

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv6n2c17>

WE COMMERCE?

ISABELA CARVALHO MORAIS – isabelamorais@gmail.com

Universidade Federal de Ouro Preto – Ouro Preto, MG, Brasil

ALANA DEUSILAN SESTER PEREIRA – aladesp@gmail.com

Universidade Federal de Ouro Preto – Ouro Preto, MG, Brasil

MARIA ALEXANDRA VIEGAS CORTEZ DA CUNHA – alexandra.cunha@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 21/06/2016 | Aprovação: 04/08/2016

Resumo

Paulo é o CEO de uma *startup* de *e-commerce* brasileira. Ele tem que lidar com uma situação difícil relacionada a uma proposta de compra da Mine. A empresa sob sua liderança está em crescimento e recebe ofertas que parecem irrecusáveis. Mas, como todo processo de fusão e aquisição, a oportunidade apresenta-se com fatores positivos e negativos. Este caso de ensino traz os prós e contras e as análises feitas pelo CEO para tomar essa importante decisão para o futuro de sua empresa.

Palavras-chave: empreendedorismo, *startup*, fusão, aquisição, estratégia

Abstract

Paulo is the CEO of a Brazilian e-commerce startup. He has to deal with a difficult situation related to a proposal for selling Mine. The company, under his leadership, is growing and received offers that seems to be irrefutable. But, like any process of merger and acquisition, the opportunity presents itself with positive and negative factors This case presents the pros and cons and analyzes made by the CEO to make this important decision for the future of your company.

Keywords: entrepreneurship, startup, merger, acquisition, strategy

Apresentação e histórico da empresa

Sexta-feira à noite, um dia aparentemente tranquilo, em um café no bairro paulistano da Vila Madalena, Paulo chega para um encontro com sua esposa, falando ao telefone, esbaforido, ainda sem saber o que pensar e como apresentar a notícia aos seus acionistas. Com 30 anos, ele é o CEO de uma *startup*, a Mine. Aquele telefonema pode mudar sua vida e o destino de seu negócio. O presidente de uma grande empresa, líder em *software* de gestão para o varejo, Francisco, propõe a compra da Mine e convida os acionistas para uma reunião no início da semana seguinte para apresentar valores e interesses.

A empresa Mine foi criada em 2010 por mestrandos e professores universitários de ciência da computação em uma universidade pública brasileira. A Mine nasceu a partir do desenvolvimento de um algoritmo para uma competição em uma revista de programação. Apesar de não ganharem a competição, os alunos sentiram-se motivados a desenvolver a ideia e transformar o algoritmo comparador de preços em um produto mais robusto, que incluía outras lojas da região, além das cinco apresentadas no desafio. A ideia dos alunos ganhou força a partir do apoio dos professores que



enxergaram o potencial do projeto e decidiram investir no desenvolvimento de um produto para entrada no mercado. Esse produto não era mais um comparador de preços, devido à dificuldade de competir com empresas grandes do mercado de *e-commerce*, como o Buscapé, e, sim, um sistema de buscas *on-line*. Depois dos professores, uma nova empresa entra na jogada, a Roda Finanças, que, além de trazer o capital necessário para a formatação do produto (buscador) em si, ainda consegue conquistar o primeiro grande cliente. Essa empresa entrou com certo capital financeiro, mas, principalmente, com capital intelectual e uma rede de contatos poderosa. Além disso, houve a compra de participação, por sócios da Roda Finanças, que injetaram recursos na empresa e passaram a compor o quadro de funcionários da *startup*.

A partir daí, com a conquista do primeiro grande cliente, uma loja de eletrodomésticos da região que instalou o sistema de buscas em seu *site*, os ganhos se fortaleceram. Os resultados foram surpreendentes, e o sistema de buscas teve um aumento exponencial no tráfego, logo que o sistema foi instalado na loja. Com o cliente, surgiram, também, a necessidade de ampliação do negócio e o entendimento de que a região em que estavam atuando não seria capaz de fazer com que a empresa crescesse por muito tempo. A decisão que tomaram, então, foi a de estruturação do negócio, a partir da necessidade de sair do mundo técnico de programação e buscar pessoas que tivessem habilidade de gestão. Nesse momento, tiveram contato com um grupo de investidores com foco em *startups* de tecnologia. A empresa cresceu e uniu-se a outros nove sócios, jovens empreendedores que propuseram o investimento com capital financeiro, intelectual e ampliação da rede de contatos. Assim, a primeira proposta ousada foi a apresentação do produto para uma das maiores empresas de comércio eletrônico da América Latina. A aceitação foi surpreendente e imediata. Eles ganhavam um cliente importante e, com ele, surgia a necessidade de mapear o mercado nas diversas áreas de *e-commerce*. A intenção era entrar em universos diferentes como beleza, moda, viagens, entre outros, para ampliar a abrangência do produto.

O produto evoluiu. E, com ele, veio a necessidade de ampliação da empresa e busca de talentos que entendessem dos diferentes mercados nos quais a *startup* queria atuar. Em 2013, quatro novos sócios entraram na jogada. Nesse momento, o portfólio da empresa, que era de menos de cinco clientes, subiu para dezenas, em apenas um ano. Um salto significativo que trouxe consigo a necessidade de crescer ainda mais. O produto ganhou mais funcionalidades e a empresa, um portfólio maior para oferecer aos seus clientes. Agora, o algoritmo avaliava o histórico de navegação do usuário do *site* e as tendências. Para ganhar mercado, foi possível oferecer também relatórios sobre as buscas realizadas e o serviço de recomendação. O modelo de negócio mudou! A inovação também estava na forma de obter a receita. O cliente pagava por uma assinatura, e eles ainda ofertavam vitrines de recomendação. Ou seja, a empresa passou a se posicionar mais fortemente como solução de personalização, uma vez que o usuário passava a ser surpreendido com as opções de escolha direcionadas ao que ele procurava e a empresa, a cliente da *startup*, aumentava seu potencial de vendas.

Em relação à concorrência, o momento de transição foi de tranquilidade. A robustez do produto, integrando busca, recomendação e mobilidade, fez com que a empresa navegasse em um ambiente com poucos oponentes. Todavia, os sócios visualizam a necessidade de aumentar ainda mais a oferta de produtos, e o caminho desenhado foi a busca por um novo segmento de clientes, as empresas menores. Toda essa estrutura e mentalidade visionária, sem medo de correr riscos e priorizando a flexibilidade, fez com que a empresa atingisse marcas surpreendentes no mercado.

No fim do ano de 2015, a *startup* contava com mais de 50 funcionários distribuídos em três escritórios pelo Brasil: Rio de Janeiro, São Paulo e Manaus. A estrutura já indicava as características de inovação da empresa, trabalhando em espaços de *coworking*, localizados próximo aos clientes, em pontos estratégicos das cidades. A empresa viu-se em um cenário favorável de crescimento e buscou

fortalecer sua estratégia de manutenção de seus valores e garantia de um ambiente de trabalho que estimulasse a criatividade e a inovação de seus funcionários.

Apresentação do sócio

O corpo de sócios tem formação diversa, os jovens vêm de diferentes regiões do País e com formações que se complementam. Paulo, o CEO, tem uma formação inspiradora. Estudou grande parte da sua vida no sistema público de ensino, formando-se engenheiro de produção em 2006. A partir de sua formação, a carreira decolou. O estágio em uma empresa de consultoria garantiu o primeiro emprego como consultor de negócios. As relações estabelecidas e o trabalho desenvolvido garantiram uma proposta para coordenar a área de novos negócios de uma grande empresa do setor de *e-commerce*. A aquisição da empresa por outra grande competidora do ramo veio com uma promoção na sua carreira. O então coordenador passou a gerente de tesouraria e, aos 28 anos, Paulo tornou-se diretor de *marketing*. O trabalho nessa diretoria teve um desempenho surpreendente, e ele assumiu uma outra cadeira, em busca da melhoria de resultados. Em 2011, Paulo teve a missão de conhecer melhor o cliente do *site* a partir da captura e do processamento das informações de navegação. Ele acabou se apaixonando pelo tema, contratou várias ferramentas de mercado, investiu um bom dinheiro, mas não conseguiu efetivamente gerar um ativo tecnológico relevante. Porém, nesse período, a existência da oportunidade ficou clara, e Paulo resolveu ir em busca de um bom time de tecnologia para transformar em produto os problemas do varejo que ele enfrentava como executivo nessa empresa.

Nessa época, parte dos fundadores da Mine já havia empreendido anteriormente em uma empresa que nasceu em uma universidade pública e foi vendida para a maior empresa de busca do mundo em 2005. Como Paulo se formou na mesma universidade em que surgiu essa empresa, ele conhecia a história e foi atrás dos sócios, no final de 2012. Após quase um ano de negociação, ele acabou entrando também como sócio da Mine. Isso foi em março de 2013. No fim desse mesmo ano, ele assumiu como CEO. Além do ótimo desempenho dos sócios, pesou muito, em sua decisão para assumir uma posição de tanta importância, o alinhamento de visão de futuro e a abordagem científica para a solução de problemas do varejo. A Mine estava formada por um time jovem, muito próximo da academia e com alta capacidade de crescimento sem perda de qualidade, alinhado com a ambição de construção de uma empresa de tecnologia relevante no varejo brasileiro.

Situação atual do mercado e da empresa

Apesar das altas taxas de crescimento do *e-commerce* brasileiro, este ainda é um mercado extremamente concentrado, com mais de 70% nas mãos de pouco mais de 10 *players* e que ainda representa uma fração pequena do varejo físico (algo em torno de 4%). A empresa finalizou o ano de 2014 com uma operação rentável, com dezenas de clientes do mercado de varejo. Com essa visão, no fim de 2014 e meados de 2015, a empresa tornou-se responsável por 30% do faturamento do varejo *on-line* brasileiro.

O grande objetivo estratégico da Mine é de crescimento rápido, pautado no oferecimento de mais produtos inovadores. Porém, para que conseguissem manter as altas taxas de crescimento que tinham até então, precisariam buscar novos mercados. Foi então, que apesar de não terem essa *expertise*, passaram a olhar mais fortemente para o varejo físico, e ficou clara a oportunidade de criarem produtos que integrassem e personalizassem a experiência de compra *on-line* e *off-line*, buscando endereçar a missão de todo varejista de se tornar verdadeiramente *omnichannel*. A Mine sabia que deveria buscar novos planos de ação para conseguir alcançar esse objetivo, considerado por eles ousado. Todo esse processo mantinha a empresa e os sócios de olho no mercado e sempre pensando na melhor configuração que garantisse um crescimento saudável para todos.

Processo de aquisição

Os bons ventos e a capacidade da *startup* de se adaptar ao mercado fizeram com que surgissem propostas de compra e situações que levavam os sócios a analisar oportunidades de crescimento e mudança. Algumas oportunidades de fundos de investimento surgiram. Mas, para a Mine, sempre pesava a busca de sócios que agregassem *expertise* e complementassem o negócio. Dinheiro pelo dinheiro nunca foi o objetivo da empresa. A ideia cresceu sozinha. Desde seu nascimento, em 2011, e após o aporte inicial de dinheiro e capital intelectual da Roda Finanças, conseguiram crescer e financiar a si próprios, sem necessidade de injeção de capital de terceiros.

Nesse contexto, a empresa deparou-se com a Varesoft, empresa líder em *software* de gestão para o varejo. Rapidamente, as duas começaram a analisar um futuro juntas e quais seriam as oportunidades a partir dessa união. Junto à proposta da Varesoft, também veio a proposta de um outro varejista, um cliente da *startup*. As propostas eram tentadoras e distintas em vários aspectos. Todavia, Paulo, seus amigos e familiares sabiam que a diferença de cultura organizacional pesava na decisão, além do fato de saírem do mercado com a venda, dado que deixariam de prestar serviço para todo o mercado e ficariam restritos à atuação do varejista que os comprasse. Isso tudo fez com que ele descartasse a possibilidade de venda para essa empresa, optando por analisar outras oportunidades.

Na Mine, vender não era um desejo dos sócios. Paulo sempre pesava a complementariedade de ativos e o alinhamento de visão em suas conversas. Com as propostas, ele começou, junto aos outros sócios, a idealizar a ideia de venda, mas era preciso levar em conta vários fatores já consolidados na *startup*. Para eles, esses valores garantiam o sucesso alcançado até então. Era preciso alinhamento, empatia e vontade de trabalhar juntos. Essas características não eram tão evidentes na empresa varejista (cliente da *startup*), o que fez com que Paulo focasse sua decisão na venda ou não para a Varesoft. A questão cultural era muito importante para o CEO, que pensava muito em como seria a vida de sua empresa e de seus funcionários se ela fosse vendida. O clima amistoso e o ambiente acolhedor que ele construiu na Mine não poderiam ser destruídos de uma hora para outra, e carregar a responsabilidade da decisão estava pesando muito para o presidente. Além disso, os sócios sabiam que, nesse momento, se a situação da empresa estava ótima, era o resultado de ser um negócio construído pela paixão dos empreendedores, pelo suor de muito trabalho e dedicação e, com isso, os sócios criaram um apego e um carinho muito especial por cada detalhe da empresa. Sabiam que muitos desafios já tinham sido vencidos.

Pesava também na decisão o contexto econômico brasileiro, no final de 2014, e a responsabilidade crescente como sócio perante as dezenas de empregados e suas famílias, que vivem no entorno da Mine. Todo o processo de negociação e propostas era difícil para Paulo, que sempre passava longas tardes em discussões acaloradas com seus sócios e familiares sobre o tema. A parte mais difícil na condução de todo o processo de fusão e aquisição (M&A) é a necessária divisão mental para gerir a operação e, ao mesmo tempo, tocar a negociação. O processo decisório, em geral, é muito sigiloso, o que o torna solitário, em alguma medida. E Paulo, por ser muito comunicativo, sofria com a dificuldade de lidar com o sigilo e as imposições ditadas pelas empresas que faziam as propostas, ainda mais em um ambiente onde todos estavam acostumados a agir com total transparência. Todos os funcionários sabiam da maior parte do que se passava ali na Mine; as decisões, normalmente, eram públicas entre os funcionários, e Paulo gostava de envolvê-los ao máximo nas principais decisões, fazendo, assim, uma gestão participativa.

Para aguçar ainda mais as discussões e tornar o processo decisório mais complicado, Paulo tinha que lidar com um intrigante pressentimento que dificultaria suas análises. No café com sua esposa, Paulo disse-lhe que estava com uma forte suspeita de que a Varesoft, a empresa que fez a proposta mais tentadora e que estava com a negociação mais avançada sobre o processo de M&A, iria adquirir também a sua grande rival e competidora até então, a Inovec. Uma empresa fundada há

pouco mais de seis anos, cujos principais produtos eram também a busca e a recomendação, com raízes também acadêmicas e perfil dos fundadores muito parecido com o dos da Mine.

A suspeita da compra da sua maior concorrente deixou Paulo com os nervos à flor da pele. Ele dizia para sua esposa: “Joana, você não está entendendo... É como se a CBF decidisse comprar dois times rivais. É colocar Atlético e Cruzeiro, Corinthians e São Paulo ou Grêmio e Internacional em um mesmo ambiente, e ainda pedissem que entrassem em acordos diários. Como se, a partir de amanhã, os dois rivais tivessem o mesmo objetivo”. A preocupação maior de Paulo estava relacionada ao clima organizacional que seria criado. A venda colocaria a Mine em uma situação nunca imaginada, um ambiente de trabalho totalmente novo e com expectativa de criação de um clima insuportável, de total concorrência interna. A esposa de Paulo não entendia bem o motivo de tanta preocupação, dado que era apenas uma suspeita e nada estava comprovado. Mas Paulo, habituado ao mundo dos negócios e preocupado com as consequências da venda, criava e recriava possíveis cenários e pensava nas piores realidades.

Por fim, a decisão de venda ainda trazia um ponto inevitável. Vender agora garantiria um excelente valor oferecido, mas nutriria a dúvida sobre a possibilidade de valorização do negócio. O ambiente atual estava confuso e cheio de incertezas econômicas que traziam instabilidade ao cenário. Paulo tinha que lidar com o risco de venda no momento atual e eliminar a possibilidade de vender por um valor mais alto no futuro. Ao mesmo tempo, as previsões não estavam otimistas, e a economia poderia voltar a melhorar apenas três ou quatro anos mais tarde. O custo de oportunidade era difícil de ser avaliado por ele, devido à quantidade de variáveis envolvidas e à incerteza do mercado. Assim, voltando ao café na Vila Madalena, depois de uma acalorada conversa com sua esposa, chegou o momento de tomar a decisão. Paulo precisava ir à empresa, mesmo ainda cheio de questionamentos e preocupações, e anunciar o futuro da Mine. E agora? O que você faria no lugar de Paulo? Vender ou não vender?