria" (Joseph Schumpeter, 1934, p. 249-259).

Certamente, com o aumento no volume de *startups* brasileiras, as empresas estão constantemente ameaçadas pela entrada de novos competidores, sejam eles diretos ou indiretos. Os concorrentes diretos se caracterizam por outras empresas que atendem as mesmas necessidades de clientes e dispõem dos mesmos tipos de recursos estratégicos, possuindo, assim, similaridade em termos de recursos internos e mercados de atuação. No grupo de concorrentes indiretos, ou substitutos, estão as empresas que atendem as mesmas necessidades de clientes, mas não dispõem de recursos estratégicos semelhantes (Bergen; Peteraf, 2002). De acordo com uma notícia publicada pela ABStartups (2020), o crescimento médio anual de *startups* é 26,75%. De acordo com as ideias de Steve Blank (2013), a premissa de uma *startup* é encontrar um modelo de negócio escalável, utilizando o mínimo possível de recursos e, por isso, uma empresa de médio ou grande porte raramente consegue jogar de igual para igual no quesito inovação.

Outro mercado em que vem crescendo muito ultimamente é o de M&A, sendo ele muito relacionado com o aumento da aquisição de *startups* por corporações e de *startups* por outras *startups*. De acordo com relatório publicado pela Distrito em 2022, maior plataforma digital brasileira com foco em tecnologia e inovação, as *startups* fizeram 115 aquisições de outras empresas no ano de 2022 (58% das 198 operações do período). Já as corporações se envolveram em 73 transações (37% do total). Ou seja, a presença do M&A como ferramenta na frente de inovação aberta é uma prática em ascensão no Brasil.

Dados da The Boston Consulting Group (BCG) mostram que, entre os anos de 1995 e 2006, o número de fusões e aquisições no Brasil sofreu um aumento de mais de 350%, e aponta que empresas que engajaram transações de M&A apresentaram crescimento superior de receitas e EBITDA (“Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization, em

português, Lucro antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) comparada àquelas que focaram em crescimento orgânico. Podemos ver tendência similar no setor varejista. Dados da empresa KPMG indicam que, entre 2000 e 2009, ocorreram 63 operações de M&A para lojas de varejo e 83 para shopping center; no período entre 2010 e 2018, o número de operações para lojas de varejo foi de 169 e 160 para shopping center.

Em linha com os argumentos expostos acima, observou-se uma lacuna de pesquisa na literatura, no qual, apesar de uma quantidade razoável de publicações na área de inovação estratégica em *startups*, alguns autores como Dinesh e Sushil (2019) indicam que seria importante estudar a percepção de inovações estratégicas em diferentes países, com realidades distintas, como a do Brasil. Portanto, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta: “Como as aquisições de startups pelas Lojas Renner S.A. impactam a percepção do consumidor final e contribuem para a inovação e crescimento da empresa no setor varejista brasileiro?”.

Por conseguinte, em busca da resposta para a indagação principal deste projeto, desenvolveu-se o seguinte objetivo geral: analisar como as aquisições de startups pelas Lojas Renner S.A. influenciam a percepção do consumidor final e fortalecem sua posição como líder em inovação no varejo brasileiro.

Buscando aprofundar os estudos e alcance deste objetivo geral, decidiu-se por dois objetivos específicos:

1. Investigar como os consumidores percebem as melhorias nos serviços das Lojas Renner S.A., especialmente no contexto das inovações introduzidas pelas startups adquiridas.
2. Examinar se a percepção dos consumidores que tinham conhecimento sobre as operações de M&A das Lojas Renner S.A. eram mais ou menos positivas que a dos demais clientes.

O quadro 1 apresenta a estruturação desta dissertação: primeiramente a introdução foi apresentada, em seguida, o marco teórico que foi composto pelos seguintes tópicos: conceito de inovação, de *startups*, de *Corporate Venture Capital*, de *Mergers and Acquisitions* e de *Post Merger Integration*.

Quadro 01 - Estrutura do TCC

Estrutura	Conteúdo	Finalidade Contemplada
Marco Teórico	Explicação sobre os principais conceitos de inovação, <i>startups</i> , CVC, M&A e PMI.	Fundamentação teórica e esclarecimento dos principais temas.
Método	Descrição geral da pesquisa; caracterização do Locus; procedimentos de coleta; procedimentos de análise.	Suporte metodológico para a dissertação.
Resultados	Demonstração dos principais resultados obtidos através da pesquisa.	Preparação para o processo de discussão de dados e das etapas finais da análise.
Discussões	Exposição das principais conclusões obtidas através dos dados expostos.	Encontrar as respostas dos objetivos gerais e específicos da pesquisa.
Conclusão	Elaboração da ideia final da pesquisa, obtida após a discussão dos dados.	Responder, finalmente, os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora.

2. MARCO TEÓRICO

O marco teórico deste projeto de pesquisa foi desenvolvido com base em dois principais temas: "Inovação e *Startups*" e "Fatores que levam uma empresa a inovar e possíveis caminhos para isso". Ambos os temas escolhidos buscam contextualizar o leitor para que a pesquisa seja interpretada mais facilmente.

2.1 Inovação

2.1.1 Inovação e *startups*

O conceito de inovação vem sendo explorado por diferentes estudiosos. Para Schumpeter (1934), inovação seria "a introdução comercial de um novo produto ou uma nova

combinação de algo já existente criados a partir de uma invenção que por sua vez pertence ao campo da ciência e tecnologia – processos que integram a essência do propósito das universidades" (1934, p. 249-259). A ideia também foi amplamente explorada por Rogers (1982, p. 11), que por sua vez, definiu Inovação como “uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção”. Peter Thiel, um empreendedor, investidor de capital de risco e autor, discute o conceito de inovação em seu livro "Do Zero ao Um" (Zero to One). No contexto de Thiel, inovação significa criar algo verdadeiramente novo e original, indo de "zero a um" em oposição a simplesmente melhorar ou copiar algo que já existe (ir de "um a n"). O autor argumenta que a verdadeira inovação não se limita a fazer melhorias incrementais em produtos ou serviços existentes, mas sim criar algo completamente revolucionário, algo que não existe no mercado.

Nesse sentido, fica claro que a inovação é um fator de extrema importância para a sobrevivência das empresas. Por sua falta de inovação, o Brasil se tornou um grande pagador de patentes e isto é muito ruim para as empresas, pois reduzem sua margem de lucro ou repassam a sociedade este valor no produto (Cruz, 2011). Todavia, e como acontece com os demais países em evolução, o Brasil ainda se inicia nos processos que estimulem a criação científica de peso, obliterado pelas políticas tímidas do passado, mas também pelas inúmeras amarras do sistema capitalista mundialmente estruturado. Dessa forma, não restou outra saída que a de, na avassaladora parte de sua história, copiar e implantar no país modelos produtivos advindos do exterior. Sabe-se que tal processo desestimula a inovação local e atrela a economia ao pagamento de direitos aos detentores estrangeiros, desestimulando o desenvolvimento regionalmente originado (Cruz, 2011).

Outro conceito de extrema importância para o entendimento deste projeto de pesquisa é o de *startups*. De acordo com a Associação Brasileira de *Startups* – ABS (2012), as *startups* podem ser definidas como “empresas de base tecnológica com um modelo de negócio repetível e escalável, que possuem elementos de inovação e trabalham em condições de extrema incerteza”. De 2000 para 2023, o número de *startups* na América Latina aumentou de 558 para 33.489, representando um crescimento de 60 vezes, segundo o relatório “Panorama Tech na América Latina 2023” do Distrito. O Brasil é o país da América Latina com o maior número de *startups* abertas e ativas, de acordo com esse mesmo relatório. Por definição, *startups* são empresas que surgem para solucionar um problema de forma criativa e, por isso, a relação entre *startups* e inovação é tão direta e importante para esta pesquisa.

2.2 Fatores que levam uma empresa a inovar e possíveis caminhos para isso

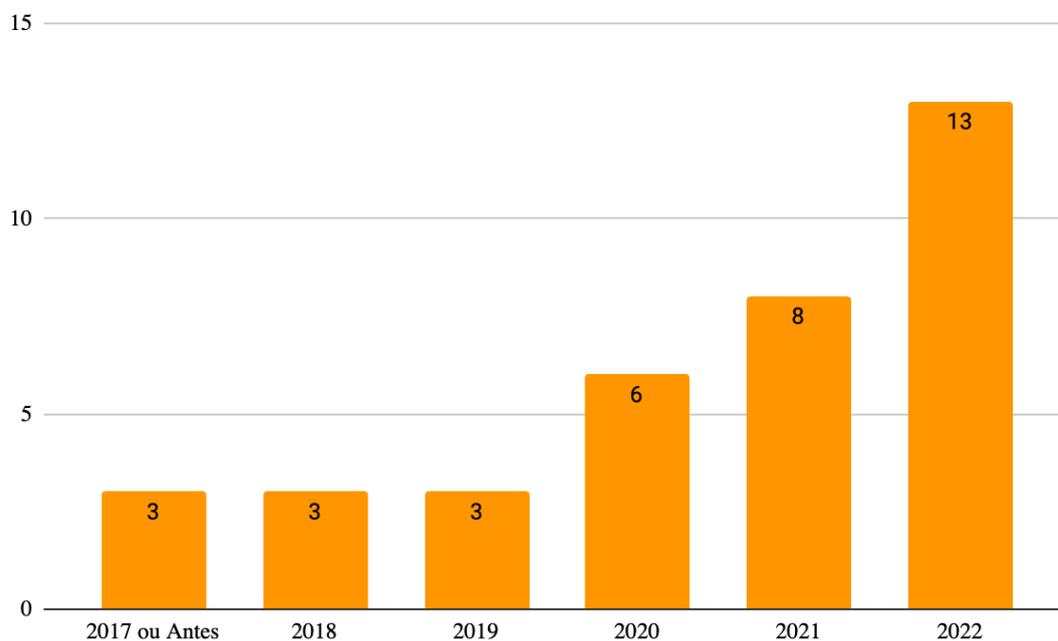
2.2.1 *Open Innovation, CVC, M&A e PMI.*

O principal conceito de inovação aberta diz que ideias valiosas podem vir de dentro ou de fora da empresa e também podem chegar ao mercado de dentro ou de fora da empresa. Esta abordagem coloca ideias externas e caminhos externos para o mercado no mesmo nível de importância como aquele reservado para ideias e caminhos internos (Chesbrough, 2003). Num processo de inovação aberta, projetos também podem ser lançados a partir de fontes internas ou externas e novas tecnologias podem entrar em vários estágios. Projetos também podem chegar ao mercado de várias maneiras, como licenciamento externo ou um empreendimento *spin-off* (Chesbrough, 2003). Uma parte central do processo de inovação é também organizar a busca por novas ideias que têm potencial comercial (Laursen e Salter, 2006).

Hoje, a inovação aberta está se tornando um paradigma que conecta pesquisas de várias partes das ciências da gestão. O termo ainda está sendo frequentemente debatido e muitos autores concordam que a inovação aberta tem uma aplicação muito mais ampla do que proposto pela primeira vez por Chesbrough (por exemplo, Piller e Walcher, 2006). Uma vez que a inovação tem sido considerada um dos fatores mais importantes no mundo dos negócios, as empresas precisam ser capazes de se adaptar e progredir se desejam sobreviver no mercado (Trott, 2012).

Como parte integrante do conceito de inovação aberta, temos outra definição importante para o entendimento desta pesquisa, que é o *Corporate Venture Capital* (CVC), o qual é descrito como um investimento de capital em empreendimentos independentes por parte de empresas estabelecidas (Dushnitsky e Lenox, 2005). De acordo com uma pesquisa produzida em 2022 pela ABVCAP (Associação Brasileira de *Private Equity* e *Venture Capital*), 82,9% das empresas entrevistadas possuem alguma iniciativa de CVC. O número de lançamentos de CVCs no Brasil vem aumentando com o passar dos anos, chegando a 13 novas iniciativas em 2022. Isso demonstra a tendência de movimentação da economia para este sentido.

Figura 01 – Número de lançamentos de CVCs por companhias de capital aberto



Fonte: ABVCAP (2023).

Muito em linha com o CVC, destaca-se o conceito de M&A, que vem do inglês "*Mergers and Acquisitions*", o qual também se faz relevante neste projeto de pesquisa. De forma prática, é um termo que engloba um conjunto de táticas empresariais relacionadas à compra, venda, fusão ou integração de empresas, todas com o propósito de gerar valor, ampliar operações ou atingir metas estratégicas específicas. As transações de M&A vem ganhando bastante força a nível nacional. Para fins de contexto, de acordo com a PwC Brasil (2023), uma das maiores firmas de consultoria e pesquisa do Brasil, tirando 2022 e 2021, quando o mercado estava muitíssimo aquecido, o primeiro semestre de 2023 foi o melhor desde 2008, no que se refere ao mercado de M&A. Foram 610 operações, número superior às 395 registradas no mesmo período em 2020, mas abaixo das 706 registradas em 2021, e das 807 em 2022. Ao que tudo indica, o mercado deve continuar em ascensão em 2024. Este fato se reflete no relatório "*From standby to infinity*" preparado pela LLYC em colaboração com a iDeals e a *M&A Community* (2023), que analisa as tendências que marcarão a atividade de M&A nos próximos meses com base nas opiniões coletadas por meio de uma pesquisa na qual participaram 110 profissionais do setor em diferentes países.

As fusões e aquisições (M&A) permitem que as empresas entrem em novos mercados geográficos, juntem forças com concorrentes ou eliminem-os, obtenham economias de escala e rapidamente obtenham novas tecnologias. Esses eventos geram mudanças organizacionais profundas que alteram as arquiteturas da indústria e influenciam as atividades inovadoras e financeiras das empresas. Com base nisso, traz-se o conceito de PMI (*Post Merger Integration*), que, de acordo com os autores do livro "*Mastering the Merger: Four Critical Decisions That Make or Break the Deal*" (David Harding) é "o conjunto de ações executadas para assegurar que as promessas da transação sejam cumpridas e que as duas organizações se tornem uma entidade única, coesa e de alto desempenho" (2004).

Pensando em uma linha do tempo dos conceitos citados e a relação entre eles, temos o CVC como parte da Inovação Aberta e o CVC como veículo que pode resultar em investimentos da corporação na *startup* e, potencialmente, no futuro, caso essa *startup* performe bem e tenha sinergia com as metas estratégicas da empresa, sua aquisição completa, que depois passará por um processo de PMI, o qual visa garantir que o negócio da *startup* seja absorvido pela corporação de forma bem sucedida. Entende-se sinergia como um fenômeno em que o resultado de um conjunto de ações ou elementos é maior, mais eficaz ou mais eficiente do que a soma dos resultados individuais dessas ações ou elementos. Em outras palavras, sinergia ocorre quando o trabalho conjunto de partes ou componentes resulta em um efeito que é mais significativo do que o que cada parte poderia alcançar por conta própria. Sendo assim, nas transações de grandes empresas adquirindo *startups*, a ideia é que elas gerem valor e impactem diretamente o faturamento da firma. É o caso de Damodaran (2005), que alega que ganhos derivados de uma melhor alocação dos ativos não são ganhos de sinergia, mas sim ganhos de governança corporativa – controle. A justificativa para essa escolha vem pois tais ganhos poderiam ser alcançados apenas com a mudança do corpo de gestão da empresa, não sendo necessária a interação entre os processos operacionais das duas empresas.

Inovação aberta, veículos de CVC e o M&A são caminhos que as empresas têm disponíveis a fim de inovar. Há, porém, os motivos que levam essas empresas a optar por algum desses caminhos. A razão em si que levou essa empresa a buscar se movimentar e explorar novos mercados. De acordo com Werlang, Silva e Cândido (2022), existem fatores externos e internos que levam as empresas à busca pela inovação. Abaixo estão alguns exemplos.

Quadro 02 – Fatores que levam uma empresa a inovar - internos e externos.

Fatores	
Internos	Externos
Base de conhecimento prévio e experiência	Clientes
Investimentos em P&D	Consumidores
Escolaridade e grau acadêmico	Fornecedores
Presença de indivíduos chave	Concorrentes
Cultura organizacional e <i>empowerment</i> dos funcionários	Interação com outras organizações
Diversidade de conhecimento e experiências	Inovação aberta, redes, alianças estratégicas
Comunicação interna	Sistema Nacional e Regional de Inovação
Gestão de recursos humanos	Universidades, Parques Científicos e Tecnológicos
Estilo de gestão	Publicações especializadas, palestras. Base de dados de patentes, Internet.
Liderança	Consultoria Externa
Estrutura Organizacional	Feiras e exposições

Fonte: adaptado de Werlang, Silva e Cândido (2022).

Os resultados da pesquisa de Werlang, Silva e Cândido (2022) apontam que "fatores externos como clientes, consumidores, concorrentes, interação com outras organizações e alianças estratégicas são determinantes para a capacidade absorptiva". Nesse contexto, a capacidade absorptiva pode ser entendida como uma dinâmica que corresponde à criação e à utilização do conhecimento e pode aumentar a habilidade da empresa de obter, manter e melhorar uma vantagem competitiva (Zahra; George, 2002).

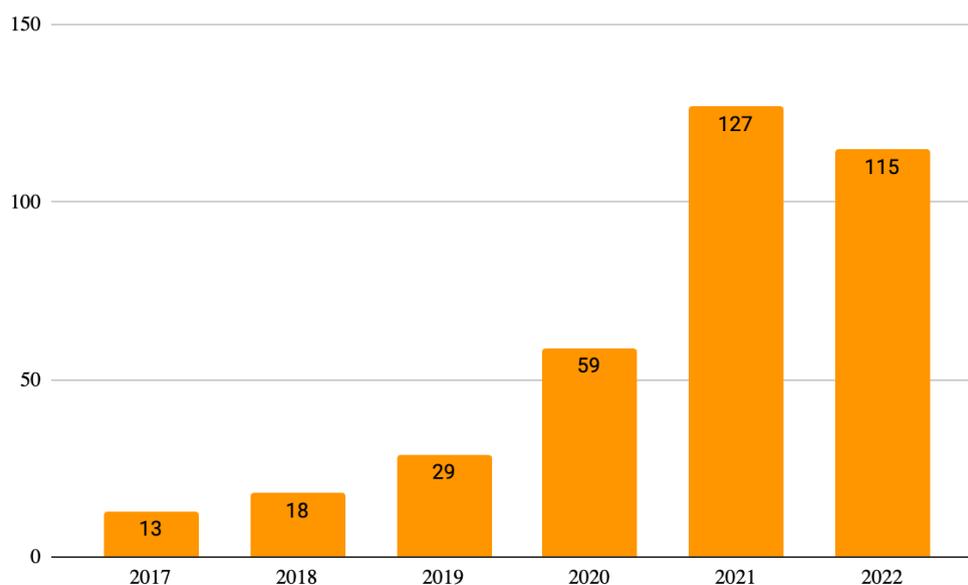
Os fatores externos citados também são muito relevantes para as organizações. Com base nas ideias do artigo, verifica-se, por exemplo, que em relação aos clientes e consumidores, as *startups* são importantes fontes de aquisição de conhecimento para as empresas. Mais uma vez, ressalta-se a importância das transações de aquisições de *startups* (M&A's) para o mercado de inovação aberta.

Com base nas ideias de Dushnitsky (2011), o *Corporate Venturing* já passou por quatro ondas de desenvolvimento, mundialmente. O processo teve início na década de 60, em

que as empresas haviam saído capitalizadas depois do período da Segunda Guerra Mundial e precisavam diversificar sua atuação em diferentes regiões do mundo em busca de novos caminhos de crescimento. O autor coloca que esse processo se encontra atualmente na 5ª onda mundial, onde a prática de *Corporate Venturing* já é mais difundida e existem grandes veículos de CVC estabelecidos ao redor do mundo (Dushnitsky, 2011).

A relação entre os veículos de CVC e as transações de aquisição de *startups* por grandes empresas é estreita. Conforme explicado anteriormente, primeiro a corporação investe na *startup*, através do fundo de CVC. Depois, acompanha de perto o crescimento dessa empresa inovadora. Como próximo passo, em um cenário de sucesso e aumento de escala da *startup*, a corporação investidora pode optar pela aquisição total das ações dessa empresa, com o objetivo de absorver o *know-how* existente no modelo de negócios da *startup* em questão.

Figura 02 – Números de M&A's



Fonte: adaptado Distrito (2021).

Estudos de caso sobre grandes empresas brasileiras que investem em *startups* com o objetivo de incluí-las em seu modelo de negócio podem ser muito úteis para alcançar os objetivos desta pesquisa. Um exemplo interessante que deve ser destacado é a aquisição da *startup* de logística (logitech) Uello, pela corporação brasileira Lojas Renner S/A. Ocorrida no ano de 2022, essa transação definitivamente tem muito a agregar sobre conceitos de CVC e M&A. O fundo de CVC da corporação, criado em 2022, se chama RX Ventures.

De acordo com notícia publicada pela Exame, em quatro de Abril de 2022, o objetivo da Renner com a transação era diminuir o tempo de entrega aos clientes finais da corporação (B2C). Apesar do valor de compra não ter sido divulgado pelas Lojas Renner, o que é muito comum em transações de M&A, sabe-se que o valor foi pago 100% com o caixa da companhia, o que é um excelente sinal de liquidez da firma. Ainda de acordo com a Exame, a meta da Renner com a aquisição era aumentar de 45% para 80% o volume de entregas realizadas no mesmo dia ou no dia seguinte, ao longo dos próximos dois anos. A relação de ganha-ganha era clara, como deve ser, mas a realidade no mundo do M&A nem sempre é essa. Uma matéria publicada na revista de renome, *The Economist* (2000) questionou, com base em um relatório feito pela firma de consultoria, KPMG, se as operações de M&A seriam realmente capazes de melhorar o desempenho das empresas adquirentes. O estudo mostra que cerca de metade das transações de M&A realizadas até o ano de 1999 havia destruído valor ao invés de gerá-lo.

No caso das Lojas Renner S/A ainda não se sabe ao certo como foi o processo de absorção da operação da Uello na corporação, visto que a transação é bastante recente. De acordo com o apêndice 01 deste documento, a ideia da corporação era ampliar o escopo de atuação da plataforma logística e acelerar o processo de entrega dos pedidos online.

A Uello tinha, na época, um software de gestão de rotas e contava com uma espécie de marketplace com mais de 2 mil entregadores cadastrados, tendo uma boa reputação de entregas, com NPS (*Net Promoter Score*) na casa dos 80 pontos. Conforme explicado na matéria, a Renner também quer transformar a Uello em uma unidade de negócios separada dentro da empresa e é neste momento que se iniciam as tratativas de PMI, que consistem em definir um plano estratégico, integrar sistemas de TI das duas empresas, treinamentos de cultura organizacional etc. A *startup* Uello tinha clientes como Petz, MMartan, Enjoei e Alpargatas e não parou de atendê-los, mas sim passou a usar a estrutura da Renner para expandir a presença nacional, hoje concentrada no Sudeste. De acordo com Fábio Faccio, CEO da Renner, “ainda é cedo para estimar a receita potencial para os próximos anos”. As Lojas Renner S/A adquiriram 100% do capital social da *startup* (Souza, 2022).

Como pôde ser visto na prática, a Renner utilizou seu veículo de CVC (fundo de *Venture Capital*), a RX Ventures, para investir e comprar a *startup* Uello, visando melhorar o desempenho de seus negócios. A aquisição veio depois de um estudo de 15 *startups* nos últimos dez meses, de acordo com a Exame. Além de olhar para a logística de última milha, outras áreas de interesse da companhia para investimento durante o ano são: operações de *fulfillment* (que preparam os pedidos) e a inteligência de estoques dentro de 600 lojas —

como uma etapa anterior de otimizar as entregas. Para isso, a Renner trabalha de perto com o time de dados da empresa, a fim de identificar as melhores localidades para cada peça.

2.2.2 Qualidade e serviços

No contexto de aquisições de startups, criado nos parágrafos acima, outro conceito torna-se relevante para este estudo: o de qualidade. A qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas (Kotler; Keller, 2012). Um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, faz da empresa uma referência quanto aos seus produtos e serviços, estabelece sua preferência com relação às empresas concorrentes, sendo que o preço muitas vezes não se torna o fator de interferência para tal decisão (Kotler; Keller, 2012).

Estudar a qualidade nos serviços é fundamental devido à sua significativa contribuição para o PIB brasileiro, que corresponde a 73%, além de empregar cerca de 12,7 milhões de pessoas e movimentar aproximadamente 1,4 trilhões de reais no país (IBGE, 2017). Para alcançar a excelência nesse setor, é essencial que os serviços oferecidos superem as expectativas dos clientes, garantindo um padrão elevado de qualidade (OLIVEIRA, 2004).

Torna-se capaz a mensuração da qualidade do serviço através de técnicas que utilizam a opinião do cliente, como o método de avaliação da qualidade conhecido como SERVQUAL, que consegue quantificar a qualidade percebida pelos clientes, considerando as suas expectativas enquanto consumidor (Andrade, 2017). O método SERVQUAL foi de extrema importância para o desenvolvimento deste estudo.

2.2.3 Varejo

É importante reforçar que o contexto no qual foi tratada esta pesquisa, em termos de setores mercadológicos, é o de varejo. De acordo com Kotler e Keller (2012), o varejo pode ser entendido como a comercialização direta de produtos ou serviços ao consumidor final, com foco em seu uso pessoal, sem a presença de intermediários. Já Parente (2000) considera o varejo uma parte essencial dos sistemas de distribuição que conectam produtores e consumidores.

Nesse processo, os varejistas desempenham papéis como produzir, adquirir, armazenar e disponibilizar produtos, garantindo praticidade e acessibilidade no momento da compra. Para Richter (1954), o varejo é caracterizado pela aquisição de mercadorias em grande escala

junto a atacadistas ou fornecedores, seguida de sua revenda em menores quantidades ao consumidor final. Em síntese, a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) define o setor como um criador de valor por meio da "transação" de bens entre empresas e famílias.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo descreve o método de pesquisa. Primeiramente aborda-se a descrição geral do estudo, definindo o tipo de pesquisa utilizado e suas características. Em seguida, apresenta-se a caracterização do lócus da pesquisa. Depois, os procedimentos de coleta (amostra, instrumento e escala) e os procedimentos de análise de dados usados neste trabalho.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa deste trabalho foi conduzida por meio de uma abordagem quantitativa, utilizando o método descritivo para alcançar os objetivos propostos. Segundo Gil (2002), pesquisas descritivas têm o propósito de estabelecer conexões entre variáveis, descrevendo as características de uma população ou fenômeno. Field (2009) também destaca que as metodologias quantitativas, especialmente a estatística, permitem ao pesquisador identificar tendências, reconhecer padrões de comportamento, prever resultados e analisar prevalências e riscos.

À vista disso, objetivou-se através desse estudo, analisar as aquisições de startups pelas Lojas Renner S.A. e o entender como elas influenciam a percepção do consumidor final.

3.2 Caracterização da Organização, Setor ou área *locus* de estudo

O presente estudo tem como lócus a Lojas Renner S.A., uma empresa brasileira de capital aberto listada na Bolsa de Valores (B3) sob o código LREN3. Constituída em 1965 e com capital aberto desde 1967, a Renner é negociada no Novo Mercado, que representa o mais elevado nível de governança corporativa da B3. Desde 2005, a companhia possui 100% de suas ações em free float, ou seja, todas as suas ações estão disponíveis para negociação no mercado, sem controle majoritário por parte de um único acionista sendo a primeira corporação brasileira a adotar esse modelo.

A Renner lidera o mercado de varejo de moda omnichannel no Brasil, conectando-se aos consumidores por meio de mais de 600 lojas físicas no Brasil, Argentina e Uruguai, além de seus canais digitais. A empresa se destaca como um ecossistema de moda e lifestyle, abrangendo os negócios Renner, Camicado, Youcom, Realize CFI e Repassa. Seu

público-alvo é formado principalmente por mulheres entre 18 e 39 anos, pertencentes à faixa de consumo médio-alto da população brasileira. Este perfil de consumidoras representa a maior parte de sua clientela, sendo atendido com o objetivo de oferecer soluções que alinhem qualidade, estilo e preços competitivos (Pscheidt, 2023).

A Renner tem como propósito entregar a melhor experiência omnichannel em moda para seus clientes, promovendo inovação de forma sustentável. A companhia desenvolve produtos próprios, como roupas, calçados, moda íntima, cosméticos e acessórios, no conceito de lifestyle, complementados por mercadorias de terceiros disponibilizadas em seu marketplace. Esta estratégia é reforçada pela aquisição de *startups* inovadoras, que ampliam o alcance e a eficiência do seu ecossistema.

Entre as aquisições recentes, destaca-se a compra da Uello em 2022, uma logtech especializada em soluções para entregas urbanas. A integração dessa *startup* ao ecossistema da Renner foi motivada pela necessidade de otimizar a logística do *last mile*, reduzindo o tempo de entrega final e aumentando a eficiência operacional. Outras aquisições incluem a Camicado, em 2011, que atua no segmento de Home & Decor, oferecendo uma ampla gama de produtos para decoração e utilidades domésticas, e a Repassa, plataforma online de revenda de vestuário, calçados e acessórios, adquirida para reforçar o compromisso da empresa com a sustentabilidade.

A Youcom é outro exemplo relevante dentro do portfólio da Renner. A marca, voltada ao público jovem urbano, proporciona uma experiência omnichannel completa, integrando canais digitais e lojas físicas. Por fim, a Realize CFI, instituição financeira da companhia, oferece serviços como cartões de crédito, seguros e linhas de crédito, fortalecendo a fidelização e a conveniência dos clientes.

Essas iniciativas demonstram o compromisso da Lojas Renner S.A. em consolidar sua posição de liderança no varejo brasileiro, investindo em inovações tecnológicas e soluções sustentáveis que aprimoram a experiência do cliente e geram valor para a companhia.

3.3 População e amostra

Para iniciar o cálculo da amostra, considerou-se que a população brasileira adulta corresponde a 140 milhões de pessoas (Carneiro e Saraiva, 2023), representando 66% da população total, que foi estimada em 212 milhões (IBGE, 2024).

Como as Lojas Renner S.A não divulgam em seus relatórios o número exato de clientes no DF, precisamos considerar a população total deste distrito, que é de 2.8 milhões de habitantes (Censo, 2024).

A população do DF representa 2% da população brasileira. Então, fazendo uma análise de proporção, teríamos estimadamente 386.000 clientes das Lojas Renner S.A. no DF.

A partir destas informações, calculou-se o tamanho da amostra necessária para a pesquisa, através da ferramenta Comento, com um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%. O resultado do tamanho da amostra foi de 246 respostas. O formulário aplicado para esta pesquisa obteve, no total, 306 respondentes.

3.4 Procedimentos de coleta dos dados da pesquisa

Para a coleta dos dados, foi realizado um *survey*, uma metodologia amplamente utilizada em pesquisas quantitativas para obter informações diretamente de uma população-alvo. Segundo Fowler (2013), o *survey* é uma ferramenta eficaz para a coleta de dados padronizados, permitindo que o pesquisador explore e analise as percepções, atitudes e comportamentos dos respondentes de forma sistemática.

Neste estudo, foi aplicado um questionário estruturado de forma online, devido à sua praticidade e abrangência geográfica, o que possibilitou alcançar um número mais significativo de respondentes. Além disso, para garantir a representatividade da amostra, foi feito um controle da diversidade de respondentes em termos de idade, gênero, renda e claro, um filtro foi aplicado para que apenas clientes da Renner fossem estudados.

3.5 Procedimento de análise de dados

Os dados coletados por meio do *survey*, estruturado com perguntas em escala Likert, foram analisados utilizando técnicas de estatística descritiva. A análise descritiva forneceu uma visão geral das características da amostra e permitiu entender os padrões e tendências dos dados coletados. Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva das variáveis sociodemográficas, como idade, gênero, renda e nível de escolaridade, para caracterizar o perfil dos respondentes. Em seguida, foram analisadas as respostas relacionadas ao processo de compras online nas Lojas Renner S.A, satisfação e percepção da qualidade pelo consumidor final.

4. RESULTADOS

Após realizar a coleta dos dados durante o mês de novembro de 2024, tornou-se possível partir para a análise dos resultados. Primeiramente, a amostra inicial coletada foi de 307 respondentes, porém uma das respostas não foi válida por se tratar de uma pessoa que nunca comprou nas Lojas Renner. Logo, restaram 306 respostas válidas que puderam avançar para as primeiras etapas de validação dos dados.

4.1 Caracterização da amostra

Após o tratamento dos dados, com uma amostra final composta por 306 respostas válidas, foi possível dar início às análises sociodemográficas dos participantes. Em relação à variável de gênero, a maioria dos respondentes identificou-se como do sexo feminino, representando 70,9% da amostra, enquanto 29,1% identificaram-se como do sexo masculino. No que tange à escolaridade, 37,9% dos respondentes possuem ensino superior completo.

Quanto ao poder aquisitivo, 31% da amostra apresenta renda superior a 20 salários mínimos, ou seja, pertencem à classe A. A idade média dos respondentes foi de 30 anos. Em síntese, a "persona" desta pesquisa seria uma mulher, com idade entre 18 e 24 anos, pertencente à classe A.

Foi realizada uma análise do perfil demográfico em relação ao conhecimento sobre as aquisições das Lojas Renner nos últimos anos. Inicialmente, esse conhecimento foi avaliado em função da faixa etária do grupo de respondentes. Um dado relevante é que a faixa etária com maior conhecimento sobre as aquisições da Renner foi a de 31 a 40 anos. Uma hipótese que pode explicar esse resultado é que, como a transação mais conhecida, a aquisição da Camicado, ocorreu em 2011 (há 13 anos), os indivíduos dessa faixa etária, atualmente com média de 35 anos, estavam na casa dos 20 anos na época e, possivelmente, foram mais impactados pelas notícias relacionadas a essa transação.

Tabela 01 – Porcentagem de pessoas que sabiam que as lojas Renner S.A. adquiriram outras empresas nos últimos anos, relativa ao grupo de idade

	Total	Não	Sim	% Não	% Sim
Entre 18 e 24 anos	156	114	42	73,08%	26,92%
Entre 25 e 30 anos	70	50	20	71,43%	28,57%
Entre 31 e 40 anos	14	7	7	50,00%	50,00%
41 anos ou mais	66	56	10	84,85%	15,15%

Fonte: elaborado pela autora.

O dado acima se sustenta pelo fato de que a faixa etária que mais consome notícias é entre 25 e 29 anos de idade, de acordo com uma pesquisa divulgada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Outro ponto interessante é avaliar o conhecimento sobre as aquisições, relativo ao nível de escolaridade do respondente.

Tabela 02 – Porcentagem de pessoas que sabiam que as lojas Renner S.A. adquiriram outras empresas nos últimos anos, relativa ao nível de escolaridade

	Total	Não	Sim	% Não	% Sim
Ensino Superior Incompleto	94	70	24	74,47%	25,53%
Ensino Superior Completo	116	85	31	73,28%	26,72%
Mestrado	76	56	20	73,68%	26,32%
Ensino Médio Completo/Incompleto	20	16	4	80,00%	20,00%

Fonte: elaborado pela autora.

Como pode ser observado na figura acima, a diferença entre os grupos não se mostrou particularmente significativa, destacando-se apenas os respondentes com Ensino Médio Completo ou Incompleto, nos quais o conhecimento sobre as aquisições foi inferior à média, que se estabeleceu em 25,92%.

Esse fato pode ser explicado, provavelmente, pelo consumo restrito de notícias sobre negócios e economia por parte desses jovens, o que ainda não faz parte de sua rotina habitual. Outra hipótese é que, considerando que a transação mais notável tenha sido a da Camicado, realizada em 2011, os respondentes que atualmente estão no Ensino Médio eram, na época, apenas crianças ou bebês, o que pode ter dificultado o conhecimento sobre o evento.

Por fim, ao analisar essa mesma variável, mas agora em relação ao gênero, observou-se que as diferenças foram irrelevantes, indicando que o fator gênero não exerce influência sobre o nível de conhecimento acerca das movimentações de aquisição das Lojas Renner S.A.

Tabela 03 – Porcentagem de pessoas que sabiam que as lojas Renner S.A. adquiriram outras empresas nos últimos anos, relativa ao gênero

	Total	Não	Sim	% Não	% Sim
Mulher	217	161	56	74,19%	25,81%
Homem	90	66	23	73,33%	25,56%

Fonte: elaborado pela autora.

Outra discussão relevante seria entendermos se, de alguma forma, as pessoas que sabiam das recentes aquisições das Lojas Renner avaliaram a empresa melhor, quando comparadas com as pessoas que não sabiam dessas transações.

Figura 03 – Gráfico que representa a relação de satisfação dos respondentes com os serviços das Lojas Renner nos últimos 5 anos, com a porcentagem dos que sabiam (ou não) das aquisições da companhia nos últimos anos

O quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que os serviços das Lojas Renner S.A., de modo geral, melhoraram nos últimos 5 anos".



Fonte: elaborado pela autora.

A figura 03 mostra que existe, de fato, uma melhor avaliação dos serviços da Renner pelas pessoas que sabiam das recentes aquisições, porém, a diferença entre essas respostas não foi relevante ao ponto de chegarmos a conclusões efetivas. Com base nesses dados, não é

possível estabelecer uma relação direta entre o conhecimento sobre as aquisições e a percepção da qualidade dos serviços pelos clientes.

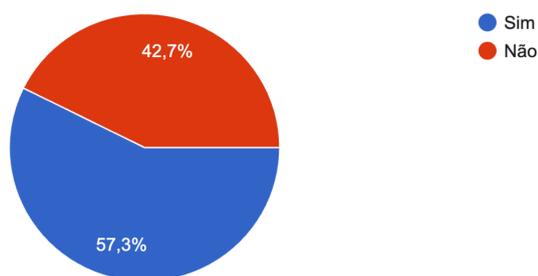
4.2 Apresentação dos resultados de pesquisa

No *survey* de pesquisa, foram elaboradas 20 questões relacionadas aos serviços oferecidos pelas Lojas Renner S.A. e suas aquisições nos últimos anos. Os resultados dessas questões são dados significativos, que serviram como fundamento para todas as análises presentes nesta dissertação.

O *survey* foi estruturado em diferentes seções, sendo que cada uma delas teve uma finalidade específica. A primeira seção foi qualificada, com o intuito de filtrar os respondentes. As perguntas dessa seção foram: “Você concorda em participar dessa pesquisa?” e “Você já realizou compras nas Lojas Renner S.A.?” A segunda seção teve como objetivo a coleta de dados demográficos dos respondentes, enquanto as seções 3 e 4 focaram, respectivamente, na análise da qualidade dos serviços das Lojas Renner S.A. e nas aquisições realizadas pela empresa.

Conforme ilustrado na figura 04, foi questionado aos respondentes se já haviam efetuado compras online nas Lojas Renner S.A., o que representou uma divisão relevante para fins de pesquisa. Os resultados indicam que 57,3% dos respondentes utilizaram o e-commerce da companhia.

Figura 04 – Você já comprou online nas Lojas Renner S.A.?

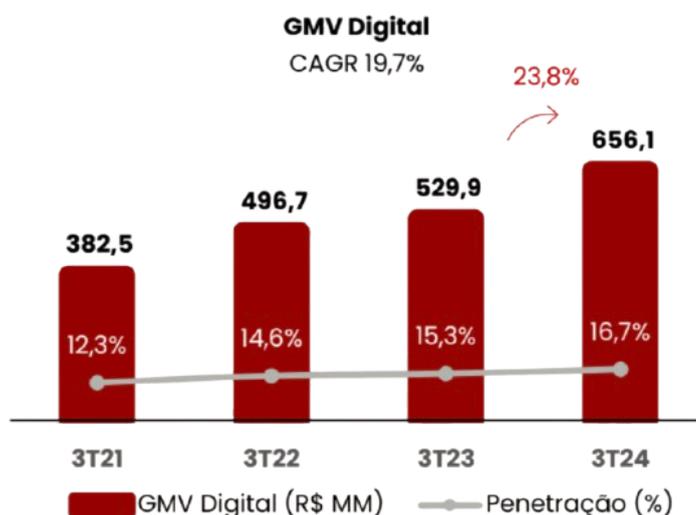


Fonte: elaborado pela autora.

Esse dado sugere que os resultados obtidos com a pesquisa estão alinhados com as informações divulgadas pela companhia no último relatório de resultados, referente ao terceiro trimestre de 2024. Conforme ilustrado na figura abaixo, extraída deste relatório, o GMV (Gross Merchandise Volume) das Lojas Renner apresentou crescimento em

comparação ao ano anterior (2023), evidenciando a crescente força da marca nos canais online.

Figura 05 – GMV Digital

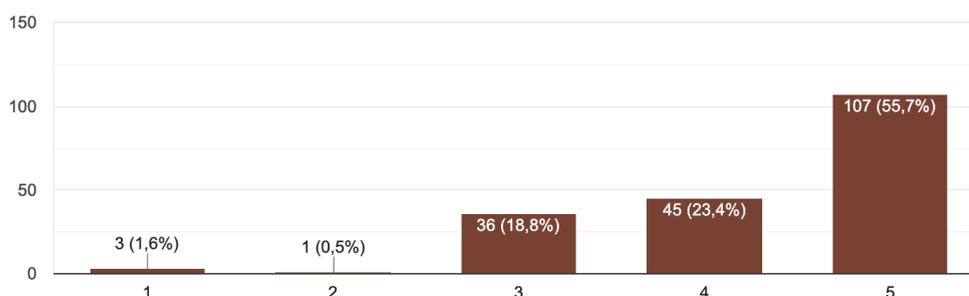


Fonte: Lojas Renner S.A.

No próprio relatório de resultados, a companhia aponta que uma das razões para o crescimento consistente do GMV seria o conjunto de ações da Renner voltadas para a evolução da experiência do cliente, com o objetivo de oferecer uma jornada cada vez mais “personalizada, fluida e integrada às lojas” (Lojas Renner, 2023).

Com base nesse contexto, também foi abordada, no *survey*, a satisfação dos respondentes em relação à experiência de compra online nas Lojas Renner S.A. Os resultados obtidos serão apresentados nas duas figuras a seguir.

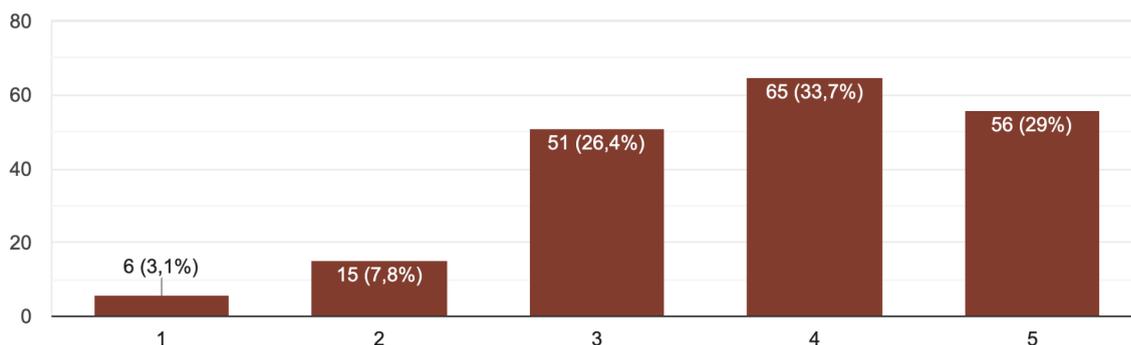
Figura 06 – Sinto que as Lojas Renner S.A. cumprem com os prazos estipulados para a entrega de pedidos online



Fonte: elaborado pela autora.

Aqui, podemos ver que 55,7% dos respondentes avaliam com a nota máxima a capacidade da companhia em cumprir com prazos estipulados para entregas dos pedidos online, o que pode ter contribuído para o crescimento do GMV Digital da lojas Renner, como visto anteriormente.

Figura 07 – Me sinto satisfeito com o design e a funcionalidade do site/app das Lojas Renner S.A.



Fonte: elaborado pela autora.

Ademais, foi possível verificar que as avaliações sobre o design e a funcionalidade do site/app também foram positivas, com 62,7% dos respondentes afirmando que concordam com a afirmação que dizia “Me sinto satisfeito com o design e a funcionalidade do site/app das Lojas Renner S.A.”. Ambos os dados estão em linha com o que foi exposto no relatório trimestral e também com o reconhecimento da marca frente ao mercado, se refletindo na premiação de melhor e-commerce do Brasil na categoria vestuário, do Prêmio NIQ Ebit 2024.

Foi também estudado o perfil desses respondentes, a fim de entender a relação entre comportamentos de compras online e faixa etária.

Tabela 04 – Porcentagem de pessoas que realizaram compras online, relativa ao grupo de idade.

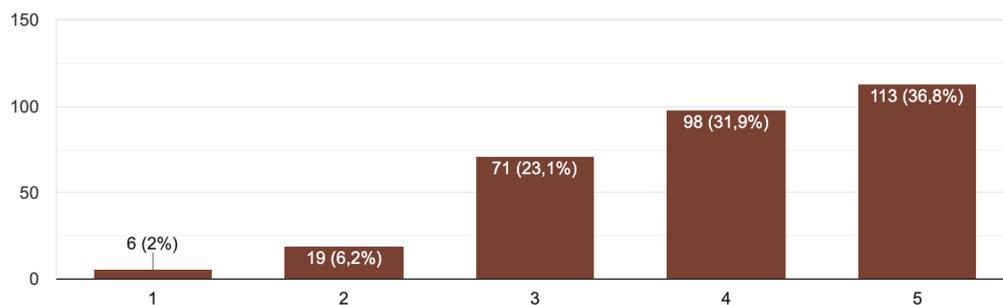
	Total	Não	Sim	% Não	% Sim
Entre 18 e 24 anos	156	61	95	39,10%	60,90%
Entre 25 e 30 anos	70	29	41	41,43%	58,57%
Entre 31 e 40 anos	14	4	10	28,57%	71,43%
41 anos ou mais	66	37	29	56,06%	43,94%

Fonte: elaborado pela autora.

Com base nos resultados apresentados, observa-se que a faixa etária predominante nas compras online nas Lojas Renner S.A. é composta por adultos entre 31 e 40 anos, o que é particularmente interessante, considerando que este grupo superou a faixa etária de jovens entre 25 e 30 anos. Para melhor compreensão deste dado, é relevante destacar uma pesquisa realizada pela Fundação Seade (2023 e 2024), que aponta que “em 2024, a parcela de pessoas de 30 a 44 anos que realizaram compras pela internet (84%) é mais do que duas vezes superior à observada no grupo de 60 anos ou mais (37%). Pessoas entre 30 e 44 anos, comumente denominadas geração millennial, compõem um grupo demográfico caracterizado pelo crescimento em meio a avanços tecnológicos significativos, disseminação da internet e popularização dos dispositivos móveis.”

Outro resultado relevante para esta pesquisa refere-se à satisfação dos clientes das Lojas Renner nos últimos 5 anos. O objetivo era avaliar se, de fato, a companhia tem aprimorado seus serviços e, conseqüentemente, a qualidade percebida pelos consumidores. Como evidenciado na figura abaixo, os resultados, com base na escala Likert, indicam que 68,7% dos participantes da pesquisa concordam com a afirmação “Sinto que os serviços das Lojas Renner S.A., de modo geral, melhoraram nos últimos 5 anos”.

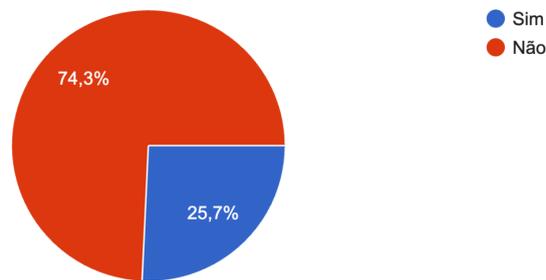
Figura 08 – Sinto que os serviços das Lojas Renner S.A., de modo geral, melhoraram nos últimos 5 anos



Fonte: elaborado pela autora.

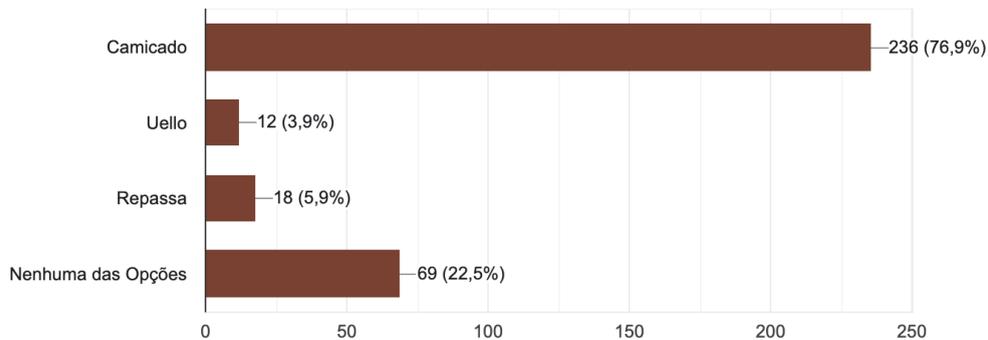
Por último, no formulário, também foi perguntado se os respondentes sabiam que as Lojas Renner S.A. adquiriram outras empresas nos últimos anos e se conheciam as empresas adquiridas.

Figura 09 – Você sabia que as Lojas Renner S.A. adquiriram outras empresas nos últimos 5 anos?



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 10 – Você conhece alguma das empresas abaixo? (Marque todas que se aplicam)



Fonte: elaborado pela autora.

As respostas mostram que a grande maioria das pessoas já tinha ciência sobre as aquisições, mas, em sua maioria, só conheciam a Camicado. Isso provavelmente acontece pois esta transação é a mais antiga de todas, tendo acontecido no ano de 2011 e hoje, a Camicado é um braço super consolidado das Lojas Renner S.A.

A falta de conhecimento acerca das demais empresas pode significar que, de fato, o mercado de M&A como um todo é um assunto mais nichado e talvez até pouco divulgado.

5. DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1 Análise SERVQUAL

A partir dos dados da pesquisa, diversos pareceres podem ser elaborados. Utilizando o software de estatística Jamovi, foram analisados e discutidos os resultados mais relevantes para os objetivos gerais e específicos desta dissertação.

A primeira análise realizada se refere aos critérios do modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988), amplamente utilizado para medir a qualidade percebida em serviços. Este modelo se baseia na comparação entre as expectativas dos clientes em relação a um serviço e a percepção que eles têm do serviço adquirido. O SERVQUAL surgiu de um estudo conduzido com executivos de quatro grandes empresas norte-americanas de diferentes setores, além de 12 grupos focais compostos por clientes dessas empresas.

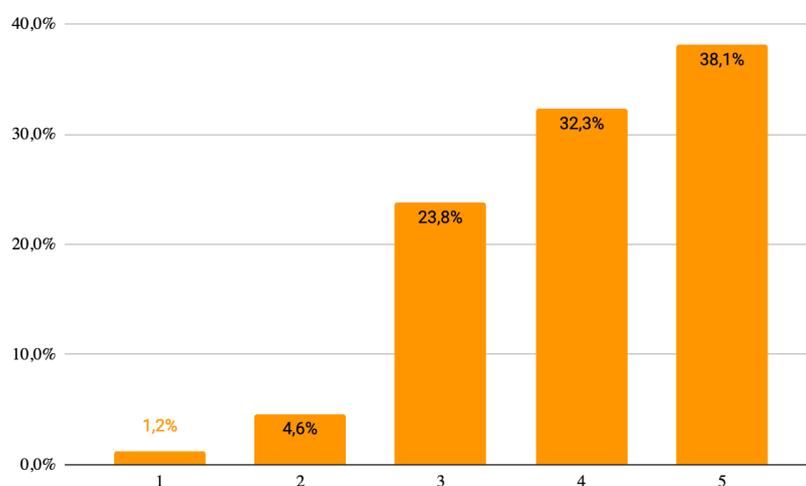
O modelo se fundamenta em cinco dimensões da qualidade: Confiabilidade, Responsividade, Segurança, Empatia e Tangibilidade. A escala foi adaptada à realidade da pesquisa, mas com base nela, foi possível elaborar questões que abordam cada uma dessas dimensões.

Para a dimensão “Confiabilidade”, foram feitas as seguintes perguntas:

- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. cumprem com os prazos estipulados para entrega de pedidos online".
- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Quando busco um produto nas Lojas Renner S.A., minhas expectativas com relação ao que foi prometido daquele produto são atendidas".
- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. oferecem informações claras e consistentes sobre prazos, políticas de troca e serviços oferecidos".

Com base nisso, foram compilados os resultados dessas 3 perguntas, criando, para fins da pesquisa, uma média geral de avaliação dos respondentes para a dimensão de Confiabilidade das Lojas Renner:

Figura 11 – Médias do Critério Confiabilidade (SERVQUAL)



Fonte: elaborado pela autora.

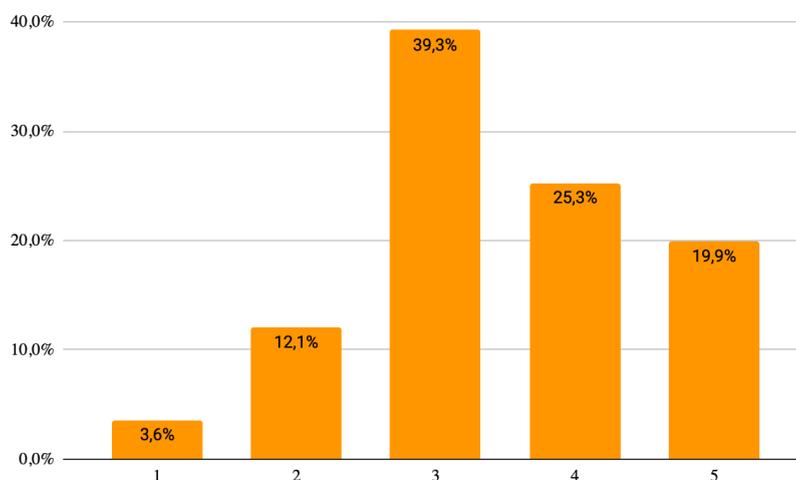
Este gráfico mostra a média de avaliação (em escala Likert) das 3 perguntas feitas para avaliar a dimensão de Confiabilidade da marca. A Confiabilidade está relacionada à capacidade em realizar o serviço prometido de forma confiável e assertiva (ANDRADE, 2017). Podemos ver, como mostra a figura 11, que a maior parte dos respondentes avalia bem esta dimensão, no que tange ao cumprimento de prazos com pedidos online, cumprimento de expectativas com relação ao que foi prometido dos produtos e transmissão de informações claras e consistentes sobre prazos, políticas de troca e serviços oferecidos.

Para a dimensão “Responsividade”, foram feitas as seguintes perguntas:

- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. respondem dúvidas e problemas com minhas compras rapidamente, possuindo ágeis canais de atendimento ao cliente".
- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. demonstram prontidão ao lidar com reclamações ou solicitações específicas".

Novamente, foram compilados os resultados dessas duas perguntas e chegou-se a uma média geral de avaliação dos respondentes para a dimensão de Responsividade das Lojas Renner.

Figura 12 – Médias do Critério Responsividade (SERVQUAL)



Fonte: elaborado pela autora.

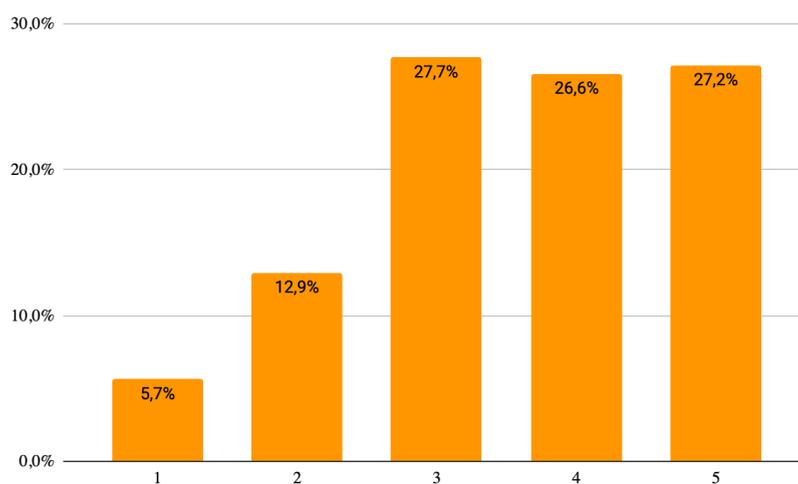
Esta dimensão diz respeito à disposição para ajudar os clientes, sendo capaz de prover o serviço conforme prometido, oferecendo atendimento imediato (Andrade, 2017). No que tange a este critério, como visto na figura 12, a percepção geral dos respondentes não foi muito positiva. Uma análise que podemos tirar disso é que, apesar de várias iniciativas e esforços, o atendimento ao cliente ainda é um desafio para a companhia e que os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes. De acordo com a SurveyMonkey e a Freshworks, 43% das pessoas esperam que as marcas mantenham o nível mais elevado de atendimento ao cliente depois do fim da pandemia.

Para a dimensão “Segurança”, foram feitas as seguintes perguntas:

- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Me sinto seguro ao compartilhar informações pessoais ou dados financeiros com as Lojas Renner S.A. ".
- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que os funcionários das Lojas Renner S.A. transmitem confiança e competência ao resolver minhas dúvidas ou problemas ".
- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. utilizam medidas adequadas para proteger minhas informações durante as compras ".

Como podemos ver abaixo, para este critério, a média de avaliação geral também não foi positiva. A dimensão de Segurança diz respeito à capacidade dos funcionários em transmitir informações, mantendo a cortesia para com os clientes, transmitindo confiança e segurança para os mesmos (Andrade, 2017).

Figura 13 – Médias do Critério Segurança (SERVQUAL)



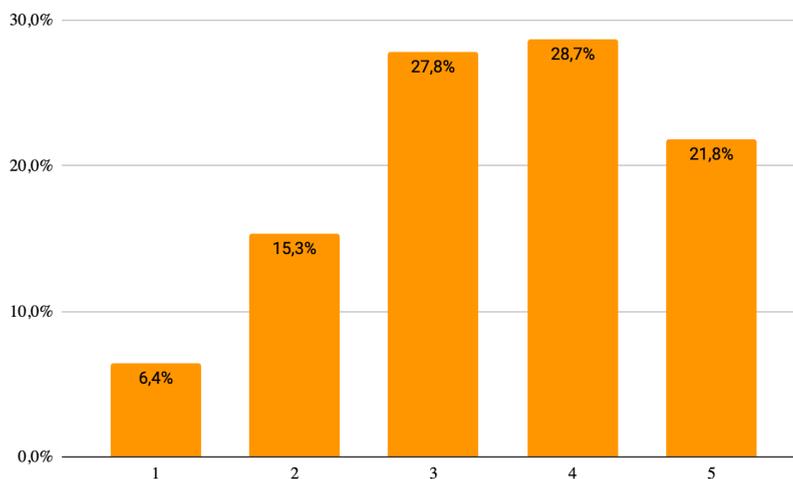
Fonte: elaborado pela autora.

Para a dimensão “Empatia”, foram feitas as seguintes perguntas:

- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. entendem e atendem minhas necessidades individuais, como preferências de estilo ou tamanhos disponíveis".
- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que, ao solicitar ajuda em uma loja física, os funcionários das Lojas Renner S.A. demonstram atenção genuína às minhas dúvidas e preocupações".
- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. personalizam a minha experiência de compra, seja por meio de promoções ou recomendações".

Abaixo, temos o gráfico que representa a média de avaliação geral desta dimensão de Empatia que, mais uma vez, não foi positiva.

Figura 14 – Médias do Critério Empatia (SERVQUAL)



Fonte: elaborado pela autora.

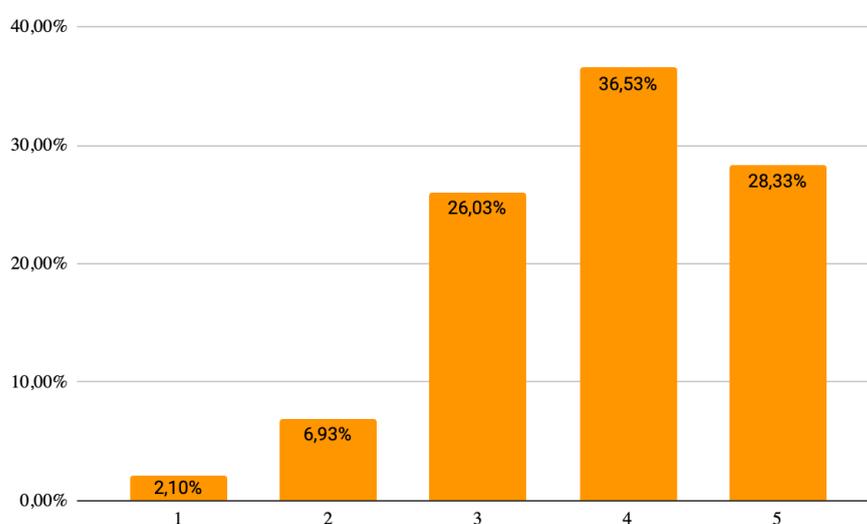
A dimensão da Empatia condiz com a atenção cuidadosa que a empresa proporciona aos clientes, de forma individualizada, com pleno interesse em satisfazer os clientes (Andrade, 2017). O que podemos observar é que a distribuição das notas nesta dimensão foi bem variada, sem uma maioria pesando mais para determinado lado. Isso provavelmente se dá pelo fato de que a dimensão de Empatia é muito subjetiva à experiência que cada cliente teve com o time de atendimento das Lojas Renner S.A. Outro fator que pode acarretar na não conformidade nas notas é que o atendimento é feito por seres humanos, o que faz com que cada experiência com a marca seja única e diferente para cada cliente, mesmo considerando os esforços da companhia para treinar e instruir os funcionários. De acordo com os trabalhos de Oliveira et al., (2008) e de Prass et al., (2010), o critério da empatia também foi um dos piores avaliados, indicando que há uma dificuldade generalizada das empresas em prestarem serviços que sejam bem avaliados dentro desta dimensão de qualidade.

Por fim, na dimensão “Tangibilidade”, foram feitas as seguintes perguntas:

- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Me sinto satisfeito com o design e a funcionalidade do site/app das Lojas Renner S.A.".

- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "pouco satisfeito" e 5 é "muito satisfeito" , como você avalia a organização e a apresentação dos produtos nas lojas físicas das Lojas Renner S.A.?
- Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que os materiais de comunicação das Lojas Renner S.A. (campanhas, embalagens, etc.) refletem a qualidade esperada por mim".

Figura 15 – Médias do Critério Tangibilidade (SERVQUAL)

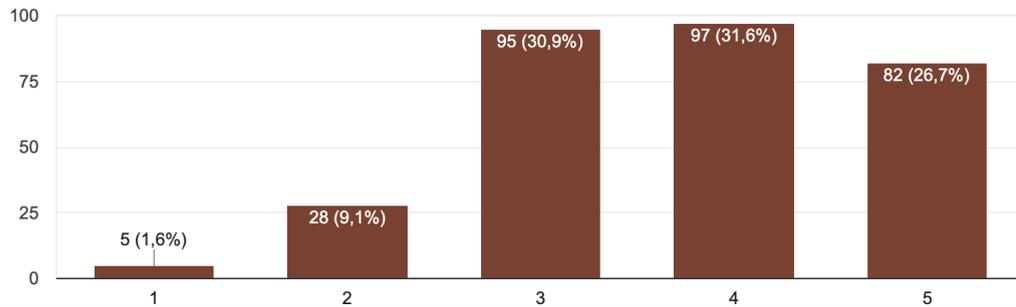


Fonte: elaborado pela autora.

A Tangibilidade refere-se a capacidade da organização em dispor uma estrutura adequada de equipamentos, instalações, funcionários e materiais de comunicação. Fitzsimmons; Fitzsimmons (2010) apud Andrade (2017). Como pode ser conferido na figura 15, a maior parte das avaliações foi ou neutra (26,03%) ou mais positiva do que negativa (90,89%).

Desdobrando este gráfico, uma das perguntas que obteve um resultado interessante foi “Sinto que os materiais de comunicação das Lojas Renner S.A. (campanhas, embalagens, etc.) refletem a qualidade esperada por mim”:

Figura 16 - Sinto que os materiais de comunicação das Lojas Renner S.A. (campanhas, embalagens, etc.) refletem a qualidade esperada por mim



Fonte: elaborado pela autora.

Nesta questão, uma parcela significativa dos respondentes não se posicionou sobre o tema, o que sugere que o aspecto relacionado às embalagens, campanhas e itens similares pode não ser considerado de grande importância pelos clientes das Lojas Renner S.A. Isso é possivelmente explicado pelo posicionamento da marca, que não tem como foco o público mais “premium”, o qual tende a valorizar mais esse tipo de cuidado.

Uma conclusão relevante a partir da aplicação do modelo SERVQUAL é que a dimensão de Responsividade foi a pior avaliada pelos participantes da pesquisa. Esse resultado indica a existência de um espaço considerável para melhorias nos serviços relacionados a aspectos de Responsividade, como, por exemplo, o tempo que os funcionários levam para resolver os problemas dos clientes, entre outras situações.

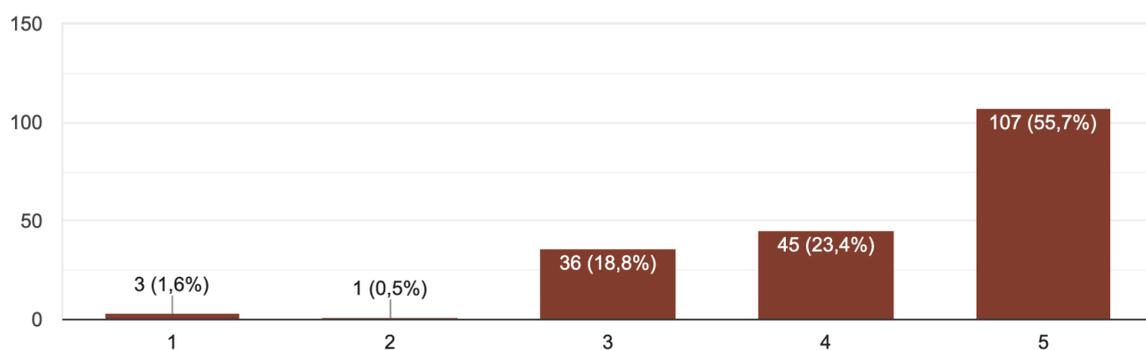
É interessante notar que, entre os diversos critérios avaliados, o que obteve a menor pontuação foi justamente aquele que provavelmente mais depende da atuação humana para alcançar bons resultados. Isso sugere que, embora a Renner adote diversas iniciativas para aprimorar seus processos, incluindo aquisições de outras empresas, como foi o caso da Uello, ela ainda depende fortemente de sua equipe e dos treinamentos fornecidos aos seus colaboradores para alcançar boas avaliações por parte de seus clientes. Esta conclusão vai muito em linha com os resultados obtidos no trabalho de Da Silva et al. (2021) que apontou a dimensão da empatia, a qual também depende muito do resultado de um trabalho humanizado, como um dos pontos a serem melhorados na organização estudada.

5.2 Aquisições da Renner e a percepção do cliente final

A SERVQUAL foi de extrema utilidade para o entendimento acerca da percepção dos clientes das Lojas Renner, pois, através dela, entendemos qual era o principal *gap* em relação aos serviços prestados pela companhia e qual era, de fato, a avaliação desses consumidores.

Um dos objetivos desta dissertação era entender como os consumidores percebem as melhorias nos serviços das Lojas Renner, especialmente no contexto das inovações introduzidas pelas startups. O *survey* aplicado mostrou um dado interessante. Apesar de muitos respondentes não saberem da existência da *startup* Uello (menos de 3,9% conheciam), 55,7% dos respondentes avaliaram muito bem o cumprimento de prazos de entrega nas compras online com a Renner, como demonstra a figura 17.

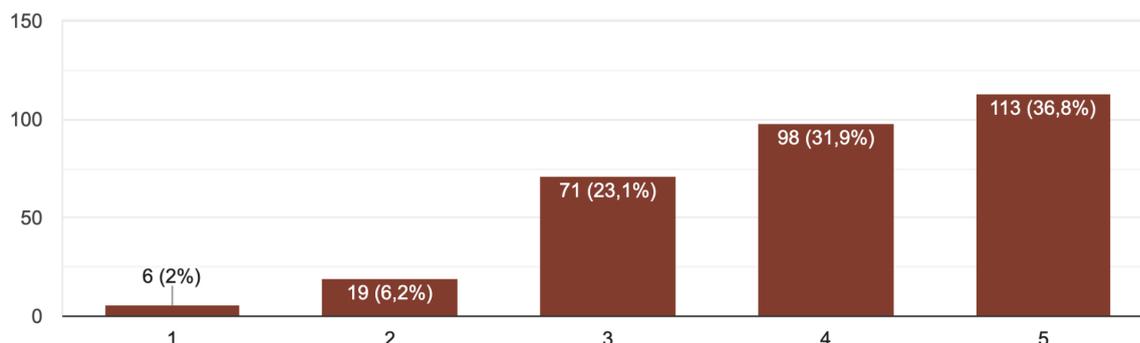
Figura 17 – Sinto que as Lojas Renner S.A. cumprem com os prazos estipulados para entrega de pedidos online



Fonte: elaborado pela autora.

Foi permitido concluir que, mesmo sem plena consciência das aquisições realizadas, os consumidores são, de fato, impactados pelas transações que ocorrem no "*back-office*" dessas grandes corporações, como é o caso da Renner. O fato de muitos não conhecerem a Uello, mas, ainda assim, avaliam positivamente o tempo de entrega dos pedidos online e perceberem a melhoria geral dos serviços prestados nos últimos cinco anos, como demonstrado na Figura 18, é indicativo de que essas aquisições têm gerado efeitos tangíveis na experiência do consumidor.

Figura 18 – Sinto que os serviços prestados pela Renner, de modo geral, melhoraram nos últimos 5 anos



Fonte: elaborado pela autora.

O outro objetivo específico consistiu em examinar se a percepção dos consumidores que tinham consciência sobre as recentes aquisições da Renner eram mais ou menos positivas que a dos demais clientes da marca. Como foi evidenciado na figura 03 deste documento, a conclusão foi que não é possível estabelecer uma relação direta entre essas duas variáveis.

O problema desta pesquisa era desvendar como as aquisições de startups pelas Lojas Renner S.A. impactam a percepção do consumidor final e contribuem para a inovação e crescimento da empresa no setor varejista brasileiro.

Ao longo da exposição desta pesquisa, foi possível esclarecer alguns desses pontos. O primeiro refere-se ao consumidor final. No desenrolar desta discussão, concluiu-se que as aquisições das Lojas Renner não têm tanto impacto na percepção de valor do consumidor, pelo menos não de maneira consciente e de curto prazo. Entretanto, no que diz respeito à contribuição para o crescimento da empresa, não há dúvidas que essas operações de M&A foram muito significativas para a evolução da organização nos últimos anos.

A Renner passou por diversas aquisições, tendo sido algumas delas abordadas nesta pesquisa. As empresas adquiridas pelas Lojas Renner foram: Camicado (2011), Repassa (2021) e Uello (2022). Por meio dessas aquisições, a Renner fortaleceu seu posicionamento em diversos mercados, como o de artigos para o lar (Camicado), o de moda circular (Repassa) e o de entrega de última milha (Uello).

Cada uma dessas iniciativas contribuiu para o impulso da marca e tem fortalecido a presença das Lojas Renner no mercado de varejo brasileiro. A Camicado, por exemplo,

registrou um significativo crescimento nas vendas, com destaque para o avanço expressivo nas vendas por metro quadrado, com um aumento de 18% em comparação ao 3T23, acompanhado pelo maior volume de transações e peças por sacola. Esse desempenho reflete a evolução na gestão comercial e operacional do negócio, especialmente no âmbito digital (Renner, 2024).

Diferentemente da Uello e da Repassa, aquisições mais recentes, a Camicado já representa uma área de negócios consolidada dentro da Renner, gerando resultados sólidos para a companhia, como demonstrado anteriormente.

5. CONCLUSÃO

O estudo desenvolvido nesta dissertação permitiu chegar a conclusões relevantes acerca do impacto das aquisições de startups pelas Lojas Renner na percepção do consumidor final. Uma delas é que, conforme discutido no tópico 4.1, não foi possível estabelecer uma relação direta entre o conhecimento das aquisições pelos respondentes e o impacto na percepção da qualidade dos serviços pelo ponto de vista dos consumidores. Isso levou a inferir que a consciência ou a falta de conhecimento sobre as movimentações estratégicas de uma empresa não influencia significativamente a avaliação dos consumidores sobre a qualidade dos serviços prestados. Dados da pesquisa demonstraram que apenas 25,7% dos respondentes tinham conhecimento acerca das aquisições, evidenciando que grande parte das movimentações estratégicas corporativas não é amplamente divulgada ou percebida pelo público geral.

Além disso, foi confirmado que, enquanto as aquisições são fundamentais para a inovação operacional e a expansão estratégica das grandes empresas, seus efeitos sobre a percepção pelo consumidor final são mais indiretos e de longo prazo. Esses resultados reafirmam a relevância do tema e a contribuição desta pesquisa para o entendimento de como as operações de M&A (Fusões e Aquisições) impactam o mercado varejista brasileiro. Assim, os objetivos geral e específicos foram atingidos, uma vez que o estudo analisou a dinâmica entre estratégias de aquisição e a experiência do consumidor, utilizando dados que sustentam as reflexões apresentadas.

Academicamente, esta pesquisa amplia a compreensão sobre o impacto do M&A no setor varejista brasileiro, principalmente no que diz respeito às aquisições de startups como estratégias de Inovação Aberta. Ela também contribui para a literatura ao evidenciar que a percepção dos consumidores finais é pouco influenciada pelo conhecimento direto sobre essas transações, mas sim pelos resultados indiretos que impactam sua experiência, como a

melhoria na eficiência dos serviços de entrega. No campo gerencial, os resultados destacam a importância de alinhar estratégias de aquisição às demandas do consumidor, mesmo que de forma não imediata ou visível. Especificamente, o caso da aquisição da Uello pela Renner serve como exemplo de como essas estratégias podem melhorar a logística e, conseqüentemente, a percepção do consumidor final, mesmo que não associem diretamente à compra da startup. Esses resultados podem orientar decisões futuras sobre integração de startups em corporações maiores, especialmente no varejo, onde a eficiência operacional e a avaliação do consumidor final é crucial para a competitividade.

Apesar das contribuições, esta pesquisa apresenta limitações. O tamanho da amostra, aliado ao recorte temporal, pode restringir a generalização dos resultados para outros contextos. Além disso, o foco nas aquisições das Lojas Renner limita a exploração de casos em diferentes setores. Outra limitação foi a abordagem metodológica utilizada, que priorizou uma perspectiva quantitativa, não aprofundando aspectos qualitativos das percepções dos consumidores. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do estudo para outras empresas do setor varejista (ou de outros setores) e a inclusão de variáveis que capturem a percepção dos consumidores em diferentes contextos socioeconômicos. Além disso, um enfoque qualitativo poderia trazer maior compreensão sobre como consumidores interpretam as melhorias nos serviços, permitindo identificar outros fatores que influenciam sua percepção da qualidade dos serviços. Por fim, estudos que analisem os impactos de longo prazo das aquisições no desempenho empresarial e na satisfação do cliente poderiam complementar as descobertas desta dissertação.

REFERÊNCIAS

ABVCAP – Associação Brasileira de *Venture Capital e Private Equity*. **CVC no Brasil está em uma bem-sucedida jornada de evolução, dizem especialistas**. 2022. Disponível em: <https://startupi.com.br/cvc-no-brasil-esta-em-evolucao/>. Acesso em: 08 dez. 2023.

ARANTES, Pereira; NEVES, Miranda. **Avaliação da Qualidade em Serviços: Análise da Utilização da Ferramenta SERVQUAL** (Cap. 07). In: ANDRADE, Darly Fernando (Org). *Gestão de Serviços: Artigos Brasileiros*. Belo Horizonte: POISSON, 2017.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Biotechnology-the making of a global controversy**. 2002.

BERGEN, Mark; PETERAF, Margaret A. Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach. **Managerial and Decision Economics**, v. 23, n. 4-5, p. 157-169, 2002.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company**. K & S Ranch. Inc, California. PubMed Abstract OpenURL, 2012.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startupper: Guida alla creazione di imprese innovative**. EGEA spa, 2013.

CARRILO, Ana Flávia. **Crescimento das startups: veja o que mudou nos últimos 5 anos**. **ABStartups** (Associação Brasileira de Startups), 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/#:~:text=contato%40abstartups.com.br,-As%20socie%20e&text=De%202015%20at%20C3%A9%202019%20o,cen%20C3%A1rio%20de%20crescimento%20das%20startups>. Acesso em: 20 set. 2023.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v. 24, n. 1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

CHESBROUGH, Henry William. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. **Harvard Business Press**, 2003.

CHESBROUGH, Henry. The future of open innovation: The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. **Research-Technology Management**, v. 60, n. 1, p. 35-38, 2017.

CHESBROUGH, H; VANHAVERBEKE, W.; & West, J. (Eds). Open Innovation: Researching a new paradigm. **Oxford University press**, 2006.

CRUZ, Renato. Inovação. **A revolução do conhecimento nas empresas brasileiras**. São Paulo: Editora Senac, 2011. 237 p.

DA SILVA, Deoclecio Junior Cardoso et al. Aplicação do método Servqual em uma cooperativa de saúde: uma análise da qualidade em serviços. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 16, p. 01-28, 2021.

DAMODARAN, Aswath. **The promise and peril of real options**. 2005.

DINESH, Kamala Kannan; SUSHIL. Strategic innovation factors in startups: results of a cross-case analysis of Indian startups. **Journal for Global Business Advancement**, v. 12, n. 3, p. 449-470, 2019.

DUSHNITSKY, Gary. Riding the next wave of corporate venture capital. **Business Strategy Review**, v. 22, n. 3, p. 44-49, 2011.

DUSHNITSKY, Gary. Riding the next wave of Corporate Venture Capital. **Business Strategy Review**, 2021, p. 44-49.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**; tradução Lorí Viali. – 2. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOWLER JR, Floyd J. **Survey research methods**. Sage publications, 2013.

FUNDAÇÃO SEADE – Sistema Estadual de Análise de Dados. **Hábitos de consumo pela internet.** 2023/2024. Disponível em:

<https://sptic.seade.gov.br/habitos-de-consumo-pela-internet-2023-2024/>

Acesso em: 27 jan. 2025.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

HARDING, David; ROVIT, Sam. Mastering the merger: Four critical decisions that make or break the deal. **Harvard Business Press**, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MacMillan, H.L.; WATHEN, C.N.; BARLOW, J.; FERGUSON, D.M.; LEVENTHAL, J.M.; TAUSSIG, H.N. Interventions to Prevent Child Maltreatment and Associated Impairment. **The Lancet**, v. 373, n. 9659, p. 250–66, 2009.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MASTERS, Blake; THIEL, Peter. **Zero to one:** notes on startups, or how to build the future. Random House, 2014.

MOTTA, P. C. **Medindo a satisfação do consumidor.** 2. ed. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2008.

PEREIRA, C. **Evolução qualitativa na educação superior.** In: OLIVEIRA, O. J. (org.). **Gestão da qualidade:** tópicos avançados. São Paulo: Thomson Learning, 2004

PILLER, Frank T.; WALCHER, Dominik. Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development. **R&D Management**, v. 36, n. 3, p. 307-318, 2006.

PSCHEIDT, Andrieli et al. **Avaliação de empresa pelo método de fluxo de caixa descontado:** Estudo de caso Lojas Renner SA. 2023.

RICHTER, H. G. **Retailing**: principles and practices. Nova York: McGraw Hill, 1954.

ROGERS, M. E. **Diffusions of Innovations**. 3. ed. Londres: Collier Macmillan Publishers, 2003.

ROSSI, C. A. V.; SLOGO, L. A. **Medição da satisfação do cliente**: uma experiência brasileira no setor de comunicações. In: FRONTIERS IN SERVICES CONFERENCE (1995 : Nashville). Anais... Nashville, 1995.

ROGERS, P. S. Z.; PITZER, Kenneth S. Volumetric properties of aqueous sodium chloride solutions. **Journal of Physical and Chemical Reference Data**, v. 11, n. 1, p. 15-81, 1982.

SCHUMPETER, Joseph A.; NICHOL, Archibald J. Robinson's economics of imperfect competition. **Journal of Political Economy**, v. 42, n. 2, p. 249-259, 1934.

MACMILLAN, Ian C.; SIEGEL, Robin; NARASIMHA, PN Subba. Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. **Journal of Business venturing**, v. 1, n. 1, p. 119-128, 1985.

OLIVEIRA, Otávio J.; FERREIRA, Euriane Cristina. Adaptação e aplicação da escala SERVQUAL na educação superior. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n. 3, p. 133-133, 2008.

PRASS, Raquel Marcele; SANT'ANNA, Luiz Carlos; GODOY, Leoni Pentiado. Avaliação da qualidade de serviços prestados na área educacional através do modelo SERVQUAL. **Revista Gestão Industrial**, v. 6, n. 2, 2010.

SOUZA, K. **Renner compra startup Uello para diminuir tempo de entrega aos clientes**. Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/negocios/renner-compra-startup-uello-para-diminuir-tempo-de-entrega-aos-clientes/>. Acesso em: out. 2023.

SOUZA, Leandro Miguel. **Ritmo de M&A's no Brasil ganha forças no primeiro semestre.** Startups.com. Disponível em: <https://startups.com.br/ma/ritmo-de-mas-no-brasil-ganha-forca-no-1o-semester/#:~:text=Os%20dados%20da%20consultoria%20apontam,e%20das%20807%20em%20202.> Acesso em: 08 dez. 2023.

THE ECONOMIST. **How mergers go wrong: It is important to learn the lessons from the failures and success of past mergers.** Disponível em: <http://www.economist.com/node/6288>. Acesso em: 17 abr. 2021.

TROTT, Paul J. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos.** Bookman Editora, 2012.

WERLANG, Nathalia; SILVA, Maikeli; CÂNDIDO, Ana Clara. Capacidade Absortiva para Inovação: análise dos fatores internos e externos em startups catarinenses. **Comunicação & Inovação**, v. 25, n. 52, 2022.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. **Information Systems Research**, v. 13, n. 2, p. 147-150, 2002.

APÊNDICE 01 – Instrumento de Pesquisa

Pesquisa sobre Percepção de Valor dos Serviços prestados pelas Lojas Renner S.A.

Olá! Meu nome é Ana, estudante de Administração na Universidade de Brasília (UnB). Estou realizando uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso cujo objetivo é analisar a percepção de valor dos clientes da Renner sobre os serviços prestados pela empresa nos últimos 4 anos. Sua participação será fundamental e os dados são anônimos e usados apenas para fins acadêmicos. Agradeço sua colaboração 💖

Você concorda em participar dessa pesquisa? *

Sim

Não

Você já comprou alguma vez nas Lojas Renner S.A.? *

Sim

Não

Parte 1: Dados sociodemográficos

Para iniciar, gostaria de entender melhor o seu perfil através de algumas perguntas sociodemográficas que servirão para contextualizar os resultados da pesquisa.

Qual a sua idade? *

23

Qual o seu gênero? *

- Feminino
- Masculino
- Não-binário
- Prefiro não informar
- Outro:

Qual seu nível de escolaridade? *

- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto
- Ensino Superior completo
- Pós-graduação/Mestrado/Doutorado

Qual é a sua renda familiar mensal? *

- Até 1 salário mínimo
- De 1 a 2 salários mínimos
- De 2 a 4 salários mínimos
- De 4 a 6 salários mínimos
- De 6 a 10 salários mínimos
- De 10 a 15 salários mínimos
- De 15 a 20 salários mínimos
- Acima de 20 salários mínimos
- Prefiro não informar

Parte 2: Análise da Qualidade dos Serviços Prestados (Método SERVQUAL)

O foco dessa seção é entender melhor suas percepções sobre os serviços prestados pelas Lojas Renner S.A. Vamos usar o modelo de pesquisa SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988), amplamente utilizado para medir a qualidade percebida em serviços. Essa escala é baseada em cinco dimensões da qualidade: Confiabilidade, Responsividade, Segurança, Empatia e Tangibilidade. A escala foi adaptada para esta realidade de pesquisa.

Você já comprou online nas Lojas Renner S.A.? *

- Sim
- Não

Se sim, em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. cumprem com os prazos estipulados para entrega de pedidos online".

1 2 3 4 5

Se sim, em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Me sinto satisfeito com o design e a funcionalidade do site/app das Lojas Renner S.A.".

1 2 3 4 5

A partir de agora, pode considerar compras tanto em lojas físicas quanto em canais online. *
Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Quando busco um produto nas Lojas Renner S.A., minhas expectativas com relação ao que foi prometido daquele produto são atendidas".

1 2 3 4 5

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. oferecem informações claras e consistentes sobre prazos, políticas de troca e serviços oferecidos". *

1 2 3 4 5

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. respondem dúvidas e problemas com minhas compras rapidamente, possuindo ágeis canais de atendimento ao cliente". *

1 2 3 4 5

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. demonstram prontidão ao lidar com reclamações ou solicitações específicas". *

1 2 3 4 5

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Me sinto seguro ao compartilhar informações pessoais ou dados financeiros com as Lojas Renner S.A. ". *

1 2 3 4 5

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que os funcionários das Lojas Renner S.A. transmitem confiança e competência ao resolver minhas dúvidas ou problemas ". *

1 2 3 4 5

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. utilizam medidas adequadas para proteger minhas informações durante as compras". *

1 2 3 4 5

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. entendem e atendem minhas necessidades individuais, como preferências de estilo ou tamanhos disponíveis". *

1 2 3 4 5

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que, ao solicitar ajuda em uma loja física, os funcionários das Lojas Renner S.A. demonstram atenção genuína às minhas dúvidas e preocupações". *

1 2 3 4 5

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que as Lojas Renner S.A. personalizam a minha experiência de compra, seja por meio de promoções ou recomendações". *

1 2 3 4 5

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "pouco satisfeito" e 5 é "muito satisfeito" como você avalia a organização e a apresentação dos produtos nas lojas físicas das Lojas Renner S.A.? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que os materiais de comunicação das Lojas Renner S.A. (campanhas, embalagens, etc.) refletem a qualidade esperada por mim". *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente" o quanto você concorda com a seguinte afirmação: "Sinto que os serviços das Lojas Renner S.A., de modo geral, melhoraram nos últimos 5 anos". *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Parte 3: Aquisições

Nesta seção vamos procurar entender seu conhecimento sobre últimas aquisições das Lojas Renner S.A. Aquisições são transações econômicas empresariais em que uma empresa compra a outra, assumindo o controle de seus ativos, passivos e operações.

Você sabia que as Lojas Renner S.A. adquiriram outras empresas nos últimos anos? *

- Sim
- Não

Você conhece alguma das empresas abaixo? (Marque todas que se aplicam) *

- Camicado
- Uello
- Repassa
- Nenhuma das Opções

Quais das seguintes empresas você reconhece como adquiridas pelas Lojas Renner S.A.? *
(Marque todas que se aplicam)

- Camicado
- Uello
- Repassa
- Nenhuma das Opções

Se você soubesse que as Lojas Renner S.A. adquiriram empresas especializadas em logística (Uello), recommerce (Repassa), isso influenciaria sua percepção sobre a marca? *

- Sim, positivamente
- Sim, negativamente
- Não mudaria minha percepção
- Não sei responder

ANEXO 01 – Justificativa oficial de aquisição da Uello (Lojas Renner S.A.)

Uello

Visando ampliar o escopo de atuação de nossa plataforma logística, ganhando agilidade em nosso ecossistema, em 2022 adquirimos a Uello, uma plataforma de **entregas expressas** com tecnologia inteligente, que conecta uma rede de entregadores, que se inscrevem para receber os produtos e transportá-los ao cliente, utilizando motos, utilitários e carros de passeio. Há também parceiros que se conectam à rede, como armazéns e transportadoras.

Além das operações da Lojas Renner S.A., seguimos oferecendo aos clientes os serviços Uello, tornando a plataforma cada vez mais relevante e com grande volume de **parceiros conectados**. Oferecemos serviços de same e next day delivery, logística reversa, ship from store e entregas B2B. Na frente de SaaS (Software as a Service), também realizamos gestão de pedidos, planejamento da rota, gestão do motorista, gestão de armazéns, app Uello para o motorista e tracking e notificações de pedidos.

A startup também traz benefícios a empresas de menor porte do e-commerce, disponibilizando no mercado uma **solução logística de rotas compartilhadas** para que possam entregar a seus clientes a mesma experiência de um grande player. Entre os benefícios do sistema de rotas compartilhadas, estão os prazos expressos de entrega em dois dias, preço competitivo e uma

plataforma para gestão das entregas em tempo real, que dispara um link de rastreamento para que os consumidores também acompanhem o trajeto da mercadoria. A plataforma da logtech reúne interfaces de gestão que conseguem tornar a logística mais inteligente, com custo competitivo, entregas expressas e gestão em tempo real.

A Uello proporciona uma melhora significativa no nível de serviço e maior eficiência nas entregas. Enquanto algumas soluções de transporte tradicional têm índices inferiores a 90% de sucesso de entrega, a tecnologia da logtech permite ultrapassar 98%.



Com a evolução da plataforma logística da Lojas Renner S.A., esperamos, nos próximos dois anos, aprimorar a experiência dos consumidores, com potencial de praticamente duplicar para cerca de 80% o índice de entregas realizadas em até dois dias após os pedidos online.