CLAV2016
9th Latin American Retail Conference

Título do Artigo: **“UM DILEMA QUE REFLETE NO FUTURO DO VAREJO ELETRÔNICO”**

Autor(es): ***Isabela Carvalho de Morais, Alana Deusilan Sester Pereira, Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha***

Apoio

CAPES FAPESP FGV EAESP GVPESQUISA

Realização

FGV EAESP CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO

UM DILEMA QUE REFLETE NO FUTURO DO VAREJO ELETRÔNICO

Resumo do Caso

Um caso de ensino é uma reconstrução de uma situação organizacional com a finalidade de auxiliar os discentes no desenvolvimento de conhecimento. Este tem como objetivo relatar a experiência de uma empresa referência em personalização e busca para e-commerce. Paulo é o CEO desta *startup* e tem que lidar com uma situação difícil relacionada à proposta de compra da Mine por uma empresa líder em software de gestão para o varejo. Como todo processo de fusão e aquisição, a oportunidade tem fatores positivos e negativos. Este caso busca explicar este cenário para colocar os alunos frente à uma decisão estratégica de inovação no varejo. Entre as principais vantagens estão o reforço da estratégia da empresa e as possibilidades de crescimento, além dos valores financeiros da compra que serão passados aos sócios. Já as desvantagens aparecem na situação instável do país no momento da negociação; a preocupação do CEO com seus funcionários, e à dificuldade de lidar com informações sigilosas, sem poder compartilhar com aqueles que poderiam ajudar na decisão. Por meio de entrevistas e coleta de dados secundários, foi possível construir o caso de ensino que, ainda, lidou com uma situação que dificultaria mais o processo decisório: a suspeita de que uma das empresas que fez a proposta de compra possivelmente iria comprar também o maior concorrente da Mine. Dessa forma, este caso possibilita uma reflexão de decisão gerencial, sendo indicado para ser aplicado em disciplinas que abordam os temas: e-commerce no varejo, estratégias e empreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Fusão e Aquisição. Estratégia.

Histórico e apresentação da empresa

Sexta-feira à noite de um dia aparentemente tranquilo, no mês de junho de 2015, em um café na 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. Ele é o CEO de uma *startup*, a Mine. Aos 30 anos, recebe um telefonema que 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 próxima semana para apresentar valores e interesses.

A empresa Mine foi criada em 2010 por mestrandos e professores universitários de Ciência da Computação de 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 se sentiram 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. Este 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 online. Depois da entrada dos professores, uma nova empresa entra na jogada, a Roda Finanças, que além de injetar 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 capital 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 frutos 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 iria ser 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. Neste momento, tiveram contato com um grupo de investidores com foco em *startups* de tecnologia. A empresa cresceu e se uniu 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 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 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 entram na jogada. Neste 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 procura 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 de 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 novos segmentos de clientes, as empresas menores. Toda esta 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, trabalham em espaços de *coworking*, localizados próximos aos clientes, em pontos estratégicos das cidades. A empresa se viu 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 passa a gerente de tesouraria e, aos 28 anos, Paulo se torna diretor de Marketing. O trabalho nesta diretoria tem um desempenho surpreendente e ele assume uma outra cadeira, em busca da melhoria de resultados. Em 2011, Paulo tem 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 nesta empresa.

Nesta época, parte dos fundadores da Mine já haviam 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 desta 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 deste 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 dez *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 esta visão, no fim de 2014 e meados de 2015, a empresa se tornou responsável por 30% do faturamento do varejo online 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 *online* 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 este 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 fez com que surgissem propostas de compra e situações que colocavam os sócios para 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 um problema para a 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.

Neste contexto, a empresa se deparou 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 comprassem. Isso tudo fez com que ele descartasse a possibilidade de venda para essa empresa, optando por analisar outras oportunidades.

Para a Mine, vender não era uma necessidade desejada pelos 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, estes valores garantiam o sucesso alcançado até então. Era preciso alinhamento, empatia e vontade de trabalhar juntos. Estas características não eram tão evidentes na empresa varejista (cliente da *startup*), 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 proporcionou na Mine não poderia ser destruído 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 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 praticamente públicas entre todos os seus 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 ainda mais complicado, Paulo ainda tinha que lidar com mais um intrigante pressentimento que iria dificultar suas análises. Mais tarde, ainda no café com sua esposa, Paulo disse a ela que estava com uma forte suspeita 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 juntamente com a compra da Mine, 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 parecidos com os 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 iria colocar a Mine em uma situação nunca antes 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 para o 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?

UM DILEMA QUE REFLETE NO FUTURO DO VAREJO ELETRÔNICO (Notas de ensino)

Objetivos educacionais

- Permitir ao aluno que se coloque no papel de um empreendedor, entendendo alguns dos desafios típicos da gestão de *startups*;
- Proporcionar uma discussão centrada nas decisões estratégicas e nos desafios enfrentados pelos empreendedores;
- Compreender os avanços que a tecnologia de informação trouxe ao varejo;
- Estimular os alunos, por meio de dados reais, à uma reflexão e ao desenvolvimento da capacidade de avaliar alternativas disponíveis em um processo decisório de uma empresa;
- Apresentar a realidade de uma *startup* e prover uma discussão sobre assuntos relacionados à inovação, modelo de negócios e tecnologia no varejo.

Aplicação do caso

O caso é apropriado para uso em cursos de graduação nas áreas, principalmente, de Administração, Sistemas de Informação e Engenharia de Produção. Além destes, o caso aplica-se, também, à disciplinas que abordam tópicos de decisões estratégicas, marketing e empreendedorismo, relacionados à diversos outros cursos de graduação, como empreendedorismo e gestão estratégica. O caso instiga a participação dos alunos em uma decisão estratégica de venda, envolvendo questões e problemas específicos de uma situação real, proporcionando, assim, um ambiente de aprendizagem participativa.

A aplicação desse caso de ensino pode ser realizada nas seguintes formas: (i) leitura e análise individual; (ii) discussão em pequenos grupos para debate do tema e confronto de opiniões; e (iii) apresentação de análises do professor para a turma, realizando, assim, o fechamento das questões com uma pequena revisão dos principais conceitos envolvidos.

Questões para discussão do caso (sugestão de perguntas em sala de aula)

1. Caso você fosse um dos sócios da *startup*, qual seria sua decisão e qual argumento usaria para convencer os demais sócios?

2. Em sua opinião, considerando o cenário apresentado, qual seria o maior motivo para aceitar a oferta ou manter a empresa como está? Quais informações você julga terem sido indispensáveis e dão suporte para esta decisão?

3. Quais as alternativas estratégicas da *startup* para os próximos anos, caso venha a recusar a proposta de venda da empresa?

4. O quanto o comércio eletrônico está mudando o varejo tradicional?

5. Como o resultado do processo decisório pode impactar a estratégia atual da empresa?

6. Considerando que as *startups* estão em um ambiente dinâmico e altamente competitivo,

quais oportunidades e desafios elas enfrentam?

7. Em sua opinião, quais os resultados esperados pela *startup*, caso tenha êxito na venda, levando em conta a estratégia, a manutenção dos valores e os recursos instalados?

8. Como você vislumbra a fase de transição logo após a decisão da *startup* na visão do mercado, dos clientes e dos funcionários?

9. Como a empresa, em caso da aceitação da venda, poderia minimizar as diferenças e criar um clima organizacional saudável junto a seu concorrente também adquirido?

10. Quais fatores devem ser analisados antes de realizar a fusão com uma nova empresa?

Roteiro para discussão (etapa, duração e descrição)

Uma proposta para estimular a discussão em sala de aula é criar um duelo entre os alunos. Uma sugestão é dividir a sala em dois grupos e sugerir que cada um assuma uma posição: a favor ou contra a venda da empresa. Se a turma for muito grande, o professor pode criar outros grupos como, por exemplo, uma equipe neutra para julgar as proposições feitas pelos grupos pró e contra. Este tipo de atividade estimula os alunos a pensarem em todas as vantagens (grupo pró venda) e desvantagens (grupo contra a venda) e argumentar sobre cada uma delas, uma vez que suas propostas estão sendo julgadas por uma outra equipe que irá decidir sobre a melhor proposta. Um roteiro possível seria:

- Apresentar o caso para a turma;
- Dividir os grupos e deixar tempo para discussão dos grupos e construção das proposições (o tempo sugerido é de 30 minutos);
- Apresentação das proposições (5 minutos para cada grupo);
- Reservar tempo para tomada de decisão (cerca de 5 minutos);
- Apresentação da decisão dos grupos (5 minutos);
- Discussão com a turma e fechamento do caso.

Nesse momento, após as análises dos grupos, a interferência do professor pode ser realizada relembrando à turma os pontos que foram ressaltados no caso e que auxiliam a decisão de vender e a de não vender. Para os pontos apresentados, o professor poderá fazer as conexões com a teoria. São eles, por exemplo:

- Para a decisão de venda: os alunos devem considerar informações como a estratégia empresarial da Mine (possibilidade de crescimento vertiginoso) e valor financeiro atrativo oferecido pela Varesoft.
- Para a decisão de não vender: situação econômica do país, possível demissão de alguns funcionários, perda dos valores e cultura construída na empresa, trabalhar com seu maior rival e a paixão existente dos empreendedores pela Mine.

Alternativas para análise do caso/ Análise teórica (breve apresentação de teorias relacionadas)

<u>Estratégia e tomada de decisão</u>

O termo estratégia origina-se na Grécia antiga tendo como significado etimológico "qualidades e habilidades do general". A palavra estratégia é composta pelas palavras gregas *strato*, que significa exército, e *agein* que quer dizer liderar (MCMILLAN; TAMPOE, 2000). O chinês Sun Tzu (1963) argumentava em seu livro "A Arte da Guerra" que o objetivo da estratégia era derrotar o inimigo em poucas batalhas e que sua essência estaria ligada a um regulador e líder excelente capaz de conduzir sua inteligência com superioridade e clareza, pois a força toda depende de cada movimento.

Para Oliveira (1999), estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa. Ainda, nessa perspectiva, Certo e Peter (1993) a definem como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Já para Mintzberg et al. (2006), a estratégia é um plano ou padrão que inclui os objetivos mais relevantes, tais como a política e a sequência de atos lógicos de uma empresa. Por sua vez, Porter (1997) define que estratégia é a forma como a empresa utiliza seus pontos fortes para melhor aproveitar as oportunidades e as ações que toma para minimizar o impacto das ameaças sobre os pontos fracos.

O pensamento estratégico vem aliado à globalização, ou seja, as crescentes inovações tecnológicas, a abertura de mercado e a rapidez da circulação de informações que geram novas empresas, novos modelos de negócio e diferentes formas de competição no mercado mundial. Segundo Hoskisson (2009, p.3),

> "a administração estratégica é uma disciplina que surgiu em resposta à necessidade de modelos mentais e ferramentas de planejamento estratégico para auxiliar os executivos a orientar suas empresas neste ambiente global de negócios desafiador. Preocupa-se principalmente com as ações que as organizações empreendem para obter vantagem competitiva e criar valor para organização e seus *stakeholders*".

Segundo Chandler (1962), a estratégia pode ser definida como a determinação de objetivos de longo prazo da empresa e a alocação dos recursos necessários à consecução desses objetivos. De acordo com Porter (1997), um dos objetivos da estratégia é direcionar as organizações na busca por condições melhores, proporcionando novas oportunidades de concorrer no mercado em que atuam. Ou seja, estratégia é um conjunto de escolhas que orienta o gerenciamento do presente e o que virá futuramente no horizonte de longo prazo, sob condições de incerteza.

Além disso, os gestores necessitam alinhar as decisões estratégicas com os objetivos organizacionais. Hall (2004) descreve as decisões estratégicas como as decisões de alto risco que ocorrem no topo das organizações. O autor destaca que esse processo pode envolver a entrada em novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços e a abertura e fechamento de instalações, por exemplo. Essas situações de mudança implicam que a decisão seja tomada com completa compreensão de suas possíveis consequências, sempre considerando variáveis como rentabilidade, tempo, competitividade, mercado, clientes e recursos, quer sejam de longo ou curto prazo (THOMPSON; STRICKLAND, 2001).

E-Commerce no varejo

De acordo com Kotler (1998, p.86), "o varejo caracteriza-se por qualquer organização que venda para consumidores finais, sejam fabricantes, atacadistas ou varejistas. Afetado por um ambiente

altamente exigente e dinâmico, o varejo moderno é extremamente competitivo e orientado para a inovação". Laudon e Laudon (1999) consideram que e-commerce é o uso da tecnologia da informação para automatizar a compra e venda de bens e serviços, trazendo benefícios em aspectos como: tempo, distância, relações com clientes, facilidade de uso e melhor controle. Nesse sentido, segundo Alday e Pinochet (2012), a adoção do e-commerce no varejo tem crescido significativamente. Nesse sentido, esses autores afirmam que se tem vivenciado a consolidação do varejo eletrônico como um importante canal de vendas, uma vez que a utilização da tecnologia da informação possibilita facilidades, diferenciais e derruba limites existentes no varejo tradicional. Cabe ressaltar que tal crescimento justifica-se devido a penetração da internet, com novas possibilidades e experiências, mas, além disso, à questões ligadas ao comportamento do consumidor, que criou novos hábitos de compras.

Ainda, segundo Kepler (2016), as mais recentes inovações estão transformando também o e-commerce e já refletem nos serviços integrados em lojas virtuais, como por exemplo, a interação com as redes sociais, a customização (produto, oferta e preço certos para o consumidor certo), a gameficação e o *web pickup*, que é uma maneira simples que o varejo está descobrindo para integrar suas vendas online com as lojas físicas (o produto comprado na internet fica à disposição do cliente nos pontos de entrega, caso o cliente prefira retirar pessoalmente sua compra online).

Empreendedorismo

Dornelas (2005, p. 27) coloca que "a palavra empreendedor (*entrepreneur*) é de origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo". O autor relaciona empreendedorismo com inovação, algo inédito ou uma nova forma de utilizar coisas já existentes. O termo empreendedorismo originou-se no século XIX, por meio de pessoas que adquiriam algum produto, nele desenvolviam alguma melhoria, e o vendiam por um preço superior. Para Costa, Barros e Carvalho (2011), empreendedorismo tinha a ver com ações comprometidas, engajadas e que rompessem com a atitude natural das pessoas. No entanto, com os avanços da sociedade e do capitalismo, o empreendedorismo, a partir dos séculos XIX e XX, passa a ser considerado como uma atividade que promove crescimento, transformando o empreendedor no representante do objeto de manutenção e propagação do desenvolvimento econômico. Assim, o empreendedorismo é considerado como uma forma de intensa mudança e o empreendedor como alguém que sempre se apoia nessas mudanças para a busca e exploração de novas oportunidades.

Nesse sentido, o empreendedorismo, quando entendido como teoria, possui dois enfoques, o econômico – relacionado com inovação, e o comportamentalista – que concentra-se nas características criativas e intuitivas dos empreendedores e nas atitudes e comportamentos que conduzem a um perfil empreendedor (FILION, 1999). Assim, nesta perspectiva econômica, o empreendedorismo é considerado um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações empresariais; provoca mudanças por meio da inovação que criam valor tanto para si próprios como para a sociedade.

Por outro lado, na tentativa de compreender o sujeito empreendedor, a abordagem comportamental visa à descrição de um perfil empreendedor a partir de traços comportamentais (SADLER, 2000). Com isso, neste contexto, na perspectiva de Gibb (1988), as principais características do empreendedor são: iniciativa; alto poder de persuasão; correr risco calculado; postura gerencial flexível; criatividade; independência; habilidade para resolver problemas; mover-se por metas específicas; imaginação; crença no poder de controlar o futuro dos empregados; liderança; alta capacidade de trabalho, dentre outras. Ainda, para Dolabela (1999a,

p. 68), “o empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. E, ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências e estilo de vida que quer ter”.

Obtenção dos dados do Caso de Ensino

Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com um dos sócios, o CEO da *startup*, no período de 02 a 10 de dezembro do ano de 2015. A primeira entrevista teve a intenção de conhecer o contexto da empresa, conforme o roteiro apresentado no anexo 01. Além disso, foi realizada uma análise de documentos fornecidos pela empresa aos autores, assim como dados coletados na internet, em entrevistas e reportagens realizadas antes e depois da decisão de venda vivenciada. A primeira entrevista teve uma duração de duas horas, quando buscou-se conhecer toda a história da empresa, assim como o contexto da situação problema. Foi mantido contato via e-mail e telefone com um dos sócios para demais esclarecimentos às dúvidas que surgiram.

Desfecho do caso

Após seis meses de muita discussão e conversas com seus sócios e amigos, Paulo decidiu pela venda da empresa. Os sócios analisaram todos os custos de oportunidade envolvidos no processo e decidiram por assumir os riscos da venda no momento atual. A situação do mercado não apontava para melhores perspectivas para um futuro próximo e deixar a venda para um momento futuro poderia incorrer em propostas menos promissoras. Ainda, com a decisão de venda, a Mine alcançaria rapidamente seus maiores objetivos estratégicos. Como colocado no caso, uma das grandes preocupações de Paulo era com relação à manutenção dos valores e garantia do ambiente inovador e estimulante no qual estavam trabalhando até então. Após a venda, todas as empresas envolvidas na negociação tiveram uma empatia imediata, tanto a compradora, Varesoft, como a concorrente (também comprada para fazer parte da fusão, confirmando a suspeita de Paulo) comemoraram, de forma efusiva, a união de conhecimento e rede de contatos. Um relato de Paulo deixa claro a satisfação da empresa com a decisão: “felizmente, apesar de serem grandes competidoras, as empresas se admiraram muito e poucos dias após o champanhe de celebração da venda, já estávamos integrados e prontos para trabalharmos juntos”. A questão da competição se esvaiu no momento em que perceberam que seus valores eram semelhantes e que juntos iriam crescer ainda mais e proporcionar melhores condições de trabalho para todos os funcionários. Ainda não é possível analisar os resultados da fusão das empresas que foi feita há apenas três meses, mas já é perceptível a vontade de crescer e a estrutura que foi montada para tal. Com a aquisição, a Varesoft passa a atuar em novos mercados e busca alcançar o desenvolvimento de estruturas *omnichannel*, que tanto seus clientes almejavam.

Nota

Os nomes dos personagens, assim como da empresa e da cidade foram alterados para preservar as fontes do caso real que, como foi vendida para uma empresa de capital aberto, preferiu não divulgar alguns dados e preservar sua identidade.

Leituras auxiliares sobre empreendedorismo e gestão estratégica

<u>Empreendedorismo:</u>

CHER, Rogério. O meu próprio Negócio. São Paulo: Negócio, 2003.

CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DEGEN, R. J. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial - guia para montar seu próprio negócio, vencer as dificuldades e administrar os riscos. São Paulo: Pearson Education, 2004.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Prentice-Hall, 2006

SALIM, C. S. Introdução ao empreendedorismo: despertando a atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Gestão estratégica:

CERTO, S. C.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. O processo da estratégia. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

E-Commerce no varejo:

BRITO, E. P. Z.; VIEIRA, V. A.; ESPARTEL, L. B. A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 6, p. 522-527, 2011.

DA SILVA RAMOS, C.; ORTIGOZA, S. A. G. A geografia do comércio eletrônico (e-commerce) no Brasil: o exemplo do varejo. Geografia, v. 28, n. 1, p. 63-82, 2003.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. Sistemas de Informação – com internet. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

SILVA, J. A. R. Varejo eletrônico via internet. Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 1996.

VIEIRA, V. A.; SLONGO, L. A. Um Modelo dos Antecedentes da Lealdade no Varejo Eletrônico/A Model of the Loyalty Antecedents in the Eletronic Retail. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, p. 65, 2008.

Referências

ALDAY, H. E. C.; PINOCHET, L. H. C. A tecnologia e-Commerce como estratégia determinante no setor supermercadista. *Revista da FAE*, v. 5, n. 3, p. 11-21, 2002.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica*: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER, A. A., Jr., *Strategy and Structure*: Chapters in the History of American Industrial Enterprise, The MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, 2011.

DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor. A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.* São Paulo. Cultura editores associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo, Transformando Ideias em Negócios*. São Paulo: Elsevier, 2005.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho, 1999.

GIBB, A. A. *Stimulating entrepreneuriship and new business development*. Geneve: International Labor Organization, 1988.

HALL. R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HOSKISSON, R. E. (et al.). *Estratégia competitiva*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle.* 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KEPLER, J. Quanto o e-commerce está mudando o varejo tradicional. Disponível em: https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/quanto-o-e-commerce-esta-mudando-o-varejo-tradicional. Acessado em 15 de julho de 2016.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. *Sistemas de informação – com internet*. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

MACMILLAN, H; TAMPOE, M. *Strategy and strategic management*. New York: Oxford University Press, pp. 12-28,2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. *Excelência na administração estratégica*: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 4. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SADLER, R. J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, Australia, v. 59, n. 2, p. 25-43, 2000.

SUN TZU. *The art of war*. Traduzido por S. B. Griffith. New York: Oxford University Press, 1963.

THOMPSON, A., STRICKLAND, A. *Crafting and executing strategy*. Boston: Mc Graw-Hill, 2001.