

# *Inovações na gestão das lojas de departamento brasileiras no contexto pandêmico: um estudo de caso sobre C&A e Renner<sup>1</sup>*

Iago Ricardo dos Santos Silva<sup>2</sup>  
Luíza Dantas de Souza Lima Teixeira<sup>3</sup>

## **RESUMO**

O estudo busca realizar uma análise sobre as diferentes inovações implementadas nas lojas de departamento C&A e Renner no Brasil no período pandêmico e compreender o porquê da existência de inovações diferentes em lojas inseridas no mesmo ramo de negócio. Para isso realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental para analisar a inovação como fator impulsionador do crescimento econômico e a partir dessa reflexão, analisar comparativamente as empresas acima mencionadas quanto as estratégias inovativas na pandemia. As duas empresas adotaram caminhos de inovação distintos, mas que estão relacionados a busca do conhecimento hábil, para se adaptar ao cenário totalmente adverso.

**Palavras-Chave:** Inovação. Pandemia. Renner. C&A.

## **Introdução**

Lojas de departamento são estabelecimentos comerciais que vendem uma grande variedade de produtos, desde roupas e acessórios até eletrodomésticos e móveis, em diferentes seções dentro de um mesmo espaço físico. Essas lojas se caracterizam por oferecer aos consumidores uma experiência de compra conveniente, diversificada e integrada, permitindo que eles encontrem tudo o que precisam em um só lugar. Além disso, as lojas de departamento costumam oferecer serviços adicionais, como cartões de crédito próprios, programas de fidelidade, assistência técnica, entrega em domicílio, entre outros.

Devido ao impacto global da pandemia, pode-se visualizar diversas mudanças e adaptações que foram feitas pelas empresas pelo mundo todo para garantir a sobrevivência diante da crise. Assim, nosso objetivo será analisar como essas mudanças impactaram, especialmente para o mercado de Varejo e Lojas de Departamento, no que diz respeito à gestão empresarial e modelo de pensar o negócio efetivo dessas companhias. Para tanto, devemos fazer uma breve introdução histórica aos conceitos já conhecidos de gestão e inovação que em geral, se aplicam aos momentos de crise. Ao fazer essa revisão histórica, observou-se o cenário atual e tentou

---

<sup>1</sup> Trabalho escrito no âmbito da atuação no Programa de Educação Tutorial – PET, do curso de Ciências Econômicas da UFCG.

<sup>2</sup> Aluno do Curso de Ciências Econômicas e integrante do Programa de Educação Tutorial (PET-Economia) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

<sup>3</sup> Professora da Unidade Acadêmica de Economia e Finanças (UAEF), do Centro de Humanidades, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

identificar as teorias explicativas marxista e evolucionistas sendo perceptivelmente utilizadas como estratégias inovativas pelas Lojas de Departamento. As duas lojas de departamento, C&A e Renner aderiram métodos diferentes para se adequar a essa crise.

## **1 Breve reflexão histórica sobre os caminhos da Inovação**

A tecnologia tem se tornado, ao longo dos anos, um dos principais elementos para o desenvolvimento das economias. Segundo Tigre (2006), até o ano 1600 a tecnologia era dominada pelos chineses. Esses foram responsáveis pelas invenções do papel e da pólvora. Bem como, pode-se verificar o desenvolvimento da ciência pelos Árabes que herdaram a álgebra e geometria dos Gregos. Segundo este mesmo autor, a partir do séc. XVII, a Europa começou a absorver os conhecimentos do Oriente e começou a liderar o conhecimento científico global. Por meio do desenvolvimento das navegações, houve uma grande absorção de conhecimentos advindos de outros povos e culturas. Além deste fato histórico, houve também o desenvolvimento do método científico, criado por *Galileu Galilei*, o qual modificou o objetivo da ciência que normalmente era explicar fenômenos naturais, apresentava-se como uma ideia filosófica. Através deste método científico, houve um avanço do nível do progresso científico ocidental.

Landres (1969) *apud* Tigre (2006), aborda que o processo de mudança econômica nada mais é que o processo de substituição de métodos ineficientes utilizados. Para que haja mudança tecnológica são necessários: aperfeiçoamento das técnicas atuais e aumento dos investimentos. Essa combinação de fatores e incentivos levaram os empresários a aceitarem mudanças e também a diminuição da resistência dos trabalhadores ao processo de mecanização, observado no primeiro momento da Revolução Industrial. Interessante observar que as grandes inovações realizadas na máquina a vapor foram a redução do peso e do tamanho. Esse tipo de inovação se tornou uma tendência observada até os dias atuais, resultando na nanotecnologia, por exemplo. Como uma forma de entender os primeiros processos de inovação e sua importância, abordar-se-á neste trabalho a primeira Revolução Industrial e um breve resumo sobre o pensamento teórico clássico e neoclássico da tecnologia, bem como uma pequena reflexão acerca dos Schumpeterianos que estudam de forma mais avançada, os impactos da tecnologia. Através dessas teorias, pode-se entender os impactos desta variável na mudança econômica.

### **2.1 Primeira Revolução Industrial**

Segundo Tigre (2006), a primeira Revolução Industrial ocorrida no século XVIII proporcionou um grandioso aumento da produtividade, fator divisor de águas para as inovações tecnológicas e organizacionais. Anteriormente à eclosão da Revolução Industrial, a principal

atividade econômica era a agricultura, baseada no trabalho cooperativo, conhecido como *Guildas*, que permitia um sistema hierárquico de aprendizado do mestre para o aprendiz. A quantidade produzida estava em função do número de trabalhadores e matéria prima. Para aumentar a produção, seria necessário aumentar o número de trabalhadores, insumos e oficinas.

Com a Revolução Industrial, esse ciclo foi rompido, pois houve a substituição dos métodos utilizados na produção. Processos de inovação inicialmente focados na indústria têxtil gerou posteriormente um aumento na produtividade e no crescimento econômico. As primeiras inovações da revolução industrial foram mudanças práticas feitas através de experiências empíricas, realizadas por carpinteiros, mecânicos e ferreiros. A ciência não possuía objetivo de aumentar a produtividade para atender as necessidades humanas. (TIGRE, 2006).

Mas isso mudou com a criação das “fábricas de invenções” criada por *Thomas Edison*. Essas tinham como objetivo a aplicação de métodos e conhecimentos científicos atrelados ao desenvolvimento de novos produtos e processos. Isto foi possível devido ao surgimento de um mercado capitalista que trouxe poder de consumo, resultado das mudanças advindas da revolução industrial. Porém, o impacto da ciência de forma direta no progresso técnico começou através dos elementos teóricos além do campo visível, como eletromagnetismo e reações químicas. (TIGRE, 2006).

Para esse mesmo autor, a Revolução Industrial não apenas proporcionou máquinas que automatizam o trabalho humano, mas também, mudanças na forma de organização da produção, com objetivo de capacitar e especializar os trabalhadores.

Ainda segundo Tigre (2006), o principal objetivo das inovações da indústria têxtil foi a aceleração da produção, que posteriormente gerou uma problemática de sequência de desafio e resposta. As inovações feitas em uma determinada etapa da produção, obriga as outras etapas subsequentes a inovarem para manter a produção equilibrada. Nenhuma inovação chega perfeita a indústria, são necessárias inúmeras modificações e ajustes para que as inovações sejam aplicadas.

Diante dessa problemática, Tigre (2006), aborda a mais icônica invenção da primeira revolução industrial, a máquina a vapor, que começou com um cilindro acoplado nas máquinas que esquentava com 1% de eficiência (100 unidades de carvão geram 1 unidade de calor) e por conta disso, começaram a usar carvão mineral no lugar do vegetal (pois este continha mais mineral). Esse cenário modificou-se quando *James Watt* trabalhou para melhorar a eficiência para que a máquina reutilizasse o calor gerado. Uma vez que essa inovação foi aprimorada, ela se tornou mais eficiente e com função comercial. A partir dessa melhoria na máquina a vapor foi um sucesso e começou a ser usada também em transportes marítimos e ferroviários, tudo isso resultado da combinação de inovações e redução do seu peso e tamanho.

Além das inovações, pode-se também mostrar que a revolução industrial tornou a sociedade mais liberal e aberta ao capitalismo. Modificou os investimentos em diversas áreas como transporte, bem como a forma institucional dando visibilidade e incentivo para os empresários. (TIGRE, 2006).

A partir dessas mudanças, teorias econômicas foram construídas para entender as mudanças sociais que se passavam aqueles anos. Diante disso, o próximo tópico discutirá as principais contribuições dos autores clássicos da economia sobre a inovação.

## *2.2 Pensamento teórico clássico e neoclássico da tecnologia*

Segundo Tigre (2006), Adam Smith reconhece que a mudança tecnológica causa aumento da produtividade e isso poderá resultar em crescimento econômico, O aumento da produtividade acontece via divisão do trabalho e aprimoramentos da maquinaria. Smith acreditava que a especialização do trabalhador impulsionava em gerar inovações, pois este era um resultado de um processo empírico do trabalhador que desenvolve novas técnicas ao repetir a mesma atividade inúmeras vezes. Para Smith, a divisão do trabalho é realizada de três formas diferentes: a primeira sendo a repetição do trabalhador na mesma função ao decorrer dos anos, tornará mais rápido o processo e o mesmo desenvolverá técnicas para acelerar a execução da mesma; a segunda é que a especialização evita o deslocamento ao longo da fábrica e reduziria o tempo para a troca de ferramentas, que depois veio a se tornar a linha de montagem; terceira seria que o incremento de máquinas adequadas para cada função aumentaria a produtividade, aumentando o ritmo de trabalho e a incorporação de trabalhadores menos habilitados fisicamente.

Segundo Tigre (2006), David Ricardo concorda com Smith no sentido de que o aumento de capital é a principal fonte de crescimento econômico, mas o mesmo introduz que as novas máquinas substituem o trabalho humano, gerando desemprego. Ricardo fez a primeira análise econômica na questão substituição de trabalhadores, abordando a perda de empregos e salários dos trabalhadores.

Na segunda metade do Século XIX ocorre um aumento na profundidade do processo da revolução industrial, o que é chamado de Segunda Revolução Industrial que decorre de décadas de inovações tecnológicas na máquina a vapor. Aprimoramentos foram realizados nas áreas da metalurgia pelo uso do aço, a indústria têxtil substituiu as energias hidráulicas e humana pela máquina a vapor. Além disso, mudanças institucionais foram feitas nas áreas jurídica, financeira e política, de forma a auxiliar o avanço do crescimento tecnológico. Nessa mesma época surgem dois pontos de vista sobre indústria e tecnologia, a marxista retomando a teoria do valor do trabalho de Smith e Ricardo e do outro lado começa a surgir a teoria neoclássica, a partir dos princípios teóricos de equilíbrio geral estabelecidos por Léon Walras. (TIGRE, 2006).

As principais inovações, segundo Tigre (2006), na Segunda Revolução Industrial, foi que a Grã-Bretanha se tornou a maior superpotência devido a seu pioneirismo industrial, responsável por 40% das exportações mundiais de produtos manufaturados. Os Estados Unidos possuíam apenas 6% (1880) das mesmas exportações. Em consequência ao modelo de operação dessas firmas britânicas serviram como referências de análise teórica tanto de Marx, quanto de *Walras* e *Marshall*. A Inglaterra era o modelo de excelência que todos observavam para aprender com sua experiência.

Outro tipo de inovação ocorreu no início do século XIX, segundo Tigre (2006), foram os aprimoramentos nos setores marítimos e de transportes. Essas inovações no sistema de transporte foram estimuladas pelo aumento da demanda e da unificação de mercados internos nacionais. A partir deste momento iniciou-se a construção de estradas para permitir o transporte de carroças, e aproveitando as vias fluviais, usando a construção de canais e eclusas. As estradas de ferro demoraram mais tempo para se desenvolver, pois essas dependiam de uma série de inovações complementares na tecnologia do vapor, na indústria mecânica. Os impactos das ferrovias não podem ser subestimados, possibilitam integrar mercados que antes eram isolados devido aos altos custos de transporte e adicionar novas fontes produtoras de matérias primas e alimentos. Dessa forma, também se criou uma demanda gigante por ferro, que serviam desde para fazer trilhos e rodas, até motores e máquinas complexas impulsionando a metalurgia e a indústria mecânica.

Segundo Tigre (2006), outro campo com intensa onda de inovação foi a Industrial têxtil, por volta dos anos 1870. A Inglaterra já tinha substituído os teares manuais e a maioria dos moinhos hidráulicos tinham sido substituídos por máquinas automáticas a vapor. A partir desse momento, o desafio era aumentar a produção por meio de inovações mecânicas incrementais e soluções para gargalos, que surgiam ao longo da cadeia produtiva. As áreas de fiação e tecelagem de algodão e lã entraram num processo de inovação contínua que aumentavam a produtividade de forma contínua essa indústria era auxiliada pelos avanços na metalurgia do ferro, para desenvolver máquinas mais precisas, com maior potência e com transmissão mais eficiente. A automação causou novos saltos de produtividade e aumentou o processo de substituição de mão de obra, no processo da preparação do fio as máquinas melhoradas se espalharam com muita rapidez e praticamente extinguindo a tendência da arte manual.

Para a indústria de Ferro e aço, segundo Tigre (2006), pode-se observar fatores de competitividade muito diferentes das da indústria têxtil. Apresentam menor diversidade de matérias primas e produtos finais e a localização definida pela disponibilidade de recursos naturais. Para Landes(1969) *apud* Tigre (2006), o principal fator que tornou a metalurgia competitiva foi o uso do combustível mineral. A oferta da madeira reduzia quanto mais se utilizava, assim como a dispersão forçada para ir até esse recurso natural e a limitação capacitiva

dos fornos que queimam esse material, tornaram a fundição de carvão vegetal inviável do ponto de vista econômico. Nesse cenário, o combustível feito a partir do carvão mineral, permitiu um aumento contínuo no tamanho do equipamento e das usinas, não foram aperfeiçoamentos tecnológicos revolucionários, porém permitiram de forma individual uma grande transformação.

O Panorama Institucional da segunda Revolução Industrial foi, segundo Tigre (2006), que apesar da máquina a vapor revolucionar o processo produtivo, não possibilitou um aumento significativo nas escalas de produção. Faltavam recursos técnicos e financeiros para promover investimento em equipamentos e desenvolver formas de organização que conseguissem manter uma produção em massa e com qualidade. E por outro lado tinham as chamadas economias externas, que eram empresas que se especializam em produzir produtos para o mercado local, e não de uma utilização mais eficiente dos recursos produtivos da firma.

Neste contexto, observam-se as contribuições do filósofo Karl Marx, o mesmo também observou os impactos do desenvolvimento da tecnologia. Segundo Tigre (2006), para Marx, o investimento em tecnologia (máquinas) seria a busca para reduzir a quantidade de trabalho e aumentar os lucros. Sendo assim, o capitalismo é considerado um processo essencialmente revolucionário, movido pelo progresso técnico. A mudança tecnológica, é um elemento fundamental na obra de Marx, tanto pelo avanço que tem no avanço da sociedade, quanto nos impactos dos processos trabalhistas. A tecnologia, para Marx, é um elemento endógeno que estava presente nas relações produtivas e no processo de valorização do capital. Sendo assim, não se pode compreender a economia capitalista, sem que se entenda a lógica da mudança tecnológica, pois a “burguesia em si não poderia existir sem revolucionar constantemente os meios de produção” (TIGRE, 2006, pág.37).

Para Tigre (2006), a base técnica necessária para o processo de acúmulo do capital, para o filósofo Marx, são as inovações em bens de capitais e o aprofundamento da divisão social. As empresas capitalistas buscam a todo custo aumentar o trabalho excedente (Mais-Valia) por meio do aprimoramento do processo produtivo e do processo de inserção das máquinas que trocam o “trabalho vivo” pelo “trabalho morto”. A observação de como funciona o processo tecnológico levou o filósofo a descrever de forma detalhadamente como as máquinas funcionam para então revelar suas implicações econômicas e sociais. Marx compreendia que a inovação é uma forma de obter um monopólio temporário sobre uma técnica superior ou produto diferenciado. Uma empresa desenvolve um novo processo de produção, irá diminuir o valor unitário ou o preço da mercadoria no curto prazo. Esse sucesso da inovação impulsiona, de forma inevitável, copiadores, que, por meio da concorrência, baixaram o valor do produto. Esse pequeno momento de monopólio temporário levaria a empresa inovadora a obter lucro acima dos demais e o seu acúmulo de capital em escala maior que seus concorrentes (o que Marx denominou de super-lucro).

Com relação aos impactos sociais, para Marx, conforme Tigre (2006), a tecnologia permite ao capital aumentar sua exploração da força de trabalho, usando a lei de oferta e demanda, ao poupar mão-de-obra, o capital diminui sua demanda e por consequência os salários. O processo de automação gera um exército industrial da reserva, disposto a aceitar menores salários e piores condições de trabalho. A substituição da força humana pela força motriz na indústria permitiu o emprego de mulheres e crianças, porque o custo para o capital é menor.

A visão dos Neoclássicos, segundo Tigre (2006), no século XX, se difere tanto da visão clássica, principalmente a marxista, pois nega o valor-trabalho, e usa a utilidade como premissa. A utilidade de cada bem é a capacidade de satisfazer as necessidades humanas, baseadas no comportamento dos indivíduos e nas condições de equilíbrio. Ao definir a economia, como aquela que aloca recursos escassos para necessidades ilimitadas, a economia clássica busca entender como as nações crescem, focados no fator determinante do desenvolvimento. Essa mudança de foco do agente da economia, levou a uma negligência da tecnologia no processo de crescimento. Levando assim, a formação de um modelo que não reconhece questões de estudos empíricos sobre a firma.

Léon Walras, segundo Tigre (2006), procurou entender a economia de forma lógica, criando um modelo matemático de equilíbrio geral, ele propõe um mecanismo que todos os preços e quantidades são determinados de forma única. A lei de oferta procura determinar os preços e quantidades produzidas, funcionando de forma automática na regulação da economia. Marshall (1890) apud Tigre (2006), aperfeiçoa o modelo de Walras, adicionando equilíbrios parciais, ele não enxergava a economia como um modelo matemático irrefutável, ele reconhecia que era um modelo idealizado de um funcionamento da firma, a partir de observações feitas em firmas típicas dessa época.

Apesar de existir a visão Marshalliana, a que domina a doutrina Neoclássica e a visão Walrasiana que trata a firma como um agente individual que busca a maximização de lucro, e não reconhecem como uma entidade coletiva, cheia de objetivos e regras diferenciadas. A firma não tem autonomia, a estrutura de mercado se impõe a ela, que consideram a disponibilidade de informações, a capacidade perfeita de cálculo e a incerteza probabilidade, a empresa é como um autômato, programada uma vez para sempre. A questão da mudança tecnológica foi deixada de lado pela ortodoxia, e agora se focam em questões de equilíbrio geral, a microeconomia virou um estudo sobre formação de preços e a macroeconomia foi em busca de questões de inflação e desemprego, observando a ciclicidade desses processos.

### *2.3 As contribuições dos estudos sobre tecnologia para Schumpeter e Neo-Schumpeterianos*

A teoria desenvolvida por Schumpeter (1911) é claramente baseada na visão tecnológica Marxista. A teoria do desenvolvimento das empresas e concorrência é muito semelhante à teoria de superlucro. Porém, Schumpeter usa essa teoria para explicar e defender o capitalismo, sendo revolucionário nesse aspecto. Qual o momento histórico no qual a teoria está se desenrolando?

Segundo (Tigre 2006), ocorreu uma revolução tecnológica no século XX, que é marcada pelo desenvolvimento e difusão das Tecnologias de Informação e Comunicação, as chamadas TICs. Diferente do Fordismo que usava muita energia e materiais, essa é intensiva em informação e conhecimento. Essa mudança de paradigma é caracterizada pela trajetória de inovações baseadas na aplicação da microeletrônica e busca por novos materiais. Nesse contexto as ideias Schumpeterianas são retomadas e surgem conceitos de cunho institucionalista que dão destaque a visão sistêmica entre a empresa e o ambiente externo, como a condição de seu desempenho tecnológico e competitivo.

Para Tigre (2006), a origem das teorias econômicas evolucionárias ou Neoschumpeterianas possuem uma dupla origem. Por um lado, Freeman (1974) *apud* Tigre (2006) traz à tona o estudo de ciclos econômicos de Schumpeter (1911), que demonstram que a difusão das inovações está no centro dos movimentos cíclicos da economia mundial. De outro, Nelson e Winter (1982) *apud* Tigre (2006), iniciaram uma linha investigativa, apoiada em Schumpeter (1911), adicionando conceitos advindos da biologia evolucionista e buscando incorporar a questão tecnológica nas teorias da firma. As teorias evolucionárias possuem três princípios, resumidos por Tigre (2006): primeiro, a dinâmica econômica é baseada em inovações em produtos e processos nas novas formas de organização da produção, situação que finda a provocar instabilidade no sistema econômico, alternando períodos de crise e de prosperidade. Segundo, a visão dos agentes que é constituída de indivíduos e firmas com características individuais próprias. A capacitação de uma empresa é o resultado do processo de aprendizado ao longo das interações com o mercado e novas tecnologias, permitindo assim o estabelecimento de novas rotinas e dinâmicas. Terceiro, rejeitam equilíbrios de mercado de qualquer origem, pois não se é possível alcançar o equilíbrio em ambiente coletivo de flutuações de agentes individuais com rotinas e capacidades diferentes.

A competitividade de uma empresa em uma atividade particular é definida para os evolucionistas como o conjunto de competências tecnológicas diferenciadas de ativos complementares e de rotinas. Essas são geralmente tácitas e não transferíveis, o que torna a firma única. (TIGRE, 2006).

Ainda segundo Tigre (2006), a aprendizagem, para os Neoschumpeterianos, é definida como um processo repetido e experimentado várias vezes, é cumulativa e coletiva (para as firmas) e dependente de forma fundamental das rotinas organizacionais, sendo codificadas

(transformada em conhecimento científico) ou tácitas (tentativa e erro), as rotinas compõe um fator determinante das firmas.

Uma vez explicitadas as principais contribuições a respeito da tecnologia para o crescimento econômico, a próxima etapa deste artigo será analisar o período da Pandemia do Covid-19, período em que diversas empresas precisaram se reinventar, através de meios tecnológicos, para permanecerem no mercado e gerando lucros.

#### 2.4 A Pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2)

Segundo *World Inequality Report* (2022), o surgimento da Covid 19, uma doença extremamente contagiosa e infecciosa, causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), surgiu na China e foi confirmado em 7 de janeiro de 2020. Gerou inúmeros impactos na saúde e na economia global. Resultado do espalhamento do vírus para outros países, de forma rápida, tornou-se um surto de pandemia reconhecido pela Organização mundial de saúde (OMS).

A falta de conhecimento científico sobre a doença, forma de contágio, sua alta velocidade de propagação e capacidade de provocar mortes em populações vulneráveis, houve a necessidade de usar políticas como o *lockdown* (isolamento social) e o distanciamento social para minimizar os impactos e a transmissão do vírus. No caso do Brasil, segundo *World Inequality Report* (2022), a utilização dessas estratégias afetou, diretamente, o mundo dos negócios, fazendo com que muitas empresas que atuavam em atividades não essenciais, fechassem suas portas.

Este cenário, contexto da pandemia, transformou o pensamento e a forma de trabalho de muitos empreendedores. Os mesmos precisaram se reinventar e pensar em uma nova forma de conduzir suas empresas, visando a sua adaptação e sobrevivência no mercado. Sendo assim, mesmo inseridos em um contexto de crise, alguns empreendedores identificaram novas oportunidades de negócio, através de soluções inovadoras em resposta às dificuldades enfrentadas.

Assim, de acordo com o processo de destruição criativa, analisado e desenvolvido por Schumpeter (1961), a destruição dos processos antigos, ou seja, modelos tradicionais de compra e venda pelas lojas, foram ajustados através da criação dos novos métodos, formas de organização online e inovações feitas para se adaptar a esse contexto de pandemia.

O empreendedorismo desempenha um papel importante na criação e no crescimento de empresas, na geração de emprego e renda, ao passo que as ações empreendedoras também contribuem para o desenvolvimento de inovações em seus negócios. Dessa forma, para Schumpeter (1911) as alterações que são feitas no setor de produção, as adaptações ocasionam mudanças no âmbito do consumo, pois os consumidores, por consequência, adaptam-se aos

novos hábitos de compra, assim, essa é uma forma que a sociedade apresenta para recompensar o empresário pela sua inovação, resultando em lucro extraordinário.

Assim, para Schumpeter (1961), os empreendedores seriam os responsáveis pelo desenvolvimento econômico, uma vez que promovem o rompimento da economia em fluxo circular para uma economia dinâmica, competitiva e geradora de novas oportunidades e inovações. Portanto, a necessidade de empreender e inovar são demandas constantes na economia e na sociedade, sendo ambos movimentos considerados como motores do próprio sistema capitalista (SCHUMPETER, 1961). Por isso, a partir dessa análise, no próximo tópico, buscar-se-á perceber as principais mudanças no cenário brasileiro, durante o período da pandemia, nas lojas de departamento. Os caminhos inovativos que essas empresas traçaram para enfrentar a crise sanitária causada pela pandemia de Covid-19.

### **3 Inovações realizadas durante o período da pandemia nas lojas principais lojas de departamento no Brasil**

#### **3.1 C&A**

A C&A é uma empresa holandesa fundada em 1841. Chegou ao Brasil em 1976 como uma loja de departamento do varejo de moda. Sua principal característica é vender as últimas tendências da moda a preços “acessíveis”, preços populares. Porém, ocorreu um processo transformativo institucional, durante a pandemia do COVID-19, as instituições decretaram a permanência das pessoas nas suas residências em prol da saúde pública. Essa mudança criou um novo cenário para as empresas se adaptarem, dessa forma pela teoria schumpeteriana, essas empresas precisaram desenvolver processos inovativos para melhor adaptar a essa situação sanitária. A partir disso, o modelo de loja de departamentos precisou passar por mudanças para poder se manter funcional nesse novo cenário.

O diretor da C&A no Brasil, Paulo Correa, numa entrevista ao Valor Econômico, revelou o modelo que a empresa resolveu seguir para se adaptar às mudanças que ocorreram na pandemia. Segundo ele, a empresa pretende ir de uma loja de departamento para uma *fashion tech*, que são empresas que utilizam a tecnologia para inovar e otimizar processos no setor da moda, desde a criação até a venda de roupas e acessórios. Elas podem oferecer soluções digitais e sustentáveis para o mercado como roupas virtuais, avatares, inteligência artificial, big data e *blockchain*. (Vogue Bussines, 2021).

Essas mudanças ocorreram devido a um grande aumento no setor de *e-commerce* (comércio eletrônico) que teve um aumento de 60% quando comparado com o ano de 2020 revelando a tendência desse mercado, após as vendas eletrônicas de roupas, sapatos e acessórios da C&A tiveram um aumento de 3% durante a pandemia e passaram representar 17% da renda

líquida da empresa, sendo mais de 1 bilhão de reais no primeiro trimestre de 2021. (Folha de São Paulo, 2021)

Além disso, para se consolidar como uma *fashion tech* a empresa no primeiro semestre de 2021, investiu 112 milhões de reais no digital e tecnologia, representando um aumento de 261,5% em comparação com o ano anterior. A empresa também pretende investir em inteligência artificial, para aprimorar seu algoritmo de recomendação, para facilitar o uso do aplicativo pelo consumidor usando o aplicativo através de recomendações baseadas em pesquisas anteriores, refinando a busca. (Ibidem, 2021)

O diretor da C&A compreende que as empresas devem se adaptar ao mercado, não para competirem entre si, mas para oferecer melhores serviços aos consumidores. O mesmo ainda ressalta a importância do cliente multicanal, ou seja, o cliente que compra nas lojas físicas e online. Esse cliente multicanal gasta cerca de duas vezes mais que a média dos clientes, então a empresa precisa inovar para atendê-lo da melhor forma possível.

Dessa maneira, a C&A criou o programa C&A&VC, que é um programa que notifica os clientes por meio da rede social *Whatsapp*, sobre promoções, liquidações e pré-vendas, todos esses fatores aumentam a incidência das compras. Outra decisão que chama a atenção, foi a decisão de adotar as chamadas coleções cápsulas, que são coleções temporárias, anunciadas semanalmente com as novidades mais recentes do mundo da moda. Essas coleções são limitadas e estão disponíveis por um curto período de tempo de uma semana o que gera um sentimento de "exclusividade". (Ibidem,2021).

Concluindo que o caminho inovativo tomado pela C&A para se tornar uma *fashion tec*, através do incremento de tecnologia está seguindo uma tendência que se consolida no mercado global, acompanhando as tendências adotadas por alguns dos aplicativos consolidados no mercado de varejo da moda internacional

### 3.2 Renner

A empresa surgiu em 1912, quando o alemão Antônio Jacob Renner veio para o Rio Grande do Sul. A partir de 1940, com a comercialização de um *mix* mais amplo de produtos, passou a ser uma loja de departamentos. Em 1965, houve a constituição de Lojas Renner S.A. e em 1967 tornou-se uma empresa de capital aberto. O foco da análise está nas recentes decisões tomadas pela loja de departamentos, após o período pandêmico. Para essa empresa, no ano de 2021, visando a sua ampliação no varejo, a mesma adquiriu a Plataforma Repassa, que é responsável pelo mercado de roupas, calçados e acessórios de segunda mão de forma online. A plataforma tem como público-alvo as classes B e C+ e, ao contrário das plataformas de revenda "peer to peer", que promovem a negociação direta entre os participantes, o Repassa opera no

modelo gerenciado, com curadoria e controle de qualidade das peças. (Folha de São Paulo, 2021)

O motivo da aquisição da plataforma, segundo o diretor presidente das lojas Renner, Fabio Faccio, foi a ascensão do mercado de revenda de roupas. Segundo o mesmo:

”hoje, o mercado de revenda no Brasil é de 7 bilhões de reais, e tem curva de crescimento bem mais acelerada do que o mercado de moda tradicional (...) acreditamos que isso vai chegar aos 31 milhões de reais em 2025, muito impulsionado pela preocupação dos consumidores sobre o impacto ambiental da moda”. (EXAME, 2021).

Seguido pela aquisição da *Uello* em 2022, uma *logitech* nativamente digital de entregas *last mile* (conecta empresas que oferecem produtos/serviços mas não tem mecanismo de entregas, com empresas que possuem os meios físicos necessários para realizar a entrega). Assim, é possível concluir que mesmo diante da mesma situação, as empresas tomaram caminhos totalmente distintos para lidar com as adversidades surgidas no contexto pós-pandemia, a Renner apostou em um mercado em ascensão e se tornou uma empresa mais verde e sustentável nesse sentido, e a C&A foi para o caminho de transição para se tornar uma *fashion tec* o seu objetivo final.

#### **4 Análise comparativa das empresas nas estratégias tecnológicas na pandemia**

A partir da análise do gráfico de ações da C&A (CEAB3) e da Renner, baseado nas variações de valor das ações dessas lojas é possível analisar as mudanças que foram citadas ao decorrer do texto e realizar uma associação entre as decisões tomadas e as teorias da tecnologia marxista e evolucionista, que já foram apresentadas anteriormente.

É possível observar que em 2020, a partir da crise sanitária e do fechamento das lojas físicas, ocasionou uma grande queda no valor das ações. As mudanças para a transição da empresa para uma *fashion tec* começaram em 2021, o que explicaria seu aumento de valor e ganho derivados das inovações realizadas, e a primeira queda observada é causada por não ter atingido as expectativas do mercado. A XP avaliou que o cenário macro ainda é desafiador para os números da companhia. Os resultados foram em linha, com receita acima do nível de 2019, mas com lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (*Ebitda*, na sigla em inglês) foi negativo. (*Infomoney*, 2021).

Além desse fator, também é possível observar o lançamento do programa de atendimento digital C&A&VC que é responsável por fazer o marketing digital da empresa e

manter os consumidores atualizados sobre promoções, liquidações e serviços oferecidos pela empresa, que teve impacto no fator crescimento da empresa.

**Gráfico 1: Ação CEAB3(2020-2022)**



Fonte: *Google Finances*.

Como primeiro ponto, pode-se analisar a entrevista ao Valor Econômico em que o Paulo Correa, diretor da C&A, argumentou sobre o poder dos clientes em moldar as decisões e o comportamento da empresa. Porém, quando se analisa visão schumpeteriana, observa-se que as inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que, primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não se nega a presença desse nexos. Entretanto, é o produtor que, igualmente, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, caso seja necessário.

Os clientes são, por assim dizer, ensinados a demandar mercadorias novas, ou bens que diferem em um aspecto ou outro daqueles que tinham o hábito de usar. Portanto, apesar de ser permissível, e até mesmo necessário, considerar as necessidades dos consumidores como uma força independente e, de fato, fundamental na teoria do fluxo circular, deve-se buscar uma atitude diferente quando se analisa a mudança (Schumpeter, 1997).

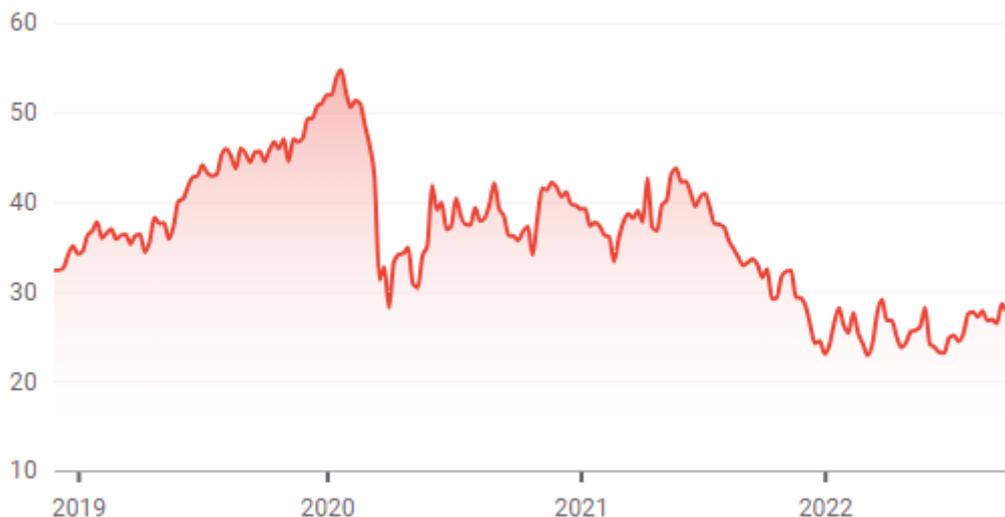
A partir da análise é possível concluir que a mudança no fluxo circular vem sempre pelo lado da produção, que é responsável pelo início do processo de inovação, logo a mudança de hábitos do consumidor virá como uma consequência. Aplicando ao mercado das lojas ora analisada, nota-se que em primeiro lugar aconteceu a mudança da empresa,

decorrente do cenário externo atípico causado pela pandemia. A C&A decidiu investir em tecnologia para se tornar uma *Fashion tec*, que por sua vez leva os consumidores a adquirirem novos hábitos de consumo. A coleção cápsula da C&A representa justamente esse fato, a criação de coleções com número de peças limitadas, vendidas por um tempo limitado e uma mudança feita na estratégia da empresa, que vai causar o efeito de que os consumidores também terão que mudar seus hábitos de consumo para se adaptar aos novos produtos, novamente o lado da produção alterando o esquema de fluxo circular da renda.

A transformação da C&A, de uma loja de departamentos, para uma *fashion-tec*, pode ser analisada a partir da ótica marxista e schumpeteriana de que as empresas estão sempre buscando e aprimorando tecnologias para buscar o monopólio temporário, advindo do processo de inovação.

Do mesmo modo que foi feita a análise das ações da C&A, será realizado a mesma análise com a ação da Renner. Em 2020, ocorreu de maneira semelhante a C&A, uma queda devido ao fator do fechamento das lojas físicas decorrente da crise pandêmica. O gráfico a seguir mostra o comportamento das ações da Renner 2019-2020.

**Gráfico 2: Ações das lojas Renner (LREN3) - (2019-2022)**



Fonte: *Google Finances*.

No caso dessa loja, a aquisição da plataforma *Repass* em 2021, representou o aumento no valor da ação nesse mesmo ano e pode ser vista do ponto de vista da visão evolucionária da tecnologia, no sentido de que a empresa era um produto tecnológico que estava à disposição no mercado, sendo sua aquisição apenas um desses recursos disponíveis,

que aprimora o nível tecnológico para a estratégia da empresa que é investir em um mercado ascendente.

Em 2022, para buscar equiparar ao nível de fronteira tecnológica com relação a logística de entregas, a Renner adquiriu uma empresa Uello que conecta digitalmente empresas que não possuem meio de fazer entregas físicas, com transportadoras e empresas com capacidade para realizadas, o ato de adquirir a empresa em si e novamente visto pela visão evolucionária, pelo fato de adquirir essa nova tecnologia num processo de progresso tecnológico buscando acompanhar a fronteira tecnológica, e uma visão marxista da tecnologia, buscando inovação para obter um monopólio temporário.

## **Conclusão**

A partir da análise dos fatos apresentados, pode-se observar acerca das mudanças que ocorreram ao decorrer do período pandêmico e pós-pandêmico nas lojas de departamento C&A e Renner. Observou-se que a teoria da tecnologia evolucionista explicou o comportamento inovativo dessas empresas no período de crise sanitária. As duas empresas adotaram caminhos de inovação distintos, mas que estão relacionados a busca do conhecimento hábil, para se adaptar ao cenário totalmente adverso.

## **Referências**

FREEMAN, C. & SOETE, LUC. A Economia da Inovação Industrial. Editora UNICAMP. São Paulo, 2008.

MADUREIRA, D. 'Antigamente, comprar roupa era dar uma voltinha no shopping', diz presidente da C&A'. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/09/antigamente-comprar-roupa-era-dar-uma-voltinha-no-shopping-diz-presidente-d-a-ca.shtml>. Acesso em: 23/03/2023.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica. Campinas: Editora Unicamp, 2005.

TIGRE, P. B. Gestão da Tecnologia: A economia da Tecnologia do Brasil. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2006.

SCHUMPETER, J. A. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1997.

*Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., Zucman, G. et al. World Inequality Report 2022, World Inequality Lab* [wir2022.wid.world](https://wid.world)

OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia - OPAS/OMS | Organização Pan-Americana da Saúde. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>>.

SOARES, Bruno. Lojas Renner conclui compra da plataforma online Repassa. Monitor do Mercado, [S. l.], p. 1, 22 mar. 2023.

MCDOWELL, MAGHAN. 2021:the year in fashion-tech: what we learned and what changed,in a year marked by an unprecedented pace of innovation and experimentation. VOGUE BUSSINESS, [S. l.], p. 1, 21 dez. 2021. Disponível em: <https://www.voguebusiness.com/technology/2021-the-year-in-fashion-tech>. Acesso em: 20 nov. 2023.

LOJAS Renner leva sua jornada de transformação na moda para a COP27: Companhia brasileira está no Egito compartilhando sua trajetória e compromissos na área da sustentabilidade, no maior evento global sobre mudanças climáticas. Exame, [S. l.], p. 1, 12 nov. 2022. Disponível em: <https://exame.com/esg/lojas-renner-jornada-transformacao-moda-cop27/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

LOJAS Renner tem primeiro prejuízo em nove anos. Grupo Amanhã, [S. l.], p. 1, 6 nov. 2022. Disponível em: <https://amanha.com.br/categoria/empresa/lojas-renner-tem-primeiro-prejuizo-em-nove-anos>. Acesso em: 20 nov. 2023.

RIZÉRIO, Lara. C&A (CEAB3) despenca quase 14%, Alpargatas salta 7,4%: os “dois mundos” das ações de consumo após os balanços: Além de Alpargatas, Renner teve forte alta após balanço; já entre as quedas, Carrefour, Natura, Petz e Arezzo tiveram fortes baixas. Infomoney, [S. l.], p. 1, 6 maio 2022. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/ca-ceab3-despenca-quase-14-alpargatas-salta-74-dois-mundos-acoes-de-consumo-apos-balancos/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

MADUREIRA , Daniele. ‘Antigamente, comprar roupa era dar uma voltinha no shopping’, diz presidente da C&A. Folha de São Paulo, [S. l.], p. 1, 17 set. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/09/antigamente-comprar-roupa-era-dar-uma-voltinha-no-shopping-diz-presidente-da-ca.shtml>. Acesso em: 23 mar. 2023.