

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE  
**MBA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL 11**

**RAFAEL DA SILVA FARIAS**

**Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.**

**NetSfoot: as dificuldades encontradas para entrar no E-commerce.**

**Rafael da Silva Farias**

Bacharel em Administração de Empresas pela

UNIFACEX, Natal/RN, Brasil.

MBA em Logística Empresarial pela UNIRN,

Natal/RN, Brasil.

Natal

2015

## **NetSfoot: as dificuldades encontradas para entrar no E-commerce**

### **INTRODUÇÃO**

Após dez anos de experiência no mercado financeiro europeu, o jovem Alfred Barreto resolveu vir morar no Brasil com o intuito de fugir da dura crise que atingia a Europa, contaminando o mercado com incertezas.

Com um perfil sonhador e arrojado, Alfred chegou ao Brasil determinado a colocar em prática o seu maior sonho: instituir no comércio eletrônico uma empresa com foco na venda de produtos esportivos.

Embora não tenha conseguido alcançar o E-Commerce logo de cara, como criador, proprietário e Administrador Sênior da empresa NetSfoot, o senhor Barreto teve de lidar com todas os problemas e responsabilidades atribuídas à tal cargo e função desde o início.

Devido à falta de capital e de conhecimento sobre C.E., a empresa NetSfoot acabou sendo inaugurada primeiramente como loja física, e um pouco desvirtuada do seu foco inicial - que era a comercialização de produtos esportivos -, iniciando suas atividades com a venda de calçados masculinos.

Com o passar dos primeiros anos de vida da NetSfoot, Alfred se deparou com o seu maior dilema: correr o risco de insistir no formato de empresa física (que não vinha dando certo nem demonstrava sinais de melhora), ou fazer um grande empréstimo para, assim, finalmente conseguir migrar para o comércio eletrônico e dar sequência ao seu objetivo inicial.

### **Histórico da Empresa**

Instituída por um jovem investidor de origem francesa, que tinha como sonho comercializar materiais esportivos no E-Commerce, a empresa não custou mais do que R\$95.000,00 aos bolsos de seu proprietário, Alfred Barreto, o qual soube escolher com primor o ponto em que viria a se tornar o endereço da sua loja.

O caminho da empresa NetSfoot começou a ser traçado no dia 05 de fevereiro de 2000, em uma pequena loja situada no bairro do Tatuapé, cidade de São Paulo. Bairro esse que tem como principais características a sua forte tradição comercial e a pouca ocupação residencial. Portanto, a escolha da localização não poderia ter sido melhor.

Antes de migrar para o comércio eletrônico, sua loja física contava com apenas 100 metros quadrados – sendo o primeiro andar utilizado para estocagem das mercadorias -, 2 computadores e 5 funcionários.

### **Um Jovem Experiente**

Alfred Barreto, nascido em Lyon, uma das maiores cidades da França, iniciou sua carreira empreendedora aos 15 anos quando herdou de seu pai uma pequena loja de brioche, transformando-a em uma das padarias mais conhecidas da cidade.

Ao completar a maioridade, o jovem francês decide se mudar para Paris, optando por deixar a administração da padaria sob os comandos de sua mãe, Paloma Barreto. No entanto, o senhor Barreto jamais deixou de acompanhar o andamento do comércio herdado de seu pai, mesmo que à distância.

Já na capital francesa, com o sangue empreendedor correndo cada vez mais em suas veias, Alfred inicia sua carreira no mercado financeiro, investindo em pequenas ações de empresas francesas nas áreas de perfumaria e construção. Decisão essa que, até então, se mostrou acertada, visto o investimento ter se tornado bastante rentável com pouco tempo, pois se tratava das duas áreas mais promissoras à época na França.

Contudo, os valores das ações de empresas francesas na bolsa de valores começaram a cair significativamente no final dos anos 90, proveniente do momento de dificuldades econômicas enfrentado pela Europa. Vindo de um período de crise e incertezas no mercado europeu, após 10 anos neste ramo, Alfred viu no Brasil uma grande oportunidade para colocar em prática um sonho de criança que não havia sido possível em sua terra-natal.

## **Arregaçando as mangas**

Os primeiros anos da NetSfoot como loja física foram dedicados à venda de calçados masculinos, sem muitas variedades. Como já havia sido gasto uma boa quantia para adquirir o prédio próprio da empresa, o capital para obtenção de mercadorias acabou ficando pequeno. Mas isso não fez com que Alfred se abatesse, pois ele usou do boca a boca para dar mais visibilidade à sua loja, atraindo, mesmo que em tímidas quantidades, mais e mais clientes.

A cada dia que passava Alfred vislumbrava tempos melhores para sua empresa, tentando fechar parcerias com fornecedores, tentava na medida do possível aumentar a variedade de calçados ofertados, bem como tentava ofertar os seus produtos a um preço atrativo para os clientes, que, embora ainda em pequena quantidade, reconheciam a qualidade dos calçados.

Mesmo estando situada em um bairro extremamente comercial, a concorrência no setor de calçados não era tão grande, já que a maioria das lojas que lá estavam era composta de empresas do ramo alimentício e moda feminina. Tirando proveito disso, Alfred promovia medidas que chamassem atenção para sua loja, de modo a torna-la referência no bairro e, assim, fidelizar seus clientes. Uma dessas medidas, promovida semanalmente e em dias aleatórios, era a “Compras para toda família”, em que, para cada par de sapato comprado no valor acima de R\$150,00, o cliente recebia um desconto de 15% na próxima compra – podendo acumular esse desconto de acordo com a quantidade comprada -, desde que fosse uma compra conjunta (não podendo usar o desconto num outro dia).

## **Sonho distanciado por paredes**

Ainda que tenha sido inaugurada como uma loja física, sua intenção era de migrar para o mercado virtual assim que a empresa conseguisse atingir uma quantidade relativa de clientes. Foi por causa desse pensamento que a empresa já de cara passou a ter a sigla “Net” em seu nome. Todavia, a dinâmica do comércio não acompanhou todo o otimismo depositado pelo

senhor Barreto, fazendo com que não houvesse um retorno significativo de modo a acompanhar o positivismo de seu proprietário.

Como Alfred já havia feito um investimento considerável (mesmo que os valores não tenham sido tão altos se comparados com a concorrência) adquirindo um imóvel próprio e certa quantidade de mercadorias, não foi possível que a NetSfoot já estresse de cara no seguimento que o seu fundador e proprietário pretendia seguir, que era a área esportiva. Portanto, A. Barreto seguia nadando contra a maré dos seus desejos: enquanto ele se via preso tentando promover as condições necessárias para alavancar as vendas da sua loja física, fazer isso com produtos esportivos e no comércio eletrônico sequer apareciam no horizonte como chances remotas em um futuro breve.

Mesmo tendo sido conduzida de forma extremamente organizada no dia a dia, e tendo sido tentado incessantemente se diferenciar no mercado, não havia, de fato, um planejamento traçado para promover a migração da loja física para a loja virtual. Na prática, essa mudança não passava de um desejo do proprietário, que vinha se mostrando cada vez mais distante.

### **Meio cheio, meio vazio**

Ao passo que Alfred via o desenrolar da NetSfoot como loja física, era observado um marasmo comercial. A empresa nunca chegou a fechar um mês no vermelho, porém as vezes em que fechou no azul os lucros foram quase que irrelevantes. Podia-se perceber uma certa simpatia da clientela na vizinhança, sendo a loja de calçados masculino do senhor Barreto um local agradável, com bom atendimento e preços convidativos. Acontece que no mercado, ter a simpatia dos clientes nem sempre é a fórmula para o sucesso – principalmente quando esses clientes não são numerosos.

Alfred conseguiu estabelecer uma relação de confiança com seus fornecedores, os quais sempre cumpriam os prazos de entrega e, na medida do possível, ofereciam descontos para compras frequentes de um mesmo produto ou em grandes quantidades. Contudo, o grande carma do proprietário sonhador, à época não tão arrojado como já fora, da NetSfoot foi o de não

conseguir comercializar os seus desejados produtos esportivos em sua loja física. Na teoria, não era algo tão difícil de se conseguir, afinal, não é mais nenhuma novidade para a maioria das empresas o aumento no mix de seus produtos, almejando um crescimento no número de clientes na mesma proporção.

A história da NetSfoot enquanto loja física se resume basicamente àquele velho ditado do “copo está meio cheio ou meio vazio”. Dependendo do ponto de vista e do perfil empreendedor de cada proprietário, a situação dessa eterna loja de calçados poderia ser analisada de várias formas diferentes. Foi uma empresa que nunca ofereceu ao seu proprietário grandes lucros, mas também nunca deu um mês sequer de prejuízo. A quantidade dos seus clientes nunca ultrapassou a barreira da razoabilidade, porém os que lá compravam eram fiéis. Independentemente de qual argumento era o mais forte, Alfred só tinha em mente uma certeza, aquela que o impulsionaria a dar o próximo e decisivo passo: seguir o seu sonho antigo, migrando a sua loja física para o comércio eletrônico, mas a partir de então, seguindo o nicho dos produtos esportivos.

Já na Web, seu desempenho foi totalmente surpreendente e no caminho contrário daquele traçado na loja física. Agora com o foco total na venda de produtos esportivos, as vendas se tornaram cada vez maiores e lucrativas, fazendo com que fossem abertos 3 CD's, localizados nas cidades de Botucatu, Barueri - ambas no interior do Estado de São Paulo -, e Recife.

Com a inauguração destes 3 centros de distribuição, a NetSfoot passou a atender todo o país com maior rapidez e eficiência nas entregas, ajudando a fidelizar mais e mais clientes. A empresa fechou o seu primeiro ano no E-commerce com um lucro bruto de mais de R\$2.000.000,00.

## **O problema**

Como os negócios não andavam como o esperado, e a empresa não saía do marasmo que perdurou por dois anos, A. Barreto decidiu que a

NetSfoot entraria no mercado virtual mesmo sem ter tido nenhum sucesso como loja física.

Com o dinheiro da venda do imóvel previamente contraído, acrescido de um gordo empréstimo, eis que o senhor Barreto finalmente consegue realizar o seu sonho de infância, lançando a sua empresa no C.E. logo nos primeiros dias do ano de 2002.

Embora a empresa do senhor Barreto, agora na Web, tenha dado um retorno satisfatório e imediato – fruto da sua atitude de promover uma mudança radical -, a verdade é que nem a empresa, nem o seu proprietário, muito menos os funcionários estavam preparados para tamanho crescimento em um curto espaço de tempo.

## NOTAS DE ENSINO

### Resumo

Este caso aborda uma situação real de um jovem empreendedor, retratando todas as dificuldades encontradas por ele no caminho percorrido na busca de tornar o seu sonho realidade. E para torna-lo real, Alfred Barreto, proprietário da empresa NetSfoot, teve de saber como lidar com as mudanças que se faziam necessárias ao andamento de todo o longo processo que foi o de migrar a referida empresa da sua estrutura física para o comércio eletrônico. Uma vez na Web, a logística envolvida para atender toda a nova demanda de clientes tem que ser planejada e executada com extrema perfeição. O objetivo maior deste estudo é avaliar como a NetSfoot poderá sobressair perante as dificuldades enfrentadas no seu novo formato de comércio.

**Palavras-chave:** sonho, empreendedorismo, comércio eletrônico, mudança, logística.

### Abstract

This case addresses a real situation of a young entrepreneur, portraying all the difficulties he found at the way where he did to make his dream come true. In addition, turning it real, Alfred Barreto, NetSfoot's owner, had to know how to deal with changes that were needed to throughout the whole long process that was to pass his company from the physical structure to the e-commerce. Once at Web, the logistic involved to attend all the new demand of customers has to be plan and executed perfectly well. The main goal of this study is measure how NetSfoot will be able to contrast with the difficulties faced in its new trade format.

**Keywords:** dream, entrepreneurship, e-commerce, change, logistic.

## **Fonte de dados**

Os dados primários foram obtidos por meio de pesquisa do histórico da empresa, coletado a partir de publicações em veículos de comunicação, que retrataram sua trajetória empreendedora.

Com o enfoque no comércio eletrônico, se espera que o presente estudo de caso possa contribuir de forma significativa para outros estudos sobre o assunto.

## **Objetivos de Aprendizagem**

O presente estudo de caso aborda as principais dificuldades enfrentadas na estruturação de uma empresa de varejo no ramo esportivo, quando essa resolve migrar de sua estrutura física para o comércio eletrônico. Tem como objetivo levar o aluno a refletir sobre a importância da gestão da mudança, procurando, desta forma, desenvolver nos alunos: 1) conhecimentos sobre empreendedorismo; 2) reflexão acerca da importância da logística para o comércio eletrônico; 3) reconhecimento da necessidade da tomada de decisão; 4) busca de alternativas para a solução de problemas existentes; 5) análise das referências teóricas sobre o tema; 6) capacidade de estabelecer relação entre a teoria e a prática.

## **Análise do caso**

Para melhor compreensão da problemática estudada, sugere-se iniciar a discussão do caso abordando as dificuldades enfrentadas para entrar em um novo mercado. Visto isso, deve-se refletir com base em alguns pesquisadores sobre o assunto.

## **Definição de Empreendedorismo**

De acordo com Dornelas (2005, p. 39), “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Ainda sobre o referido autor, o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive.
3. Aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Já para Dolabela (2008, p. 59), “empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

## **Gestão da Mudança**

Para Chiavenato (1999, p. 331), “O Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma abordagem especial de mudança organizacional na qual os próprios funcionários formulam a mudança necessária e a implementam, muitas vezes, através da assistência de um consultor interno ou externo”.

Dentre outras definições do que é Desenvolvimento Organizacional, apresentadas pelo autor supracitado, encontra-se: “DO é a aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais no esforço a longo prazo para melhorar a capacidade da organização de confrontar-se com as mudanças no ambiente externo e aumentar suas habilidades na solução de problemas”.

Ainda segundo Chiavenato (1999, p. 332), “DO é um conjunto de intervenções planejadas de mudança construído sobre valores humanísticos e

democráticos que procuram incrementar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários”.

### **Comércio Eletrônico**

Graças ao Comércio Eletrônico (C.E.), entrar no carro e sair pela cidade na busca pelo melhor produto e com o menor preço, ou esperar meses até que um produto internacional seja lançado em seu país, já não faz mais parte da realidade da maioria das pessoas. De acordo com os estudos de Ballou (2006, p. 142), “para um número cada vez maior de empresas, o comércio eletrônico, que faz ampla utilização da internet afim de descomplicar todo tipo de negociação, é uma extensão dos negócios tradicionais dos armazéns e lojas”.

No entendimento de Albertin (2002a), o Comércio Eletrônico é definido como a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de informação e de comunicação, atendendo aos objetivos de negócio.

Para as empresas, uma das maiores vantagens do e-commerce é a exposição permanente dos produtos, de forma que a empresa possa estar o tempo todo em contato com o cliente. Huertas e Segura (2008) citam um outro benefício para as empresas proveniente do C.E., que é a possibilidade de coletar e sistematizar dados dos seus clientes, não só dos efetivos, como também dos potenciais (aqueles que acessam a informação do produto, mas não o compram) e, ainda, não se limitando aos dados pessoais, podendo incluir também dados mercadológicos - como preferências, gostos, recursos que o levaram a buscar determinado produto – dentre outros.

### **Logística Empresarial**

Ballou (2006, p. 26) diz que “a logística empresarial é um campo relativamente novo do estudo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção.

Em substituição à prática histórica de administrar as atividades logísticas de forma separada - as quais já vêm sendo exercidas pelos indivíduos e empresas durante anos -, o seu conceito atual está relacionado ao da gestão coordenada de atividades que se relacionam entre si, agregando valor a produtos e serviços fundamentais para a satisfação do consumidor e o aumento das vendas (BALLOU, 2006).

### **Sugestões para Discussão do caso**

- 1-) Conceituar o E-commerce e explicar a sua importância no cenário mundial atual;
- 2-) Leitura individual;
- 3-) Discussão em pequenos grupos;
- 4-) Discussão em plenário;
- 5-) Orientações e exposição da temática pelo professor.

### **Questões para discussão**

- 1-) Identifique quais os principais problemas enfrentados pela NetSfoot ao entrar no E-Commerce.
- 2-) O que o senhor Barreto poderia ter feito para que a empresa não tivesse enfrentado dificuldades com o seu crescimento repentino?
- 3-) A abertura de um novo centro de distribuição ajudaria na abertura de novos mercados ou os 3 já existentes são suficientes para demanda atual da empresa?
- 4-) O perfil empreendedor de Alfred Barreto está mais para o conservador, moderado ou arrojado?

## **Alternativas de Ação**

### **Dificuldades encontradas**

Os problemas apresentados pela NetSfoot não foram tantos, porém são falhas pontuais que interferem diretamente no dia a dia da empresa. São eles: ausência de planos de contingência alinhados com o planejamento estratégico (haja vista a inércia apresentada pela empresa frente ao crescimento inesperado e em tão pouco tempo); ineficiência dos sistemas de informação adotados pela empresa; déficit no treinamento dos seus funcionários.

### **Ações preventivas**

O senhor Barreto deveria estabelecer planos de contingência de modo que estes estivessem alinhados com o planejamento estratégico da empresa. Também deveria haver um maior, e constante, investimento na área de T.I da empresa, de forma a integrar todos os seus setores visando a otimização do tempo de entrega das mercadorias e, assim, a satisfação do seu cliente. Mas nenhuma dessas medidas trará o retorno desejado se não houver um investimento pesado no treinamento de seus funcionários, afinal, são eles que operam os sistemas de informação, seguem o planejamento traçado pela empresa, bem como são o canal direto com os clientes (no caso dos operados de telemarketing).

### **Um novo Centro de Distribuição**

A localização estratégica dos centros de distribuição contribui diretamente para o aumento da eficiência e da rapidez nas entregas, diminuindo os custos com transporte, além de poder atender áreas que não eram possíveis anteriormente devido a inviabilidade logística e financeira.

### **Perfil Empreendedor**

Com a sua origem profissional fincada no mercado financeiro, o qual adquiriu vasta experiência, o senhor Barreto sempre teve em seu sangue a vontade de superar desafios, promover inovações, sempre tentando pensar “fora da caixa”

e descobrir caminhos novos a serem percorridos. Mesmo que tenha sido extremamente moderado nos tempos de loja física – chegando até mesmo a flertar com o conservadorismo -, ao lançar a NetSfoot no comércio eletrônico, o seu alter ego deu lugar ao velho e arrojado Alfred de sempre.

## Referências

ALBERTIN, Alberto Luiz; MOURA, Rosa Maria. **Matriz de aspectos e contribuições de comércio eletrônico** – um instrumento de análise. São Paulo: Atlas, 2005.

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

HUERTAS, Melby K. Z.; SEGURA, Antônio C. **Propaganda na Internet no Brasil: Estratégias e Estruturas de Execução nas Mensagens**. 16 F. Encontro Nacional da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.