Material A.1

Estudo de caso – eToys, Inc. [ETYS]

*Todas as informações incluídas neste estudo de caso são baseadas em conhecimento público, obtidas das fontes listadas abaixo.*

A eToys começou a operar em 1997. Foi a precursora do mercado on-line de brinquedos. Liderada por Edward (Toby) Lenk, antigo vice-presidente de Planejamento Estratégico da Disney, a eToys rapidamente se transformou em líder ao permitir que os clientes pesquisassem por brinquedos por idade, marca e popularidade. O website da eToys também oferecia dicas e ideias de produtos para os compradores, além de uma lista de presentes e um serviço de lembrete de aniversários, que enviava avisos por e-mail com três semanas de antecedência, além de recomendações para brinquedos apropriados.

Um lojista on-line de sucesso sabe que atrair clientes é a chave para o sucesso. Lenk gastou US$ 3 milhões para comprar espaço promocional na AOL para seus primeiros dois anos de negócio, e concordou com um contrato similar com o Yahoo!, e cinco mil outros sites também venderam espaço publicitário para a eToys. Pagamentos para anúncios eram na forma de 25% de comissão sobre as vendas para clientes indicados. Lenk levantou dinheiro para cobrir os custos da entrada em operação e anúncios por meio de empresas de capital de risco[[1]](#footnote-1), juntamente com outros parceiros de negócios.

Ao final do primeiro ano, a eToys já tinha usado todo o seu dinheiro e devia mais de US$ 2 milhões, mas novos investidores ainda estavam interessados. Em 1998, a eToys fez um acordo com outros três varejistas web para promover os sites uns dos outros, e os investidores viram que a eToys estava construindo seu mercado. Acreditou-se amplamente que a Toys ‘R’ Us logo abriria sua própria loja on-line, e se acreditou que se a eToys tinha vantagem no mercado, então a eToys iria dominar. Embora a estimativa de vendas de brinquedo on-line fosse baixa, os investidores descobriram que as vendas de brinquedos tinham uma taxa maior de crescimento do que qualquer outra categoria on-line. O crescimento nas vendas on-line de brinquedos foi superior a 300% de 1997 a 1999.

A eToys gastava mais e mais dinheiro em anúncios, preparando-se para as vendas de Natal em 1998. A eToys promovia sua empresa como um meio de “... levar a loja de brinquedos até você”, e as pessoas concordaram. A satisfação do cliente era uma alta prioridade, já que a empresa oferecia atualizações gratuitas para despacho expresso e dava cupons de US$ 5 aos clientes, se um brinquedo não estivesse em estoque. Noventa e cinco porcento dos brinquedos eram enviados em 24 horas.

Coincidentemente, o brinquedo mais vendido na temporada de 1998 era um brinquedo falante chamado Furby. Outros lojistas venderam rapidamente seu estoque de Furby, mas a eToys tinha mais. A empresa organizou concursos on-line, premiando com o Furby, o que atraiu muitos clientes para o site. As vendas para este trimestre de 1998 foram 20 vezes superiores às vendas no mesmo trimestre de 1997. Cerca de 3,4 milhões de pessoas visitaram o site da eToys. A concorrente Toys ‘R’ Us oferecia apenas quase a metade dos produtos que a eToys tinha, e suas vendas on-line estavam em segundo lugar, distante das vendas da eToys.

Começando com 13 empregados em 1997, a eToys cresceu para 235 empregados durante 1998. O crescimento da empresa levou a gastos maiores, e após 14 meses de operação, a eToys tinha um déficit (ou falta) de quase US$ 17,5 milhões.

Seguindo sua vitoriosa temporada de festas em 1998, a eToys decidiu que era hora de começar a vender ações. Embora a eToys projetasse que as perdas operacionais e o fluxo negativo de caixa continuassem, a empresa esperava levantar dinheiro para se expandir e pagar dívidas. Em maio de 1999, a ação começou a ser vendida ao preço de US$ 20. Ela fechou o dia com um surpreendente preço de US$ 77.

A eToys esperava por mais concorrência da Toys ‘R’ Us e da Amazon.com. A Toys ‘R’ Us estava relançando seu website, e a Amazon acabara de acrescentar uma seção em seu website apenas para brinquedos. Em resposta, a eToys começou a desenvolver novos produtos. Pouco antes da oferta pública inicial de ações, a eToys comprou a BabyCenter, uma empresa que vendia produtos para bebês. Após a oferta pública inicial, a eToys fechou negociações com a Discovery Toys e a Gap.

A eToys ainda era um dos websites de compra mais visitados durante a temporada de compras do final de ano, mas seus gastos gerais continuavam maiores que suas vendas – e os investidores começaram a perder a confiança na empresa. O preço da ação era de US$ 84,35 em outubro de 1999, mas caiu para US$ 26,25 no começo do ano 2000. Em janeiro de 2000, a eToys sofreu perdas de US$ 62,5 milhões em relação ao trimestre anterior.

O valor da ação da eToys continuou a cair no decorrer daquele ano. Em novembro, os analistas previram que a eToys não veria lucro pelos próximos quatro anos, e o valor da ação caiu para US$ 2,56. As esperanças da empresa por outra temporada de final de ano de sucesso não se cumpriram, e ela foi forçada a demitir quase 70% de sua força de trabalho. Finalmente, em fevereiro de 2001, o valor da ação caiu para nove centavos. A empresa anunciou que planejava demitir os empregados remanescentes e solicitar falência.

**Fontes:**

[www.fundinguniverse.com/company-histories/etoys-inc-history](http://www.fundinguniverse.com/company-histories/etoys-inc-history/)  
[www.ecommercetimes.com/story/7978.html](http://www.ecommercetimes.com/story/7978.html)  
[www.cnet.com/1990-11136\_1-6278387-1.html](http://www.cnet.com/1990-11136_1-6278387-1.html)  
[www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)

**Instruções:**

Em seu grupo, decida qual pessoa, (ou pessoas), responderá cada questão. Escrevam breves notas nos espaços fornecidos. Depois, preparem-se para apresentar suas respostas à turma.

1. Qual era o serviço ou produto da empresa?
2. Explique todos os novos termos financeiros usados neste estudo de caso.
3. A oferta pública inicial de ações teve sucesso? Explique.
4. Qual foi o desempenho da ação ao longo do tempo?
5. Quais foram algumas das razões por qualquer variação no preço da ação?
6. Quantas pessoas em seu grupo comprariam esta ação agora? Quais são seus motivos?

1. Uma **empresa de capital de risco** reúne um grupo de investidores que fornece dinheiro para empresas começarem a operar. Acredita-se, geralmente, que estes investimentos sejam de risco, por causa da alta taxa de falência de muitas empresas novas, mas também acredita-se que haja potencial para um lucro acima da média. [↑](#footnote-ref-1)