

BUSCAPÉ - Uma empresa brasileira que faz sucesso na Internet

No início daquela manhã, Romero Rodrigues estaciona seu carro na garagem do prédio onde fica o Buscapé (www.buscapede.com.br), empresa da qual é fundador e presidente. Ele é um dos primeiros a chegar e cumprimenta todos no caminho até sua sala. Como a maioria dos jovens executivos de sua idade, sua primeira tarefa pela manhã é checar as notícias do dia nos principais portais brasileiros e mundiais. No cantinho da tela uma notícia quase passa despercebida, mas lhe chama a atenção. Ela cita o grande crescimento do comércio eletrônico no último ano e ainda destaca a briga feroz entre grandes empresas mundiais como Microsoft, Google e Yahoo!, que buscam dominar as principais posições nesse mercado. Por um minuto o olhar de Romero se desvia do computador e alcança a janela de seu espaçoso escritório localizado em uma região privilegiada de São Paulo... Qual será o futuro do Buscapé? Como fazer para levar a empresa criada por ele e seus colegas de faculdade há alguns anos a um crescimento ainda maior? Os desafios são grandes, mas Romero está entusiasmado com os resultados conquistados na breve, mas até então bem-sucedida, história do Buscapé na América Latina.

...

O Buscapé é uma empresa brasileira de comparação de preços com atuação na América Latina, criada por três estudantes universitários no ano de 1998. Em 2006, o Buscapé passou por várias mudanças. Após a terceira rodada de investimentos, onde foi adquirido por um novo sócio capitalista, o Great Hill Partners, a empresa pôde comprar seu principal concorrente no mercado brasileiro, o Bondfaro (www.bondfaro.com.br). Com isso foi possível aumentar ainda mais sua participação no mercado, atingindo 83% de *market share*, e ganhar fôlego para continuar se expandindo no mercado latino americano. Em 2009, ocorre uma nova mudança: o Buscapé é adquirido pela companhia de mídia Naspers por US\$342 milhões, mas a equipe original continua no negócio. Presentes em vários estados brasileiros, o Buscapé atua também na Argentina, Chile, Colômbia, Peru, México e em mais 28 países da América Latina. São 60 milhões de visitas médias mensais que consolidam o site como líder em comparação de preços, e em uma ferramenta para buscas inteligentes e compras conscientes, seja de produto ou serviço. No entanto, grandes competidores do mercado mundial de internet como o eBay, Google, Yahoo! e Microsoft, têm criado iniciativas e adquirido empresas para entrarem no mercado de comparação de preços. Tudo indica que irão travar uma guerra mundial pela audiência dos internautas também nesse tipo de serviço.

É diante desse cenário que se encontra agora Romero Rodrigues, co-fundador e presidente da empresa. Com um novo sócio majoritário envolvido no negócio e as respostas que virão da concorrência, as pressões por resultados aumentarão, mas ele não pode deixar de crescer para novos países e com novos serviços.

História

Em 1994, Romero Rodrigues, um jovem apaixonado por computação teve a visão de que esta poderia lhe garantir um belo futuro. Assim decidiu cursar uma faculdade que lhe oferecesse conhecimento na área. A opção escolhida foi o curso de Engenharia Elétrica na Escola Politécnica da USP – Universidade de São Paulo. *“Acabei escolhendo Engenharia Elétrica, pois eu achei mais abrangente por envolver não apenas software, mas também hardware.”* Foi assim que, em 1995, Romero ingressou na Poli-USP, uma das mais renomadas escolas de engenharia da América Latina. Mas seu objetivo não era ser empregado de grande empresa e sim um futuro empreendedor. *“Ingressei na Poli com o objetivo não de ser um engenheiro*

elétrico, tinha o objetivo de ter o meu próprio negócio desde criança e era apaixonado por computador, que achava uma área com muito potencial no futuro. Eu via a engenharia como uma ferramenta para chegar aonde eu queria.”

Fato comum entre empreendedores, Romero não se satisfazia cursando apenas a graduação, ele procurava mais coisas que o ajudassem a se desenvolver e fazia disciplinas opcionais na FEA – Faculdade de Economia e Administração da USP. *“Eu podia dormir na aula de banco de dados, mas eu era ouvinte de todas as matérias de marketing e finanças na FEA.”* Além disso, ocupava o tempo livre participando como bolsista do LARC – Laboratório de arquitetura e redes de computadores (www.larc.usp.br), envolvendo-se cada vez mais com a Internet. Em paralelo ocupava as madrugadas procurando maneiras de criar seu próprio negócio. A primeira idéia foi tentar trazer um negócio de automação residencial para o Brasil. No entanto não obteve resposta aos *e-mails* que enviou. A segunda tentativa foi desenvolver, já em conjunto com um colega que viria a ser sócio do Buscapé, uma *software-house* focada em empresas de pequeno porte que precisavam de customização. *“Na verdade nós começamos essa empresa no primeiro ano de faculdade com o seguinte desafio: Pô, não sabemos desenvolver software de ERP, vamos aprender? Então em vez de fazer à toa vamos arrumar alguém que pague à gente para desenvolver o software pra ele. Disso nasceu a empresa.”*

Esse negócio atuou na informalidade por cerca de três anos e gerava alguma receita aos sócios, entretanto eles perceberam que não teriam como crescer, pois não conseguiam ganhar escala. Mesmo sem obter êxito, a tentativa não foi vista como frustração, mas sim como uma oportunidade de aprendizado. *“A experiência foi ótima para dar uma boa visão de negócio, de negociação, de programação...”*

A ideia certa

Mesmo diante dos resultados não muito animadores, Romero e seus dois sócios, Ronaldo Takahashi e Rodrigo Borges continuavam juntos à procura de um negócio que pudesse prosperar. *“O Buscapé surgiu quando estávamos fazendo brainstorming e, em um determinado momento, o Rodrigo estava procurando uma impressora para comprar. Ele entrou na internet, pesquisou em alguns sites de busca da época e encontrou de tudo menos o preço das impressoras ... Então decidimos explorar a idéia de um site que pudesse informar preços.”* Após mais algumas conversas e um tempo de amadurecimento, chegaram a uma idéia de negócio. *“A idéia inicial consistia em ligar para os varejistas em geral e pedir que eles enviassem uma planilha ou um fax com os preços dos produtos, de maneira que nós pudéssemos reconhecer esses dados e criar um banco de dados. Mais do que isso, nós íamos desenvolver um software, apelidado internamente de programa cliente, que ao ser instalado na máquina do lojista ia ler os preços do seu sistema de gerenciamento e enviar para o site constantemente.”* Começaram então a desenvolver o *software*, mas quando iniciaram os contatos com os varejistas a resposta foi negativa. Talvez isto seja explicado pelos paradigmas existentes na época, 1998, quando os varejistas muitas vezes se negavam a passar os preços por telefone, mesmo para possíveis clientes, por acreditarem que em uma visita à loja esses acabariam comprando seu produto. *“Quando nós falávamos que íamos colocar o preço do varejista na internet, junto ao da concorrência, eles desligavam o telefone, não perdiam mais um minuto, nem para falar tchau.”*

A saída encontrada foi aproveitar as poucas lojas *on-line* existentes até então, cerca de cinco, inclusive algumas lojas de grandes redes de varejo como Pão de Açúcar e SÉ Supermercados, para assim criar um banco de dados e a partir daí atrair os consumidores e conseqüentemente atrair os demais lojistas. Eles começaram então a desenvolver um sistema que fosse capaz de

acessar um *site* e reconhecer dentro dele o que é produto, seu preço e sua imagem e dispensar o restante das informações, para assim alimentar o banco de dados do Buscapé. O modelo de negócios era baseado no pagamento por cliques. Eles acreditavam que a loja poderia pagar para aparecer no sistema e isso seria proporcional ao número de cliques que ela recebesse. Com isso criaram o rascunho do primeiro plano de negócios... *“Nós tínhamos muita noção de que agregaríamos diferenciais à cadeia de valor da indústria, para o varejista e para o consumidor.”*

Mais sócios

Além de Ronaldo, Rodrigo e Romero havia ainda o Silvío, que saiu bem no começo da empresa. Durante o ano de 1999, devido à falta de tempo para conciliar a empresa com a faculdade e o estágio, um amigo, o Mário Letelier, foi convidado para fazer parte da sociedade, com uma participação menor, para ajudar na parte financeira e por ter sua formação em administração de empresas na Fundação Getúlio Vargas. *“Quando o Mário foi convidado para a empresa, ele já era formado e trabalhava para uma empresa na área financeira em São Paulo. Nós o convidamos e ele perguntou como seria participar da empresa. A resposta foi que ele teria participação acionária da empresa. Isso significava que toda vez que precisasse colocar dinheiro, ele precisaria colocar no mesmo percentual, não teria salário e além de tudo teria que aportar o PC dele para a empresa, pois senão não teria como trabalhar. Ele pediu dois dias para pensar, e voltou dois dias depois com o teclado embaixo do braço.”* No início o Rodrigo e o Ronaldo cuidavam do departamento de Tecnologia, o Mário do Financeiro e o Romero do Marketing, do relacionamento com investidores, das vendas e parcerias. Depois, isso mudou um pouco e o Mário foi para o comercial e Ronaldo para o financeiro-administrativo, seguindo a maturação do negócio. *“Em 1^o de Junho de 1999, um ano depois de ter começado a desenvolver o projeto, estávamos prontos e aptos para lançar o Buscapé, na época com 35 lojas e 30.000 produtos cadastrados.”*

Start-up

O capital inicial para a criação do negócio foi de \$3.000, aportados ao longo de um ano e meio, pelos três fundadores iniciais. Esse dinheiro advinha da bolsa que recebiam pelo estágio que realizavam em outras empresas. Eles faziam faculdade, estagiavam e desenvolviam o Buscapé durante as madrugadas, o que ficava cada vez mais difícil de conciliar... Para gerenciar o crescimento do negócio, Romero precisou trancar a faculdade por um ano. *“Eu tenho uma cena muito engraçada... Em março de 2000 eu voltei para a faculdade, e tinha saído uma reportagem na Revista Veja, falando de um aporte que o Buscapé havia conseguido de uma empresa de capital de risco. Fui para a aula e trabalhava feito louco. A aula era de banco de dados e eu dominava o assunto. Eu dormi na aula e o professor deu bronca, aí no final da aula o professor falou: “Esse negócio de banco de dados é muito importante. Vocês viram na capa da Veja? Tem gente ganhando dinheiro com isso, o Buscapé...” Aí a galera começou a falar “é o Romero”... O professor perguntou se era verdade, eu afirmei que sim, e ele falou então que eu podia dormir.”*

No início do negócio grande parte das lojas existentes no Buscapé eram supermercadistas, porque essas foram as primeiras a disponibilizar seus preços *on-line* no Brasil. *“De uma dificuldade encontrada, percebemos uma oportunidade, que era a busca só de preço. Então fomos atrás... Não nos baseamos em nenhum modelo americano, tanto que o shopping.com surgiu 15 dias depois do Buscapé. De certa forma, achamos que o concorrente americano poderia prejudicar nosso negócio. Mas depois vimos que, na verdade, mostrava que estávamos no caminho certo...”*

O primeiro investidor

“Quando o Buscapé entrou no mercado, em junho de 1999, nós ganhamos muita publicidade, pois era um negócio muito inovador, criado por quatro universitários, a internet estava começando a crescer e nós saímos em tudo quanto é veículo de comunicação. E o mercado de Venture Capital brasileiro começou a crescer... Nós não fomos ativos, nós fomos absolutamente passivos, uma série de empresas de capital de risco nos procurou, porque os outros projetos estavam no papel e nós já estávamos funcionando.” Ao todo, oito empresas, entre fundos de capital de risco, bancos de investimento, incubadoras etc., procuraram o Buscapé propondo investimento. Para avaliar as propostas, recorreram a um amigo que trabalhava na McKinsey para auxiliar na tomada de decisão. Dois dias depois o amigo ligou e perguntou se eles esperariam que ele conseguisse o investimento que estavam procurando. Em quatro dias o amigo ligou novamente, dizendo que conseguira o dinheiro. Ele havia montado a E-platform, empresa voltada a investimentos em empresas nascentes, especialmente empresas ponto.com.

No final de novembro de 1999 o Buscapé conseguia então seu primeiro investidor. O valor investido foi de cerca de \$200 mil, o que tornou a E-platform dona de 20% do Buscapé, que nesse momento já contava em seu portfólio com 110 lojas, 120 mil produtos e 7 categorias. Em março de 2000 o Buscapé contratou seu primeiro funcionário, na verdade, um estagiário. *“A E-platform oferecia smart money, mais do que entrar com dinheiro, ela entrou com suporte, oferecia suporte jurídico, assessoria de imprensa, escritório, cafezinho, contador, todas aquelas coisas que são muito importantes para você poder crescer... Ela também oferecia contatos com investidores internacionais.”* Além disso, a E-platform auxiliou a reescrever o plano de negócios do Buscapé, o que possibilitou a realização de diversos *roadshows* (rodadas em busca de novos investimentos) da empresa em São Paulo, Rio de Janeiro e Nova York.

O segundo aporte

Em junho de 2000, após diversos *roadshows* organizados pela E-platform, o Buscapé recebeu um segundo aporte. Os investidores dessa vez foram o Unibanco e a Merrill Lynch. Com um montante de \$3 milhões, a composição acionária da empresa passou a ser 14% da E-platform, 56% dos fundadores e 30% do Unibanco e Merrill Lynch. Com esse aporte de capital o Buscapé pôde então se “desincubar” da E-platform, passando a ter escritório próprio e um time completo de profissionais. *“No ano de 2000 já terminamos com cerca de 30 pessoas no escritório e com um investimento de marketing bem mais significativo.”* O contato com os novos investidores era totalmente diferente do contato direto existente com a E-platform, existiam apenas uma ou duas reuniões anuais de conselho para definir orçamentos e metas. O planejamento e sua execução cabiam apenas à equipe do Buscapé, que tinha autonomia para fazer a empresa crescer. O ano de 2001 foi bastante ruim para o mercado de internet em geral e o estouro da “bolha.com” nos Estados Unidos afetou todas as empresas do ramo, deixando os investidores receosos. *“No início de 2002 houve uma reunião de conselho bastante tensa, onde os investidores cogitaram o fechamento da empresa. Nós não aceitamos e propomos adiantar o breakeven (antes previsto para o final de 2003) para o final de 2002. Nós começamos a empresa antes da bolha, então quando aconteceu o aquecimento do mercado nós já tínhamos a empresa estabelecida, e isso nos fazia acreditar muito nela.”*

Diversificar para sobreviver

A saída encontrada para adiantar o *breakeven* foi diversificar os negócios da empresa, mesmo que isso significasse o risco de perder o foco. Sendo assim o Buscapé dividiu-se em cinco diferentes unidades de negócios: e-commerce, mídia e publicidade, serviço de catálogo, inteligência de mercado, consultoria e tecnologia. *“Nós diversificamos, mas sempre próximo do foco. Nós diversificamos em coisas que aumentavam o mercado, como melhorar a busca de algum site, ou vender informação de mercado, que eram informações que já tínhamos disponíveis.”* A unidade de Consultoria e Tecnologia foi essencial para superar as dificuldades de 2002, chegando a representar 75% do faturamento da empresa. Embora parecesse um pouco estranha essa unidade de negócio, já que criava concorrentes para a empresa ao oferecer a outros shoppings a mesma tecnologia de busca do Buscapé, esta área trazia receita mais rapidamente. *“Eu criei vários competidores, mas eles pagavam uma licença de uso para mim, e isso naquele momento ajudou a adiantar a receita, só que depois de equilibrado isso mudou.”* A diversificação dos negócios possibilitou à empresa alcançar o *breakeven* em setembro de 2002, 15 meses antes do primeiro prazo sugerido pelos investidores. *“A partir do momento em que pagamos as contas em 2002, passamos a mudar o modelo de negócios radicalmente. Lá atrás, se algum site já constituído nos procurasse para implementar um serviço de shopping, nós cobraríamos um valor inicial considerável para implementar o shopping e depois uma mensalidade fixa por mês pela licença de uso do programa. Aí o cara pagava tudo isso e ele vendia. Ele batia em todas as lojas que eu também batia e vendia. Depois que nós equilibramos as contas nós mudamos o modelo. Agora o shopping era de graça, nós mesmos vendíamos os espaços para as lojas e ficávamos com 50% do que a loja pagar pelo clique que veio do seu shopping.”*

O crescimento manteve-se no ano de 2003, com o aumento de acessos e de lojas, até que em 2004 o Buscapé decidiu iniciar sua expansão internacional para o México, Chile e Argentina. Levando assim a um crescimento ainda maior, que permitiu que a empresa ao final de 2004 tivesse 11 mil lojas cadastradas e 81 colaboradores. *“Em 2004 iniciamos nossa expansão internacional, totalmente virtual, não existia a sede em outros países, mas já existia o site, para irmos ganhando volume, conhecimento do mercado etc.”*

O terceiro aporte

Em dezembro de 2005 o Buscapé passaria por uma nova rodada de investimentos. O fundo de *venture capital* administrado pela Merrill Lynch estava colhendo os resultados e por isso queria vender o negócio. Sendo assim, diversos *roadshows* foram realizados visando a apresentar o Buscapé para os grandes competidores do mercado e para outros investidores. Ao final das apresentações o fundo Great Hill Partners adquiriu por um valor não revelado a participação da E-platform, do Unibanco e da Merrill Lynch, e algumas ações dos fundadores, tornando-se sócio majoritário do negócio. *“O Great Hill passou a ser sócio majoritário do Buscapé, mas os quatro sócios continuaram sócios.”* A aquisição por parte da Great Hill Partners muda a forma de conduzir o negócio e os investidores passam a acompanhar de perto as ações estratégicas da empresa. *“De meados de 2005 até 2009, houve um processo grande de profissionalização da empresa, onde começamos a definir e separar o papel de sócio e de executivo... E isso foi bom para a empresa. Além disso, há o contato mais direto com o investidor, com reuniões mensais e com possibilidades de auxílio à empresa, especialmente no que se refere a networking.”*

Aquisição do concorrente

Em maio de 2006, como parte de sua estratégia de crescimento, o Buscapé adquiriu seu principal concorrente no mercado brasileiro, o site Bondfaro (www.bondfaro.com.br), que tinha cerca de 1/3 do tamanho do Buscapé. *“O Bondfaro tinha uma estrutura com cerca de um terço do nosso tamanho. Eles têm uma história parecida, eram 5 pessoas, recém-formados, que montaram um site, seguindo os modelos já existentes nos Estados Unidos, pois surgiram só em 2000, e que se polarizou como uma alternativa bastante interessante para o Buscapé. Eles tinham um modelo de negócios idêntico ao nosso e uma estratégia de seguidor bastante inteligente, que consistia em não arriscar nada e desenvolver o que nós tivéssemos desenvolvido e tivesse dado certo. Com isso eles conseguiam ser muito mais rentáveis e ter menos gente na equipe.”* O processo de compra levou apenas dois meses. O Bondfaro pertencia a sete acionistas, sendo dois *angel investors* e cinco fundadores. Desses, apenas dois continuaram trabalhando na empresa, como diretores do Buscapé. *“A transação envolveu 80% em dinheiro e 20% em ações do Buscapé. Isso fez com que o Buscapé ficasse com, além dos 4 sócios fundadores e dos investidores do Great Hill Partners, mais sete sócios, que são os cinco fundadores do Bondfaro e mais dois angels, que investiram neles no começo.”* As marcas Buscapé e Bondfaro continua existindo, mas com estratégias diferentes: o Buscapé é uma marca horizontal, que oferece serviço de comparação de preços de todos os tipos de produtos, desde postos de gasolina, lojas de rua, serviços, até lojas *on-line* e o Bondfaro é uma marca vertical, que prioriza a comparação de preços de lojas *on-line*. *“O Buscapé é um site para auxiliar o usuário na sua decisão de compra, seja ela de produto, serviço ou qualquer outra coisa, e o Bondfaro é um site de auxílio na decisão de compras *on-line*.”* Mário, um dos primeiros sócios do Buscapé, também deixou de atuar como executivo da empresa em 2006, logo após a realização da compra do Bondfaro. *“O Mário, após a aquisição do Buscapé, saiu da parte operacional da empresa para viver um projeto pessoal, de passar dois anos viajando e conhecendo o mundo.”*

Novo modelo de negócio

Em 2007 o Buscapé classificava seu negócio principal como “Pagamento por clique, através da geração de tráfego qualificado para o varejo”. *“O clique é justo. Mais do que isso, o modelo hoje não é clique, é um leilão de cliques, então quem pagar mais aparece primeiro e com mais destaque... Eu não preciso ter uma equipe comercial para negociar os preços com os varejistas, eles podem ter acesso em seu espaço privado a quanto seus concorrentes estão pagando e em que posição eles irão aparecer.”* Além do Bondfaro, a empresa adquiriu outros negócios de e-commerce: e-bit (focada em pesquisas de opinião), Pagamento Digital (plataforma de pagamento de compras online), FControl, PistaCerta e Que Barato!, diversificando sua atuação. A empresa possui mais de 90% de *market-share* no mercado de comparação de preços no Brasil. *“Temos crescido sempre mais que o mercado de e-commerce, que cresce cerca de 35% a 40% ao ano.”* A audiência do Buscapé cresceu muito nos últimos anos, apresentando mais de 60 milhões de acessos mensais atualmente. Entretanto, mesmo tendo como sócio um importante ator do mercado mundial de mídia (com a entrada do Naspers na empresa, em 2009, ao adquirir a participação do Great Hill Partners), grandes competidores do mercado mundial de internet estão de olho no mercado latino americano de comparação de preços. Mesmo com o possível avanço destes grandes competidores, Romero não pretende se acuar e planeja estratégias para manter o crescimento do Buscapé. *“O crescimento hoje está baseado na internacionalização e na criação de novos produtos e serviços e aquisições que*

permitam abocanhar novos segmentos de mercado... Sempre na área de auxílio de decisão de compra.”

Romero olha para trás e se lembra de tudo aquilo por que já passou, desde as noites sem dormir enquanto ainda estava na faculdade, até as noites sem dormir quando o sócio capitalista queria fechar a empresa. São essas coisas que fazem os olhos do jovem empreendedor, de pouco mais de 30 anos, brilhar e pensar nas oportunidades existentes diante do novo desafio que virá pela frente com a provável resposta dos grandes competidores mundiais que passaram a ser seus principais concorrentes. *“O desespero que dá quando você deita a cabeça no travesseiro à noite e pensa nos grandes concorrentes é superado pelo prazer que você tem na manhã seguinte de acordar cedo e ir trabalhar.”*

Questões referentes ao estudo de caso

1. O que o Buscapé deverá fazer para manter seu crescimento? Quais as oportunidades e ameaças que se apresentam ao Buscapé neste novo cenário? Será que uma empresa brasileira conseguirá se tornar um competidor importante no mercado mundial?
2. O Great Hill Partners teve como estratégia de saída do negócio a venda de sua participação para o Naspers. Quais outras estratégias de saída poderiam ter sido consideradas para esta empresa de capital de risco, conhecendo seu portfólio de investimento e histórico de negociações anteriores (visite o *site* da empresa greathillpartners.com e pesquise na Internet para obter mais informações)? *Obs.: para obter mais informações sobre a indústria de capital de risco, recorra ao Capítulo 7.* E no caso do Naspers, qual seria a melhor estratégia para recuperar o investimento feito no Buscapé? Muitas empresas têm optado por abrir o capital na Bovespa (bolsa de valores brasileira) recentemente. Analise esta possível estratégia para o Buscapé, bem como seus prós e contras.
3. Romero é jovem, assim como seus sócios. Vários aportes de empresas de capital de risco aconteceram no negócio e, mais recentemente, uma importante empresa de mídia se tornou sócia do negócio. Mesmo assim, ele se manteve como presidente do Buscapé. Apesar de nunca ter feito MBA ou estudado administração, sua liderança o auxiliou a levar o Buscapé ao topo do mercado. Analise a necessidade de conhecimento de gestão e a possibilidade de trazer gestores profissionais do mercado para administrar o Buscapé. Será que é necessário? Qual seria o papel de Romero nesse cenário?