

O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC. Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.

Websneakers

1. Histórico

Marcio Kuman e Howard Chab foram colegas de MBA em Chicago Booth e logo após concluírem o curso em 2000, baseado na crescente adoção do mercado norte americano ao comércio eletrônico, decidiram retornar ao Brasil e abrir um e-commerce que venderia tênis. Nasce aí a Websneakers.

Depois de alguns anos em operação, o modelo de negócios começou a dar demonstrações de escalabilidade, o que poderia interessar fundos VCs.

Entre 2004 e 2007 a empresa levantou US\$ 150 milhões, o que permitiu um grande crescimento de receita, principalmente derivado ao aumento do portfolio da empresa, que passou a vender calçados, artigos de esporte, vestuário, suplementos alimentares, entre outros.

O segundo salto de crescimento veio em 2009, quando a empresa recebeu mais US\$ 100 milhões de aporte no intuito de conseguir alcançar uma receita anual em torno de R\$ 1,5 bilhões, valor esse que permitiria aos fundos tentar uma abertura de capital.

2. O problema

Com a pressão para atingir a meta de faturamento, Marcio e Howard fizeram diversos ajustes operacionais para acelerar o crescimento, alcançando o patamar de receita bruta de R\$ 1,5 bilhões em 2016.

O problema é que os fundos acreditavam que com esse patamar de faturamento, a empresa daria bastante lucro, algo que não ocorreu. O prejuízo de 2016 foi de R\$ 16 milhões.

Os fundos então começaram a pressionar os executivos para melhorar a rentabilidade da operação.

3. Piora dos resultados

Apesar do direcionamento ser de reverter a tendência de prejuízos, o que aconteceu nos anos seguintes foi o inverso, um aumento do prejuízo da empresa, passando para quase R\$ 40 milhões.

Questionado, os executivos não conseguem explicar o porque da dificuldade em ajustar a operação para virar o resultado.

4. Suporte

Você é sócio da renomada consultoria estratégica BGG que foi contratada pelos fundos investidores da Websneakers para analisar operacionalmente a empresa e diagnosticar as possíveis razões para a empresa não conseguir ser lucrativa, ajudando a desenhar iniciativas para melhorar os resultados em 2019 e 2020.

Você solicitou todos os demonstrativos contábeis da empresa dos últimos 10 anos e o que conseguiram te enviar foi apenas o DRE.

Apesar de não ter o BP em mãos, com o DRE você consegue analisar de forma macro a operação e iniciar o levantamento de hipóteses para se aprofundar em um segundo momento do projeto. Apenas como complemento, solicitou dados sobre volume vendido por ano e quantidade de funcionários (headcount).

Analise o DRE da Websneakers e levante os principais pontos que entenda ser importante para justificar o resultado ruim da empresa.

O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC.

Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.

DRE Websneakers	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
R\$ mil										
Receita Bruta	722,231	846,166	974,275	1,102,100	1,224,433	1,335,612	1,429,906	1,501,973	1,547,333	1,562,806
Impostos sobre a venda	196,808	230,580	265,490	300,322	333,658	363,954	389,649	409,288	421,648	425,865
Receita Líquida	525,423	615,585	708,785	801,778	890,775	971,657	1,040,256	1,092,685	1,125,684	1,136,941
CMV	293,590	346,789	402,593	459,208	514,468	565,937	611,071	647,402	672,753	685,441
Lucro Bruto	231,833	268,796	306,192	342,569	376,307	405,720	429,186	445,283	452,931	451,500
Despesas Operacionais	255,542	291,343	326,796	360,443	390,724	416,085	435,102	461,628	480,753	491,243
Folha de pagamento	49,540	60,340	72,227	84,939	98,104	111,250	123,822	135,213	144,813	152,054
Marketing	130,002	143,848	155,884	165,315	171,421	173,630	171,589	180,237	185,680	187,537
Logística	65,001	76,155	87,685	99,189	110,199	120,205	128,692	135,178	139,260	140,653
Outras despesas	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Depreciação e amortização	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Lucro operacional	-23,709	-22,547	-20,604	-17,873	-14,417	-10,365	-5,916	-16,344	-27,822	-39,743
IR/CSLL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lucro / prejuízo líquido	-23,709	-22,547	-20,604	-17,873	-14,417	-10,365	-5,916	-16,344	-27,822	-39,743