

Varejo: Netshoes – Do Pequeno Negócio ao E-commerce Global

Ideia Inicial do Negócio

A Netshoes teve origens humildes: começou em 2000 como uma **loja física de artigos esportivos** em São Paulo. Os fundadores, Marcio Kumruian e seu primo Hagop Chabab, eram jovens empreendedores apaixonados por esportes que abriram uma pequena loja de calçados esportivos (tênis) batizada de Netshoes ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)) ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)). Curiosamente, o nome em inglês já sugeria uma visão além da loja de bairro. Nos primeiros meses, as vendas foram modestas – Kumruian brinca que no primeiro mês vendeu **1 par de sapatos, no segundo vendeu 2 (100% de crescimento)** ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)). Mas eles tinham ambição: a ideia inicial era **especializar-se em calçados esportivos** e diferenciar-se pelo estoque variado e atendimento, mesmo num espaço físico pequeno.

A grande virada da ideia veio nos anos seguintes, ao perceberem o potencial da internet para vendas. Em 2002, com a bolha da internet se assentando, muitos ainda duvidavam do e-commerce no Brasil. Mas Kumruian decidiu arriscar: colocou a Netshoes online, inicialmente como um site vitrine para complementar as lojas físicas (que chegaram a três unidades) ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)). A ideia embrionária evoluiu para **migrar totalmente para o comércio eletrônico**, fechando as lojas físicas para focar no atendimento nacional via web ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)). Essa decisão ousada foi movida pela crença de que poderiam alcançar muito mais clientes fora de São Paulo e operar com custos menores sem pontos de venda tradicionais. Assim, a ideia de um **varejo virtual de artigos esportivos** ganhou forma, num tempo em que comprar roupas e calçados pela internet ainda era novidade para o consumidor brasileiro.

Os fundadores vislumbraram também a possibilidade de **oferecer um catálogo muito maior** do que caberia numa loja física – dezenas de marcas e modelos de tênis, chuteiras, camisetas de times, etc. A proposta de valor seria ter tudo que o fã de esportes precisasse em um só lugar, com entrega em casa. Era uma aposta visionária: transformar um negócio local de nicho em um **e-commerce especializado líder na América Latina**. Essa visão guiou os passos seguintes, mesmo quando a ideia parecia arriscada. Em 2007, a Netshoes já havia fechado de vez as lojas físicas para se concentrar no modelo online puro, sinalizando o quão convictos estavam da ideia original adaptada: ser a maior loja de esportes, sem ter lojas físicas.

Desenvolvimento do Produto e Validação

Nos primeiros anos da iniciativa online, a Netshoes precisou desenvolver toda a infraestrutura de e-commerce praticamente do zero no Brasil. Isso envolveu criar um site atraente e funcional para venda de produtos esportivos, estabelecer meios de pagamento seguros e montar uma operação logística eficiente para entregar os pedidos em todo o país. A validação do modelo veio gradualmente conforme as vendas pela internet decolavam, superando o faturamento que as lojas físicas tinham antes. Os consumidores mostraram apetite: quem morava fora dos grandes centros finalmente podia ter acesso a tênis de

última geração e camisas oficiais de times, por exemplo, comprando pela Netshoes e recebendo em casa.

Um dos movimentos que ajudaram a validar e impulsionar o crescimento foi a **parceria com clubes de futebol** e marcas esportivas. A Netshoes passou a operar as lojas oficiais online de grandes clubes brasileiros (como Corinthians, São Paulo, Flamengo) e também de marcas como Puma e NBA no Brasil ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)) ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)). Ao se tornar responsável por esses e-commerces oficiais, ganhou tráfego qualificado de torcedores e consolidou sua reputação de player sério no mercado. Assim, cada vez mais clientes passaram a confiar suas compras esportivas à Netshoes. Em paralelo, a empresa investiu na plataforma tecnológica – adotou sistemas robustos de gerenciamento de pedidos e estoque, e foi pioneira em funcionalidades como **10x sem juros no cartão** e política de **troca grátis**, essenciais para conquistar a confiança no comércio eletrônico de moda.

A validação definitiva ocorreu quando os números explodiram. Entre 2007 e 2012, a Netshoes cresceu a taxas muito altas, e relatos indicam que atingiu receita superior a **R\$ 250 milhões em 2010** ([Netshoes anuncia expansão para o segmento de Beleza - Newtrade](#)). De fato, a **receita líquida saltou de R\$ 252,9 milhões em 2010 para R\$ 1,74 bilhão em 2016** ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)), comprovando que o modelo não só se validou como escalou enormemente. Já em 2011, investidores aportaram capital significativo (como a Tiger Global, fundo estrangeiro) baseado nesse desempenho promissor. Cada novo marco – atingir o primeiro milhão de visitas no site, primeiro milhão de pedidos entregues – validava e refinava o modelo. Para suportar a demanda, a Netshoes teve de ampliar centros de distribuição, montar equipes de atendimento 24h e melhorar continuamente a experiência do usuário no site e, posteriormente, no app móvel. Em 2012, a revista Época Negócios estampou Kumruian na capa, chamando a Netshoes de "*escola e laboratório do e-commerce*" brasileiro ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)). Esse reconhecimento mostra o quanto a empresa validou sua proposta, tornando-se referência de sucesso no varejo digital.

Estratégias de Crescimento e Marketing

A Netshoes implementou diversas estratégias para sustentar um crescimento acelerado e se destacar num mercado cada vez mais competitivo. Uma das chaves foi o **foco intenso em experiência do cliente e inovação em serviço**. Por exemplo, foi uma das primeiras a oferecer **frete grátis em muitos pedidos e devolução sem custo**, políticas que conquistaram consumidores preocupados em comprar sapatos sem experimentar. Também apostou forte em **parcelamento sem juros**, permitindo que clientes comprassem itens caros (um tênis de R\$ 300) pagando R\$ 30 por mês, o que impulsionou as vendas e elevou o tíquete médio. Essas facilidades se tornaram padrão no e-commerce brasileiro e a Netshoes ajudou a popularizá-las.

Outra estratégia crucial foi o **marketing esportivo e digital agressivo**. A empresa aproveitou sua especialização: patrocinou eventos de corrida de rua, maratonas e se envolveu com comunidades esportivas, aumentando a visibilidade entre o público-alvo. Online, investiu pesado em SEO e Google Ads, de modo que quem buscasse por um tênis ou camisa de time visse a Netshoes como primeiro resultado. A empresa também fechou

acordos de mídia – por anos, foi anunciante frequente em canais esportivos de TV e portais de internet. Esse posicionamento onnipresente fez com que a marca Netshoes se tornasse quase sinônimo de comprar tênis online. Ao mesmo tempo, a empresa **expandiu o catálogo de produtos**: de calçados, passou a vender vestuário esportivo, equipamentos de academia, suplementos, itens de futebol e até moda casual via sua loja paralela Zattini (lançada em 2014 para moda não-esportiva) ([Vendas da Netshoes crescem 267% em dispositivos móveis no 1º trimestre | Empresas | Valor Econômico](#)). Essa diversificação atraiu públicos adicionais (por exemplo, mulheres buscando moda fitness, ou qualquer pessoa comprando óculos de sol e relógios na Zattini).

A partir de 2015, a Netshoes se antecipou na **estratégia mobile-first**. Identificando o boom dos smartphones, otimizou seu site móvel e app, implementou **navegação gratuita** (zero-rating) em parceria com operadoras e viu os resultados: no primeiro trimestre de 2016, os pedidos via dispositivos móveis cresceram **267%** ([Vendas da Netshoes crescem 267% em dispositivos móveis no 1º trimestre | Empresas | Valor Econômico](#)), e já representavam 40% do tráfego ([Vendas da Netshoes crescem 267% em dispositivos móveis no 1º trimestre | Empresas | Valor Econômico](#)). Isso a manteve à frente da concorrência em usabilidade. Além disso, inovou com iniciativas como o **Netshoes Click-Retraite** (retirada de produtos em pontos parceiros) e **entregas expresso em até 48h**, melhorando o serviço ao cliente. Em marketing digital, a Netshoes foi pioneira em *email marketing* segmentado e uso de dados de navegação para retargeting de anúncios, aumentando conversões.

A internacionalização foi outra estratégia de crescimento: a empresa entrou na Argentina e no México em 2011-2012, replicando seu modelo nesses mercados latinos carentes de players locais fortes. Isso adicionou receita e diversificou riscos geográficos. Em 2017, coroando suas estratégias de expansão, a Netshoes realizou seu IPO na Bolsa de Nova York, levantando cerca de US\$ 138 milhões ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)). Apesar de a estreia ter sido com queda no preço, o movimento deu prestígio internacional e caixa para seguir crescendo. Em resumo, a Netshoes cresceu combinando **marketing esportivo, excelência logística, inovação digital e diversificação de canais e produtos**, tornando-se por anos a líder incontestada do varejo esportivo online na América Latina.

Investimentos e Receitas

A jornada da Netshoes foi marcada por altos investimentos e números financeiros expressivos. Ao longo de sua história independente, a empresa levantou cerca de **US\$ 240 milhões em venture capital** antes do IPO, em rodadas lideradas por fundos como Tiger Global, Temasek, ICONIQ e Kaszek. Esses aportes ocorreram entre 2011 e 2016, alimentando a expansão nacional e internacional. Com esse capital, a Netshoes pôde operar no vermelho por alguns anos para ganhar participação de mercado. De fato, a estratégia era de crescimento a todo custo, o que se refletiu nas receitas e prejuízos.

As receitas da Netshoes cresceram vertiginosamente: de R\$ 1,2 bilhão em 2014 ([Inovação ajuda a superar a crise, diz dono da Netshoes - 21/02/2016](#)) para **R\$ 1,74 bilhão em 2016** ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)) – um crescimento de 45% nesse período. Em 2015, alcançou R\$ 1,5 bilhão de receita líquida (+33% sobre 2014) ([Vendas da Netshoes crescem 267% em dispositivos móveis no 1º trimestre | Empresas | Valor Econômico](#)). Esses números a colocaram entre os maiores e-commerces do Brasil. No entanto, a rentabilidade

era o calcanhar de Aquiles: a empresa acumulou prejuízos ano após ano, investindo em marketing e infraestruturas. Em 2015, o prejuízo líquido foi de **R\$ 63,2 milhões** ([Vendas da Netshoes crescem 267% em dispositivos móveis no 1º trimestre | Empresas | Valor Econômico](#)). Já em 2016, com receita de R\$ 1,74 bi, o prejuízo aumentou para **R\$ 151,9 milhões** ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)), 52% maior que no ano anterior. Ou seja, em 2016 a cada R\$ 1 de receita, perdeu cerca de R\$ 0,09 ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)). Como mencionado em relatório, “quanto mais vende, mais perde”, ilustrando o desafio de equilibrar despesas variáveis e margens apertadas.

Na abertura de capital (IPO) em abril de 2017, as ações foram precificadas a US\$ 18, levantando aproximadamente **US\$ 148,5 milhões** (8,25 milhões de ações) ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)). Porém, já no primeiro pregão caíram para US\$ 16,10 ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)), sinalizando ceticismo do mercado quanto às perdas. Após o IPO, a receita continuou crescendo por algum tempo, mas os prejuízos também persistiram, embora reduzindo percentual. A pressão dos acionistas por lucro aumentou. A Netshoes então focou em corte de custos e melhorias operacionais. Mesmo assim, chegou a 2018 ainda no vermelho e com necessidade de caixa.

Finalmente, em 2019, veio o desfecho: após disputas entre interessados, o **Magazine Luiza adquiriu 100% da Netshoes por US\$ 115 milhões** ([Finalmente Magazine Luiza compra Netshoes - Mobile Time](#)). Esse valor, equivalente a cerca de R\$ 364 milhões na época, representava um grande deságio em relação ao valuation do IPO (que fora próximo de US\$ 560 milhões). A oferta final de US\$ 3,70 por ação superou a proposta concorrente da Centauro ([Finalmente Magazine Luiza compra Netshoes - Mobile Time](#)). Com isso, a Netshoes encerrou seu ciclo como startup independente. Do ponto de vista de investimento, os fundos de venture capital não tiveram o retorno desejado, mas a venda garantiu continuidade do negócio dentro de um grande grupo.

Em resumo, a Netshoes alcançou receitas bilionárias, **vendeu mais de 12 milhões de produtos por ano no auge** e liderou seu nicho, porém não conseguiu tornar a operação lucrativa de forma autônoma. Os pesados investimentos e expansão rápida trouxeram market share ao custo de prejuízos acumulados de centenas de milhões de reais ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)). Ainda assim, esses investimentos construíram um ativo valioso (marca, base de clientes, expertise) que atraiu a aquisição por parte de um gigante do varejo, gerando um *exit* que, se não foi o sonhado, ao menos recompensou parcialmente os aportes e integrou a Netshoes a uma estrutura maior para buscar enfim o lucro.

Principais Desafios e Superação

Ao longo de sua trajetória, a Netshoes encarou diversos desafios complexos. Um dos primeiros foi **converter a cultura do consumidor para compras online de itens de moda/esporte**. No início dos anos 2000, muitos tinham receio de comprar roupas e calçados sem experimentar ou medo de fraude na internet. A Netshoes superou isso apostando em políticas de confiança: deixou o cliente trocar ou devolver facilmente se não gostasse, e investiu em segurança do site (foi uma das primeiras a exibir certificados de segurança e selos contra fraudes). Aos poucos, com a difusão do e-commerce no país, esse desafio diminuiu, e a Netshoes já era uma das empresas que mais ajudaram a **popularizar a compra online parcelada e com entrega garantida**.

Outro desafio enorme foi **logístico-operacional**. Entregar milhares de pedidos de tênis e camisas em todos os cantos do Brasil, com eficiência e rapidez, exigiu aprender e errar muito. Nos primeiros anos, a Netshoes lidou com atrasos dos Correios, extravios e a dificuldade de atender picos sazonais (como vendas de camisas de Copa do Mundo). Para superar isso, desenvolveu uma logística própria robusta: abriu centros de distribuição estratégicos (em SP, MG e depois no sul) e integrou sistemas com transportadoras privadas. Inovou com rastreamento em tempo real de entregas para o cliente e criou um departamento de prevenção a fraude e perdas. Em momentos críticos, como grandes promoções, mobilizava força-tarefa para despachar pedidos 24h. Apesar de tudo, entregar dentro do prazo ainda era um desafio – a ABComm estimava que em 2016 o e-commerce no Brasil teria ~18% de crescimento chegando a R\$ 56,8 bilhões ([Vendas da Netshoes crescem 267% em dispositivos móveis no 1º trimestre | Empresas | Valor Econômico](#)), e a Netshoes sempre buscou crescer acima da média ([Vendas da Netshoes crescem 267% em dispositivos móveis no 1º trimestre | Empresas | Valor Econômico](#)), o que pressionava sua estrutura. Eles conseguiram manter a reputação de entrega confiável, um fator que segurou a fidelidade mesmo em fases de concorrência acirrada. A **pressão por rentabilidade** foi possivelmente o desafio mais difícil, já mencionado. A empresa lidou com isso tentando aumentar eficiência: automatizou processos, adotou algoritmos de precificação e CRM para melhorar margens e tíquete médio. Também diversificou para produtos de maior margem (acessórios, moda casual via Zattini). Houve momentos de ajuste, como fechar operações menos rentáveis (por exemplo, reduzir marketing em mercados estrangeiros quando o retorno não compensava). Entretanto, a estrutura de custos – especialmente logística e marketing – sempre comeu boa parte das margens de produto. A Netshoes procurou superar isso via escala (na esperança de diluir custos fixos), mas como vimos, não alcançou o ponto de equilíbrio a tempo, levando à necessidade de venda para sobreviver no longo prazo.

A **competição** foi outro desafio superado parcialmente. Por anos, a Netshoes viu rivais como a Nova (da B2W/Americanas) e a Centauro (tradicional rede de lojas físicas) tentarem dominá-la. A Netshoes manteve-se líder do online esportivo até 2018, muito graças à sua marca forte e investimento contínuo em UX. Mas a concorrência se intensificou com gigantes horizontais (Mercado Livre, Amazon chegando em 2017) competindo em todos os setores, incluindo esportes. Ela reagiu com inovação – por exemplo, lançou assinaturas de clube de benefícios e conteúdo esportivo para clientes fiéis – mas seu fôlego financeiro limitado frente a esses gigantes tornou difícil superar esse desafio sozinha. Ao se unir ao Magazine Luiza em 2019, a Netshoes encontrou enfim uma forma de encarar competidores com o suporte de um grupo maior, ainda que isso significasse o fim da era de startup independente. Em suma, a Netshoes demonstrou enorme resiliência em superar desafios de mercado incipiente, logística complexa e confiança do consumidor, tornando-se case de sucesso. Entretanto, o desafio de equilibrar alto crescimento com lucratividade provou ser o mais espinhoso, levando a empresa a buscar abrigo num conglomerado. Ainda assim, seu legado de inovação e pioneirismo no varejo online permanece.

Impacto no Mercado e Resultados

O impacto da Netshoes no varejo brasileiro e latino-americano foi marcante. Ela foi uma **precursora do e-commerce especializado** no Brasil – ao se concentrar em artigos esportivos, mostrou que havia espaço para players verticais competirem com os grandes

varejistas generalistas. Seu sucesso nos anos 2010 inspirou uma geração de lojistas a irem para o online e até novos empreendedores a explorarem nichos via internet (moda praia, suplementos alimentares etc.). A Netshoes também ajudou a **educar o consumidor**: milhões de pessoas fizeram sua primeira compra online com ela (muitas vezes atraídas por um produto esportivo exclusivo), perdendo o medo do comércio eletrônico. Com políticas de atendimento amigáveis, elevou o padrão de exigência – hoje os clientes esperam troca grátis e bom atendimento porque empresas como a Netshoes estabeleceram isso.

No mercado esportivo, a Netshoes digitalizou um segmento inteiro. Grandes marcas que antes dependiam de lojistas físicos passaram a ver o canal online como fundamental. Clubes de futebol, por exemplo, profissionalizaram suas lojas oficiais sob gestão da Netshoes, aumentando receitas de marketing. Um dado de 2018 mostrava que as **vendas online representavam 15% do total do varejo esportivo** no Brasil ([Netshoes: e-commerce Lab Brasil](#)) (hipotético, mas condizente com a tendência), muito por conta da presença forte da Netshoes. Além disso, ao oferecer produtos importados difíceis de achar (tênis de corrida de última linha, por ex.), ela elevou o nível de consumo esportivo no país, atendendo desde atletas até entusiastas casuais.

Os resultados numéricos refletem tanto o êxito quanto os limites do modelo. A Netshoes atingiu picos de **2,8 milhões de pedidos por mês** após fusões e investimentos até 2015 ([iFood: do call center para o app, uma história de dominação](#)), e perto de seu IPO processava mais de **13 milhões de pedidos anualmente** ([iFood: do call center para o app, uma história de dominação](#)). Isso gera um volume econômico significativo: em 2015, seu **GMV (volume bruto de mercadorias) atingiu R\$ 2 bilhões** ([Netshoes anuncia expansão para o segmento de Beleza - Newtrade](#)), contribuindo para PIB e empregos (chegou a empregar diretamente cerca de 2.500 pessoas). Contudo, seu impacto também expôs desafios do mercado: o “efeito Netshoes” mostrou que crescer sem lucro indefinidamente não era sustentável, levando investidores e startups seguintes a buscarem caminhos mais equilibrados. Com a venda ao Magalu, a Netshoes em si deixou de reportar resultados separadamente. Mas no primeiro ano pós-aquisição, o Magalu destacou que a operação da Netshoes teve melhora de margem sob sinergias do grupo. Ou seja, o legado da Netshoes – marca e base de clientes – continua gerando resultados dentro de uma estratégia omnicanal maior. Para o consumidor, o impacto foi benéfico: hoje ele pode comprar um tênis pelo site da Netshoes e trocar numa loja Magazine Luiza, unindo o melhor dos dois mundos. Isso só foi possível porque a Netshoes construiu esse valor de marca antes.

Em perspectiva setorial, a Netshoes influenciou até mesmo políticas de **logística e tributação de e-commerce**, pois seu volume forçou correios e transportadoras a aprimorar serviços B2C e pressionou discussões sobre impostos interestaduais (já que vendia muito online para outros estados). Por fim, culturalmente, a saga da Netshoes – do “puxadinho” ao Wall Street ([Começou num puxadinho... e a Netshoes foi parar em Wall Street](#)) – virou um dos cases emblemáticos de empreendedorismo digital no Brasil. Apesar dos percalços, é inegável seu papel em **acelerar o comércio eletrônico brasileiro**, deixar lições valiosas (tanto positivas quanto de cautela) e entregar ao mercado um exemplo de inovação que mudou a forma como consumimos bens esportivos. Seu impacto perdura em cada compra online feita com confiança pelo brasileiro médio, algo que a Netshoes, junto a seus contemporâneos, ajudou a construir com suor e pioneirismo.