



A Jornada da Netshoes: uma disputa entre gigantes do comércio

Bruna Larissa da Silveira. Administradora. MBA em Gestão Financeira. Controladoriabrunasilveira.pa@outlook.com

Aline Rodrigues da Fonseca. Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. aline.fonseca2609@gmail.com

1. Introdução

Naquele dia, havia um ar de mistério. Marcio Kumruian, o cofundador e CEO da Netshoes, estava quieto e pensativo. Ele passou por todos os ambientes da empresa e observou as pessoas trabalhando. Toda a sua trajetória ficou diante de seus olhos. No decorrer desse percurso, ele se questionou várias vezes para conseguir tomar as melhores decisões para sua empresa, funcionários e clientes. No entanto, novamente seria necessário se colocar nessa posição junto aos acionistas.

A Netshoes estava enfrentando problemas financeiros desde sua abertura de capital, em 2017. Devido a esse contexto, Marcio Kumruian e o conselho de acionistas optam por vender a organização. Surgem, então, dois gigantes do comércio pela disputa: o Magazine Luiza, que oferece US\$ 115 milhões e possui uma vantagem competitiva por essa transação já ter sido aprovada pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) e a Centauro, que faz uma proposta tentadora de US\$ 127 milhões. No entanto, no caso da Centauro, seria necessário aguardar a decisão do CADE, que poderia ocorrer em 30 dias ou mais. As duas alternativas ofereciam riscos e desafios e naquele momento era necessário tomar uma decisão que marcaria a história de Marcio e de sua empresa.

2. Antecedentes e Contexto

O dia era 14 de junho de 2019. Pela manhã, um jovem de 12 anos jogava bola com seus amigos, até que se deparou com um senhor que aparentava mais de 40 anos

entrar no Parque do Ibirapuera. Aos olhos do menino esse senhor de cabelos castanhos parecia estar incomodado com algo e isso o intrigou.

O senhor se acomodou na grama, debaixo de uma árvore que ficava de frente para o lago. No entanto, o menino notou que ele não admirava a paisagem diante de seus olhos. O sol brilhava com intensidade, o céu estava limpo e essa beleza se refletia nas águas. Havia crianças brincando e idosos jogando pedaços de pão para os gansos, e foi então que o menino não se aguentou e foi logo se apresentando:

— Boa tarde, senhor! Primeiramente, gostaria de adiantar minhas desculpas por ser enxerido e curioso. Os meus pais vivem chamando minha atenção por isso, mas eu não consegui me aquietar. O que o senhor tem?

O senhor, que estava com os olhos perdidos no nada, se virou para o menino e lembrou-se de como ele era quando jovem e prontamente respondeu:

— Antes de tudo, qual o seu nome garoto?

— Eu sou o Thomas, senhor.

— Prazer, Thomas. Eu sou o Marcio Kumruian. Não precisa se desculpar, você me fez lembrar de como eu era quando jovem. Eu me parecia com você. Era astuto, corajoso, esperto e um pouco enxerido também. — disse Marcio entre risos, e prosseguiu:

— Thomas, você gostaria de ouvir uma breve história sobre a minha vida? Sinto que você tem a energia necessária para me ajudar a resolver um dilema.

— Um dilema, senhor Marcio? Ande, se apresse e me conte tudo. Sou todo ouvidos.

Marcio Kumruian se encantou com aquele menino e sentiu que ele realmente queria ouvir a história e ajudar. Dessa maneira, continuou.

— Cerca de 19 anos era para ser mais um dia comum no meu ambiente de trabalho. Eu trabalhava lá desde os 17 anos, em uma loja de calçados. No entanto, o tempo foi passando e, de repente, me vi com 25 anos e recém-formado em Economia. Nesse dia, o meu patrão me chamou e disse: — Marcio, eu te observei o dia todo enquanto atendia os clientes e percebi que você está muito pensativo. A todo

momento você franze a testa e fica com um ar preocupado e misterioso. O que está acontecendo, meu filho?

Marcio fez uma breve pausa e olhou para o Thomas, que estava com os olhos vidrados nele. Então, continuou a contar:

— Eu não queria decepcionar o meu patrão, pois ele era bom comigo. No entanto, eu me questionava todos os dias enquanto atendia os clientes – qual é o meu verdadeiro potencial? Eu estava cansado de as minhas ideias não serem ouvidas e precisava correr atrás dos meus sonhos. Então, respondi que chegara a hora de trilhar meu próprio caminho, e com os olhos cheios de lágrimas me despedi de todos e me lancei em uma aventura.

— Que aventura, senhor Marcio? Para onde o senhor foi? Com quem? Que sonhos eram esses?

Marcio esboçou risos e disse:

— Calma, garoto! Eu vou lhe contar. Foi nos anos 2000, a alguns passos da Faculdade Mackenzie aqui em São Paulo que abri uma loja de calçados femininos e masculinos com o meu primo, Hagop Chabab. Nós dois éramos jovens e estávamos sendo impulsionados pela paixão de sermos diferentes. E foi com toda essa vontade que abrimos a primeira loja física. Era pequena e ficava em um estacionamento, mas era nossa!

— Primeira loja, senhor Marcio? Então, significa que o senhor abriu mais?

Nesse instante os olhos do Marcio se encheram d'água.

— Devido ao sucesso que a primeira obteve, logo optamos por abrir uma segunda loja, em um *shopping center* na capital paulista. No entanto, sem demora os resultados negativos surgiram. Percebemos que a demanda havia aumentado, mas a necessidade de capital de giro, estoque e gastos se elevaram. Em meio àquele cenário de crise, eu pensava a todo instante em como salvar o meu negócio e os meus sonhos. As pessoas próximas a mim percebiam que eu estava com o semblante preocupado, mas, ao mesmo tempo, diziam que havia um brilho em meus olhos, e que eles ainda refletiam esperança e motivação. Então, em abril de 2002

tomamos a decisão de fechar essa segunda loja. Foi uma das decisões mais difíceis que tive que tomar.

— E o que o senhor fez depois? Deu-se por vencido?

— Não, meu caro jovem! Eu aproveitei esses obstáculos para enxergar além deles e foi quando vi grandes oportunidades. Fui criticado por muitos, inclusive pelos familiares, pois apostei em algo novo e desafiador.

— Meu Deus! Qual era essa oportunidade? O senhor inventou algo?

— Eu não inventei, apenas inovei! Criei um *site* de vendas *on-line*, numa época em que poucos tinham acesso à Internet e muitos não sabiam o que isso significava.

— Noooossa! Eu não imagino como era o mundo sem Internet. Desde que me entendo por gente, sempre tive acesso a esses meios de comunicação. O senhor conseguiu os resultados que almejava?

— Bom... Na verdade, no começo a loja ficou no ar e não vendia nada. Isso podia dar uma desanimada, mas no terceiro mês conseguimos vender o primeiro par. No quarto mês vendemos dois. Crescemos 100% de um mês para o outro (risos). E aí começamos a animar.

— Uau, senhor Marcio! Deve ter sido uma loucura! O senhor manteve a loja física?

— Por um tempo sim, até abrimos outras. No entanto, enquanto a loja física crescia por volta de 7% a 10% ao ano, a *on-line* crescia 100%, 200%, principalmente no começo. Então, em 2007 decidimos nos arriscar mais uma vez. Fechamos todas as lojas físicas e tentamos um mercado que fosse 100% *on-line*.

— E deu certo, senhor? Sua empresa continuou crescendo? – perguntou Thomas com a voz que transmitia empolgação.

— Olha, garoto! Eu diria que sim. Acho que você talvez conheça a minha empresa e possa me responder melhor a essa pergunta. O nome dela é Netshoes, você conhece?

— Sério??? Não é possível! Os meus pais sempre compram os meus tênis para jogar bola neste *site* e todos os meus amigos também. Eu não acredito que o senhor seja o criador e dono dessa empresa. Uau!!!

Marcio ficou estonteante pela surpresa e emoção que aquele menino apresentava e então seguiu com a história:

— Fico feliz que conheça. Eu passei por vários desafios. Veja a seguinte situação: Imagina chegar em casa no almoço de domingo e contar para a família que você vai fechar as lojas e explicar para o pessoal mais velho que você vai vender *on-line*. Em 2007 eu era um cara quebrado para eles. Mas, eles não sabiam que a gente estava construindo um outro modelo de negócio com foco naquilo que achava que podia crescer. Desde que fechei as lojas, meu padrinho, que tem mais de 80 anos, me pergunta o que eu faço.

Marcio parou por uns instantes e respirou fundo. O Thomas, percebendo que não estava sendo fácil para ele continuar a história, questionou:

— Está tudo bem senhor? Quer parar de me contar?

— Não, meu jovem, de forma alguma! Apenas precisei de um breve momento para pensar em toda essa trajetória. Foi um caminho árduo e sempre me pergunto se fiz tudo o que estava ao meu alcance.

— Como assim senhor? Pelo o que ouço falar, sua empresa é forte no mercado. O que mais poderia ter feito?

Marcio olhou dentro dos olhos do menino e sentiu que ele não entendia e não imaginava os problemas atuais que sua empresa estava passando.

3. Mudanças de Cenários

Quando a história da Netshoes começou nos anos 2000 os tempos eram outros. A concorrência era menor e havia mais clientes. Além disso, as mídias sociais eram mais baratas. Essas são algumas das razões que explicam o que favoreceu o sucesso da empresa. No entanto, com o avanço da tecnologia o mercado se tornou competitivo e desafiador. Era necessário procurar outras formas de crescimento para a organização.

Marcio decidiu continuar contando a história para o Thomas, pois sentia que aquilo o ajudaria a esclarecer os dilemas que estava enfrentando. Então, prosseguiu:

— Depois que começamos as vendas 100% *on-line*, o nosso faturamento foi aumentando gradualmente. Nós não sabíamos quando era noite e nem dia. Precisávamos aumentar as vendas e controlar os gastos. Em 2007, o nosso faturamento foi para 30 milhões e em 2012 já ultrapassávamos um bilhão.

— Isso é muito dinheiro, senhor Marcio? — disse Thomas com os olhos arregalados.

— Depende! É uma quantia importante e expressiva, mas nem sempre é o suficiente. — disse Marcio apreensivo pela sua atual situação e continuou: — Resumindo assim parece que foi fácil, mas enfrentamos diversos desafios para chegarmos a esse ponto. É importante estudar sobre o mercado, conhecer as necessidades dos clientes, estudar sobre estratégias de negócios e contratar bons funcionários, pois são eles que vão representar a empresa.

— O que o senhor quer dizer com tudo isso?

— A empresa não se faz sozinha. Se você almeja crescimento, deve considerar todos os envolvidos. Por exemplo: Em 2011 entramos nos mercados dos países da América Latina, como a Argentina e o México. No México, os clientes têm o costume de comprar primeiro e pagar somente depois que recebem a mercadoria. Por conta disso, tivemos que implantar esse meio. Caso contrário, não teríamos sucesso naquele país. É preciso entender a cultura do local de onde se vai abrir um negócio e se adequar a ele.

— Que interessante, senhor Marcio! É muito difícil administrar uma empresa pelo que estou percebendo. Todas as ações têm consequências e envolvem inúmeros riscos para a organização.

— Sim, meu caro! É importante você se cercar de pessoas competentes que possam auxiliá-lo em momentos decisórios, e, mesmo assim, haverá dificuldades. E, infelizmente, pode chegar um dia em que ninguém conseguirá te ajudar. — disse Marcio apreensivo e continuou:

— Durante todos esses anos nos arriscamos e inovamos. Em 2013, fomos reconhecidos como o maior *e-commerce pure player* de artigos esportivos do mundo

e estávamos entre as 10 empresas mais inovadoras da América do Sul; e em 2014 a Netshoes passou a ser uma marca. O nome da empresa estava presente nos artigos esportivos da Copa do Mundo chamando a atenção de todos. Fizemos lançamentos próprios e criamos a Zattini, que é voltado para vestuário e calçados femininos. Além disso, em 2015 fomos a primeira empresa varejista a disponibilizar navegação *mobile* grátis. Em 2016 estávamos nos consagrando no *marketplace* e adquirimos mais uma empresa de calçados, chamada Shoestock.

— Nossa, senhor Marcio! Quantas coisas vocês realizaram ao longo desses anos!

— Sim, Thomas! Para crescer é necessário inovar e procurar meios de se manter à frente das outras empresas. Foi então que em 2017 tomamos mais uma decisão importante. Resolvemos que era hora de entrar em novo tipo de mercado, o mercado de ações. Abrimos o nosso capital para a bolsa de valores.

— E isso foi bom, senhor?

— Bem... No começo sim. Nós atraímos grandes investidores. As ações estavam sendo negociadas a US\$ 18,00 e o valor de mercado da companhia estava em US\$ 376,2 milhões. Mas, então... — Marcio fez uma pausa e seus olhos se encheram d'água. Thomas, vendo que estava sendo difícil para ele, o questionou:

— O dilema que o senhor havia comentado começa aqui? — E com um longo suspiro o Marcio respondeu:

— Sim!

4. A grande disputa

Marcio olhou no relógio e percebeu que já havia se passado mais de uma hora que estava conversando com o Thomas. Ele tinha uma decisão difícil para tomar e precisava de ajuda. Então, suspirou fundo e começou a contar o seu dilema:

— Thomas, infelizmente cometemos graves erros de gestão desde que resolvemos abrir o capital na bolsa de valores de Nova York. A Netshoes começou a acumular dívidas e não estávamos conseguindo elaborar estratégias para voltarmos a ter lucro. Quando foi divulgado o resultado do primeiro trimestre todos os investidores queriam respostas e ações imediatas para que a empresa voltasse ao topo. No

entanto, a queda foi grande. O marco da Netshoes foi em maio de 2017, quando o valor da companhia estava cerca de US\$ 779,2 milhões e nos resultados de maio de 2018 o valor havia caído para US\$ 66,5 milhões, ou seja, perdemos 60%. Nossas ações que um dia chegaram a valer US\$ 18,00 estavam valendo US\$ 2,14. Por um tempo, a empresa optou por antecipar com os bancos as contas que eram parceladas no cartão de crédito. Entretanto, quando essa prática foi finalizada ficou evidente para todos que a organização não estava saudável financeiramente. O caixa da empresa diminuiu drasticamente.

Marcio disse tudo isso com um grande pesar na voz e, pela primeira vez, o jovem Thomas não encontrava as palavras certas para se expressar. Apesar disso, ele tomou coragem e perguntou:

— O senhor vai fechar a empresa? Eu não entendo de negócios, mas senti que o tom da sua voz era de despedida.

Marcio ficou emocionado ao ouvir essas palavras e respondeu:

— Eu não vou fechar, vou vender! Não posso ver algo que me doe tanto para fazer crescer simplesmente fechar as portas. Preciso pensar nos acionistas, funcionários e clientes. Por causa disso, creio que seja a melhor decisão.

Thomas arregalou os olhos. O jovem garoto ficou surpreso. Ele não esperava essa resposta. Então disse:

— Senhor, eu não entendo qual é o seu dilema. Sua voz demonstra confiança, ou seja, já tomou a decisão de vender a companhia. Então, qual é a questão?

Marcio esboçou um leve sorriso no canto da boca e prontamente respondeu:

— A questão é que surgiram duas grandes potências no mercado pela disputa da Netshoes e você não vai acreditar. Sabe quais são?

— Quais? — perguntou Thomas rapidamente.

— O Magazine Luiza e a Centauro, que pertence ao grupo SBF.

— Uau! Não posso acreditar. São empresas fortes, senhor.

— Sim, Thomas! No entanto, há riscos nessas transações que devemos avaliar e preciso decidir nas mãos de qual empresa a Netshoes voltará a se restabelecer no mercado.

— Que riscos são esses? — disse Thomas desperto pela curiosidade.

— Bom... Vou contar como está sendo essa disputa desde o início para você entender. No final de abril o Magazine Luiza fez uma proposta de US\$ 62 milhões, que seria o valor de US\$ 2,00 por ação. O valor era baixo, comparado ao que um dia a Netshoes chegou a valer. No entanto, o Magazine demonstrou real interesse na compra da companhia, pois apesar de ter um faturamento maior do que a da Netshoes, eles entenderam que essa compra seria uma estratégia para se expandir no ambiente digital e conquistar um novo mercado. Por outro lado, a Centauro, que é uma forte concorrente da Netshoes, entrou na disputa. Eles enxergaram a oportunidade de comandarem o mercado sozinhos, pois com a compra da empresa eles poderiam expandir o ambiente físico e principalmente o virtual. Por causa disso, cobriram a proposta do Magazine por US\$ 87 milhões, ou seja, US\$ 2,80 por ação.

Thomas, intrigado com toda a história, foi logo perguntando:

— E o Magazine Luiza deu-se por vencido?

— Não, meu caro! Em 26 de maio eles aumentaram a oferta para US\$ 93 milhões, que são US\$ 3,00 por ação. Além disso, eles estão com uma vantagem.

— Qual vantagem? — disse Thomas surpreso.

— A compra da Netshoes pelo Magazine Luiza já foi autorizada pelo CADE, que é o Conselho Administrativo de Defesa Econômica. É este conselho que fiscaliza para não haver abusos de poder, ou seja, eles se baseiam no mercado de liberdade de iniciativa e livre concorrência. Devido ao fato de a Centauro ser do mesmo ramo que a Netshoes, a decisão do CADE pode levar 30 dias ou mais. Contudo, a Centauro informou que um financiamento foi aprovado por instituições financeiras de primeira linha, em condições razoáveis e montante suficiente para subsidiar a potencial aquisição da totalidade das ações da Netshoes. Resumindo, estamos encrencados.

— disse Marcio entre risos e prosseguiu:

— Sempre que marcamos uma Assembleia Geral Extraordinária para decidirmos dentre uma dessas grandes potências elas fazem novas ofertas e acabamos tendo que adiar. No dia 29 de maio, a Centauro se pronunciou e ofereceu US\$ 108,7 milhões, que são US\$ 3,50 por ação, e propôs uma série de medidas que ajudariam a Netshoes a suportar o fluxo de caixa até essa consolidação ser concluída. Eles ofertaram um empréstimo de cerca de R\$ 120 milhões para ajudar o capital de giro da companhia e informaram que a análise do CADE duraria no máximo 30 dias, mas nesse meio tempo o Magazine pode recorrer ao CADE. Estamos em uma “sinuca de bico”.

Marcio respirou fundo e olhou as horas. Já estava perto das 11 horas daquela manhã de 14 de junho. Então, falou:

— Hoje nós temos uma Assembleia Geral Extraordinária para decidirmos para qual dessas empresas iremos vender a Netshoes, pois as últimas ofertas que tivemos foi do Magazine Luiza por US\$ 115 milhões (US\$ 3,70 por ação), e da Centauro por US\$ 127 milhões (US\$ 4,10 por ação).

Thomas ficou curioso e logo questionou:

— O senhor já sabe o que vai fazer?

Marcio sorriu para o garoto e disse:

— Eu tenho que ir agora, pois a assembleia irá começar daqui a pouco. Acredito que você terá sua resposta hoje ainda. Fique atento aos sites de notícia e jornais. Quero que saiba que foi essa conversa que me fez esclarecer as minhas ideias. Vou encarar essa fase como mais uma oportunidade para enxergar novos negócios, da mesma forma que fiz durante toda essa trajetória. É como sempre digo: se cair, levante-se!

Thomas ficou encantando e motivado com aquelas palavras. Ele desejou boa sorte ao Marcio e ficou à espera das notícias que logo chegariam.

Marcio Kumruian voltou para a organização, pois sabia que havia uma decisão importante a ser tomada. Antes de ir à sala de reuniões com o conselho de acionistas, ele passou por todos os ambientes da Netshoes, observou os seus funcionários trabalhando e pensou no que seria melhor para todos.

A saúde financeira da empresa estava debilitada desde 2017 devido à abertura de capital na bolsa de valores de Nova York. Então, Marcio, juntamente com os acionistas, decidem vender a organização. No entanto, surgiram duas grandes potências pela disputa da Netshoes. As duas opções significavam riscos e desafios que teriam que ser enfrentados. Por um lado, o Magazine Luiza, que ofereceu US\$ 115 milhões, tendo a vantagem competitiva por essa transação já ter sido aprovada pelo CADE. Por outro lado, a Centauro, que fez uma proposta tentadora de US\$ 127 milhões, mas, neste caso, seria necessário aguardar a decisão do CADE, que poderia ocorrer em 30 dias ou mais. E agora Marcio, qual é a sua decisão junto aos acionistas?