

Capítulo 1

ZAPPOS? O QUE É ZAPPOS?

Acabei de ver o Ursinho Pooh correndo pelo estacionamento. Sim, eu trabalho na Zappos!

@dylanbathurst (post do Twitter)

Fora do comum. Esta é uma das primeiras expressões que as pessoas usam para descrever a Zappos. Até o nome *Zappos* é adequado ao espírito não convencional de uma das mais transformadoras e bem-sucedidas empresas da atualidade.

Para combinar com o que você vai aprender sobre a natureza não ortodoxa da Zappos, vamos começar de um jeito bem diferente dos outros livros de negócios. Eu vou testar você! Não tenha medo, o teste consiste de apenas uma pergunta e não haverá classificação, e acredito que você irá se sair bem. *Por favor, escolha uma opção que reflita a melhor resposta.*

A Zappos é...

- A. uma empresa de internet que começou vendendo sapatos *on-line* e passou de zero para US\$ 1 bilhão em vendas brutas anuais em um período de 10 anos, apesar da pouquíssima propaganda.
- B. um fornecedor *on-line* de uma ampla gama de produtos, de acessórios de vestuário e móveis para a casa até fantasias de Halloween.
- C. a empresa que paga funcionários recém-treinados para deixar o emprego caso reconheçam que não são adequados à cultura da companhia.

- D. uma empresa na qual ser um pouco excêntrico faz parte dos valores essenciais.
- E. uma empresa cuja cultura organizacional, publicada todos os anos em um Livro de Cultura sem censura, pode ser descrita por todos os funcionários.
- F. um dos 10 melhores lugares para trabalhar, conforme a revista *Fortune*.
- G. o local onde os funcionários podem, de repente, começar um desfile, além de desenvolver outras atividades lúdicas e excêntricas.
- H. um lugar no qual os funcionários recebem aulas para usar o Twitter.
- I. uma empresa líder em estratégia e execução de relacionamento em redes sociais.
- J. uma obsessão.
- K. o representante máximo de uma cultura empresarial autêntica e vibrante, embora um pouco maluca.
- L. uma pequena empresa, que ainda no começo foi vendida para a Amazon.com por aproximadamente US\$ 1 bilhão.
- M. um estilo de vida.
- N. um local onde as *happy hours* podem durar o dia todo, com algumas doses de vodka Grey Goose para comemorar.
- O. uma empresa que, por meio de seu programa Zappos Insights, ajuda outros líderes a movimentar uma cultura de serviço em suas organizações.
- P. um movimento.
- Q. o criador de mais de 50 mil vídeos anuais de produtos *on-line*.
- R. inovadora nas ferramentas de uso do *site*.
- S. na verdade, 10 empresas em uma, incluindo divisões de treinamento, processamento de pedidos e *site*.
- T. um negócio cujo CEO fatura US\$ 36 mil por ano, usa calças jeans para trabalhar, senta em uma baia no meio do escritório e tem mais de 1 milhão de seguidores no Twitter (@zappos).
- U. um transmissor de felicidade.
- V. uma empresa cujo nome tem origem em uma variação da palavra espanhola para sapatos: *zapatos*.
- W. uma companhia cuja sede e cuja central de processamento de pedidos oferecem excursões regulares e muito procuradas.

- X. uma companhia que já fez uma ligação de *call-center* durar mais de oito horas.
- Y. um negócio que você precisa conhecer a fim de alcançar vendas extraordinárias, aprender sobre uma cultura invejável e conseguir uma posição de liderança em atendimento ao cliente.
- Z. todas as respostas acima, e muitas outras.

Claro que a resposta correta é a Z, que representa a muito comentada e diferente Zappos.

A Zappos é diferente no melhor sentido da palavra. Seja você um cliente impressionado com o serviço rápido e com o atendimento personalizado, um comerciante de olho nas inovações da Zappos, um líder social que queira alterar um ambiente de trabalho negativo ou sem energia, ou simplesmente um aprendiz de poderosas forças sociais, este livro é a chance de aprender com uma empresa que está mudando o modelo de excelência em serviços. O professor Peter Jackson, autor de *Maps of Meaning: An Introduction to Cultural Geography*, escreveu: “As culturas são mapas de significado, através dos quais o mundo é compreensível”. Na Zappos, os líderes oferecem um “mapa de significado” que produz sucesso estimulado por uma boa cultura de atendimento.

POPULARIDADE E RELEVÂNCIA

Temos a impressão de que a Zappos está em todos os lugares: artigos na *Fast Company, Inc.*, *Harvard Business Review* e *Psychology Today*, apresentações em programas de televisão como *CBS Sunday Morning* e *Nightline*. Mas será que a Zappos merece seu tempo e seu estudo? As lições da empresa são apropriadas a pessoas cuja vida e cujos negócios vão além de vendas de produtos *on-line*?

Eu, que já estudei e escrevi sobre empresas incríveis como Starbucks, The Ritz-Carlton Hotel Company e World Famous Pike Place Fish Market, em Seattle, arrisco dizer que as lições da Zappos são apropriadas não apenas a todos os setores de negócios, mas também ao desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas em todos os níveis de uma organização.

Ainda que a imagem da Zappos na mídia retrate uma cultura exageradamente alegre que pode não parecer apropriada ao seu setor ou local de trabalho, eu o desafio a deixar o ceticismo de lado e explorar a possibilidade de a Zappos não ser nem tão casual nem tão estranha. Na verdade, os

funcionários da Zappos demonstram um comprometimento com o trabalho árduo e com a excelência que muitas das melhores empresas nos setores mais conservadores invejariam. Podem existir diferenças de estilo; porém, os princípios que impulsionam o sucesso na Zappos vão aprimorar tanto sua empresa quanto você. Mas antes que você aceite minha condição, vamos nos certificar de que todos entendemos como a Zappos se tornou a empresa que é. Por meio de um processo de visão compartilhada, mostrarei algumas das lições que qualquer empresa pode aprender com a Zappos.

APENAS UMA PERSPECTIVA

Não estou aqui para fazer um histórico detalhado da Zappos. Aliás, ninguém pode contar a história melhor do que Tony Hsieh, o CEO da empresa. Felizmente, Tony fez um trabalho espetacular ao oferecer percepções pessoais da evolução da Zappos em seu livro denominado *Satisfação garantida – No caminho do lucro e da paixão*. Como eu acredito que muitos de vocês já devem ter lido esse livro, ou irão fazê-lo, quero me certificar de que todos começaremos com uma compreensão básica de diversos elementos-chave que contribuíram para a Zappos que estamos analisando hoje. A tabela abaixo fornece um cronograma mais detalhado dos acontecimentos significativos na história da Zappos.

Marcos da Zappos	
1999	
<ul style="list-style-type: none"> • O fundador Nick Swinmurn identifica a necessidade de venda de sapatos <i>on-line</i> e cria um <i>site</i> chamado ShoeSite.com. • O bem-sucedido empreendedor Tony Hsieh encontra Nick. Tony investe US\$ 500 mil no negócio de Swinmurn por meio de uma empresa que Tony fundou juntamente com Alfred Lin, chamada Venture Frogs. • O ShoeSite.com torna-se Zappos.com, permitindo a expansão da marca além da venda de sapatos. • As vendas brutas são insignificantes. 	
2000	
<ul style="list-style-type: none"> • Nick Swinmurn e Tony Hsieh trabalham como CEOs na Zappos. • A Zappos registra US\$ 1,6 milhão em vendas brutas. 	
2001	
<ul style="list-style-type: none"> • Os esforços contínuos levam a US\$ 8,6 milhões em vendas brutas para a Zappos. 	

2002
<ul style="list-style-type: none">• A Zappos aluga a Central de Processamento de Pedidos em Shepherdsville, Kentucky, EUA.• A marca eleva o faturamento bruto para US\$ 32 milhões.
2003
<ul style="list-style-type: none">• O faturamento bruto sobe para US\$ 70 milhões.
2004
<ul style="list-style-type: none">• A Sequoia Capital investe um valor significativo na Zappos.• A Zappos transfere sua sede e as operações de <i>call-center</i> para Henderson, Nevada, EUA.• A Zappos abre seu primeiro <i>outlet</i> no estado do Kentucky, EUA.• A empresa faz entrevista com os funcionários para a publicação do primeiro Livro de Cultura.• O faturamento bruto da Zappos aumenta mais de 100%, e chega a US\$ 184 milhões.
2005
<ul style="list-style-type: none">• A Sequoia aumenta seu investimento na Zappos para um total de US\$ 35 milhões.• Alfred Lin, cofundador da Venture Frogs, junta-se à Zappos como diretor financeiro.• Um bônus-demissão de US\$ 100 é oferecido aos novos contratados que decidirem sair da empresa após o treinamento, caso não se considerem adequados à cultura da Zappos.• A Zappos é eleita a vendedora <i>on-line</i> do ano (<i>E-tailer of the Year</i>) pela revista <i>Footwear News</i>.• O faturamento bruto da Zappos duplica mais uma vez, e bate os US\$ 370 milhões.
2006
<ul style="list-style-type: none">• Nick Swinmurn deixa a Zappos para seguir sua paixão na criação de outros negócios novos e bem-sucedidos.• A Zappos cresce e se muda para uma Central de Processamento de Pedidos maior em Shepherdsville, Kentucky, EUA.• O faturamento bruto da Zappos alcança US\$ 597 milhões.
2007
<ul style="list-style-type: none">• A Zappos lança um <i>site</i> no Canadá.• A loja virtual de acessórios e calçados 6pm.com, da Ebags.com, é vendida para a Zappos.• A Zappos expande suas categorias de produtos para incluir óculos, bolsas, roupas, relógios e artigos infantis.• O faturamento bruto da Zappos alcança US\$ 840 milhões.

2008
<ul style="list-style-type: none"> • A Zappos demite 8% de sua força de trabalho depois que o investidor Sequoia Capital, antecipando uma crise econômica, envia uma mensagem para as empresas de seu portfólio (inclusive a Zappos) informando que precisa reduzir as despesas o máximo possível e alcançar um fluxo de caixa lucrativo e positivo. • O programa Zappos Insights é lançado para ajudar os líderes, gerentes e funcionários de outras empresas a copiar o exemplo da Zappos. • O faturamento bruto da Zappos alcança US\$ 1 bilhão.
2009
<ul style="list-style-type: none"> • A Amazon compra a Zappos por US\$ 1,2 bilhão. • Com 10 anos de idade, a Zappos estreia nas 100 Melhores Empresas para se Trabalhar da revista <i>Fortune</i>, sendo o novato mais bem classificado do ano. • O faturamento bruto excede US\$ 1 bilhão. • A empresa é escolhida como Campeã de Atendimento ao Cliente pela revista <i>Businessweek</i>, em associação com J. D. Power and Associates. • Finalista no Prêmio de Escolha do Cliente pela National Retailer Federation.
2010
<ul style="list-style-type: none"> • Alfred Lin deixa a Zappos para trabalhar na Sequoia Capital. • Tony Hsieh lança seu livro <i>Satisfação garantida – No caminho do lucro e da paixão</i>, que figura na lista dos mais vendidos do <i>The New York Times</i>. • A Zappos sobe da posição 23 para a posição 15 na lista de 100 Melhores Empresas para Trabalhar da revista <i>Fortune</i>. • A Zappos anuncia que, para atender às suas necessidades de negócios globais (como crescimento, carga de trabalho sazonal e desgaste), irá contratar 2 mil pessoas em 2011. • A Zappos divulga que irá transferir sua sede corporativa de Henderson, Nevada, para o prédio City Hall, no centro de Las Vegas. • A Zappos ultrapassa a loja de roupas, calçados e equipamentos de lazer L.L. Bean como a empresa que presta o melhor atendimento ao cliente, de acordo com a pesquisa de Escolha do Cliente da NRF Foundation/American Express, da National Retailer Federation. • Tony Hsieh, diretor, Jenn Lim, diretora e chefe de Felicidade, e a equipe Transmitindo Felicidade saem em uma viagem de ônibus com duração de três meses, por 23 cidades. Os objetivos: distribuir felicidade, compartilhar a mensagem do livro <i>Satisfação garantida – No caminho do lucro e da paixão</i> e conversar com as pessoas que se inspiraram nele.

2011

- A Zappos é homenageada na 6ª Pesquisa anual de Escolha do Cliente da NRF Foundation/American Express.
- A Zappos sobe da posição 15 para a posição 6 na lista de 100 Melhores Empresas para Trabalhar da revista *Fortune*.
- J. D. Power and Associates elege a Zappos como Campeã de Atendimento ao Cliente (uma das 40 empresas entre mais de 1.000 analisadas).
- Tony Hsieh e Jenn Lim anunciam a criação da empresa Delivering Happiness [Transmitindo Felicidade], cujo objetivo é inspirar as pessoas e organizações em todo o mundo a utilizar estruturas de felicidade nos negócios e na vida.

A grande ideia da Zappos surgiu da observação de um cliente frustrado. Depois de um dia de procura em toda a cidade de San Francisco, Nick Swinburn não conseguia encontrar um par de botas Tan Airwalk Chukka tamanho 42. Isso o fez pensar se uma seleção limitada de sapatos no varejo poderia ser expandida por uma estratégia *on-line*. Ele fez essa proposta para a Venture Frogs, uma empresa de investimento criada por seus colegas Tony Hsieh e Alfred Lin. Mas será que a Venture Frogs investiria na ideia de Nick de vender sapatos *on-line*? Quem compraria calçados em uma loja da internet sem experimentá-los? A ideia dominante era de que itens como uma ninhada de gatinhos (www.pets.com) poderiam facilmente ser vendidos *on-line*, mas sapatos? A despeito do produto e da propaganda, a Zappos prosperou, enquanto a www.pets.com tornou-se um dos primeiros exemplos da era *dot-gone**. Apesar de comprar um espaço milionário de propaganda no Super Bowl e de obter US\$ 82,5 milhões em 2000 na sua oferta pública inicial de ações, a www.pets.com fechou depois de um curto período (funcionou de 1998 a 2000). A Zappos permanece. Esse caso mostra a importância do serviço de alta qualidade para sustentar negócios de sucesso.

Desde seu início, em 1999, no auge do *boom* das empresas “ponto com”, a Zappos esteve algumas vezes à beira da extinção. Por necessidade, os líderes e membros da administração da empresa tiveram de revolucionar o modelo de negócios, criar uma cultura atraente e desenvolver características operacionais únicas. Como prometi demonstrar a evolução da Zappos em perspectiva, vou salientar três componentes importantes, e não necessariamente lineares, da jornada de sobrevivência da Zappos. Esses três pontos

* N. de T.: Empresas da internet que não prosperaram.

históricos de articulação oferecem *insights* quanto a decisões de liderança e quanto aos esforços de equipe que mantiveram os pedidos girando e os banqueiros, funcionários e clientes satisfeitos. Cada uma dessas transições consolidou a atual cultura Zappos e antecipou as lições que você vai conhecer em todo o livro.

Moldando uma equipe com diversas forças

Antes que a Venture Frogs concordasse em investir recursos no conceito de Nick Swinmurn de uma loja *on-line* de sapatos, Tony Hsieh e Alfred Lin pediram que Nick se associasse a alguém com experiência no negócio de calçados. Nick aproximou-se de Fred Mossler (agora conhecido na Zappos por “apenas Fred”), pedindo que abandonasse um trabalho bem remunerado e estável na loja de departamentos Nordstrom. Fred lembra a maneira não convencional como foi convidado a unir-se à equipe Zappos. “Primeiro, Nick me chamou como se ele fosse um recrutador. Disse que tinha algo relacionado ao comércio e que buscava alguém que tivesse experiência com calçados. Concordei em encontrá-lo uma noite, após o trabalho, em um pequeno bar perto da loja da Nordstrom. Eu vestia terno e gravata e olhei em volta procurando alguém vestido de forma semelhante, mas, em vez disso, aproximou-se de mim um garoto, de bermuda e camiseta, dizendo: ‘Olá, eu sou Nick. Não sou um recrutador. Mas acabei de ter uma ideia’”.

Fred conta que passou quase duas horas com Nick nesse primeiro encontro e estava “cheio de dúvidas. Eram muitas ideias e muitas dúvidas sobre o que era e o que não era possível no negócio de sapatos. Eu não sabia o que poderia resultar de nosso encontro, mas continuamos a nos comunicar por *e-mail* durante muitas semanas”.

Nick apresentou Fred a Tony e Alfred, que haviam capitalizado a Venture Frogs com a venda do seu antigo negócio, LinkExchange, para a Microsoft, por US\$ 265 milhões. Fred confessa que o sucesso anterior de Tony e Alfred “deu um pouco mais de tranquilidade e confiança de que haveria algum futuro no negócio”. Durante semanas, Fred não decidia se queria sair da Nordstrom para unir-se à Zappos, mas uma grande feira de sapatos estava por começar e a equipe da Zappos precisava estar na feira para registrar vendedores se quisesse fazer a empresa decolar. Fred conta: “Cerca de uma semana antes da feira, Nick ligou e disse ‘Se você não quer trabalhar conosco, diga agora. Ou você precisa acreditar’. Nesse momento, eu disse: ‘Está bem. Eu vou’”.

Quando a Zappos passou da fase de concepção para uma empresa real, Tony, Alfred, Nick e Fred avaliaram os pontos fortes de cada um e a

importância da colaboração para alcançar um sucesso comercial duradouro. Eles uniram seus recursos e definiram as bases para a cultura colaborativa da Zappos de hoje. Nick trouxe uma grande ideia, que identificou uma necessidade do cliente. Fred acrescentou a experiência tradicional do negócio de calçados e uma valiosa lista de contatos do setor. Tony e Alfred contribuíram com a experiência na criação de um empreendimento bem-sucedido, e também com o capital necessário para colocar a empresa na trajetória correta. Nos anos seguintes alguns rostos mudaram, mas *o espírito de uma cultura empresarial colaborativa e diversificada ainda garante à Zappos uma grande vantagem competitiva.*

A coragem de tentar fazer o que você acha “certo”

Uma grande vantagem para os varejistas da internet é o baixo valor de despesas fixas em relação às operações convencionais. Confiando que seus vendedores possam entregar os produtos aos clientes diretamente de seus armazéns, os varejistas da internet podem concentrar seus esforços no *marketing* e na criação de experiências com o cliente final, como *sites* mais atrativos. Por esse modelo, no entanto, os varejistas da internet perdem o controle de seu trabalho, pois o atendimento dos pedidos depende dos processos do vendedor.

Logo no início, os executivos da Zappos perceberam que a compra de sapatos pela internet criava um risco e uma ansiedade consideráveis para os clientes – essa ansiedade ficaria pior se os compradores *on-line* dependessem de diferentes práticas de entrega dos vendedores da empresa. Como resultado, a equipe executiva da Zappos tomou a decisão de fazer o que achava que os clientes necessitavam. Alugou um depósito ao lado de um armazém da UPS, perto de Louisville, Kentucky, nos EUA, comprou estoque dos vendedores e se comprometeu a fazer entregas consistentes e rápidas para os compradores *on-line*. Quando os esforços de contar com um setor terceirizado fiscalizando a operação no armazém falharam, a Zappos assumiu a Central de Processamento de Pedidos e, à sua moda, utilizou uma abordagem de tentativa e erro para melhorar os processos e maximizar o atendimento ao cliente.

Primeiro funcionário da Zappos a administrar o armazém, Keith Glynn, observa: “Determinar o que achamos que é correto para o cliente, definir o rumo nessa direção, empenhar-se, cometer erros e aprender com esses erros representam muito bem como a Zappos foi criada. Na Central de Processamento de Pedidos aprendemos sobre o desenvolvimento de nossos próprios processos, e enquanto fazíamos isso descobrimos várias coisas”.

Entre os muitos desafios que Keith e sua equipe enfrentaram estavam a

codificação de cada item que chegava à Central de Processamento de Pedidos, a determinação de quais *scanners* eram necessários para administrar o estoque e localizar facilmente os itens e a escolha da melhor maneira de empilhar e armazenar a mercadoria para que os funcionários pudessem atender os pedidos rapidamente. Alfred Lin, ex-diretor de operações e ex-diretor financeiro, coloca desta forma: “O que eu acho que a Zappos fez muito bem foi ter uma cultura na qual se tenta coisas novas, se comete erros, se minimiza os custos desses erros, mas se aprende com eles, para não repeti-los”. Como resultado de sua abordagem flexível, Keith e sua equipe foram pioneiros em muitas descobertas, e hoje outros copiam os processos da Central de Processamento de Pedidos da Zappos.

A história da Zappos é repleta de exemplos de como seus líderes pensaram além dos lucros de curto prazo e focaram no que acreditavam ser o correto para seus clientes, no presente e no futuro. Uma vez identificada a necessidade do cliente, os executivos da Zappos demonstram um histórico consistente de assumir riscos orientados para o crescimento e fazer investimentos pesados em áreas como gestão de estoque e prestação de serviços ao cliente. Nos próximos capítulos, você conhecerá as práticas centradas no cliente adotadas pela Zappos para *entregar produtos e prestar serviços da maneira mais eficiente possível*. Você vai descobrir uma empresa ágil, que não tem medo de definir grandes objetivos de atendimento e aprender com seus erros de cálculo.

Paixão, determinação e humildade

Durante os períodos mais difíceis no início da Zappos, Tony Hsieh envolveu-se muito com a empresa. Como não tinha participação direta nas operações Zappos, Tony foi se tornando mais útil nos assuntos diários do negócio. Com seu veemente aumento de esforços, de um lado, e recursos financeiros cada vez menores, do outro, a marca sobreviveu a várias experiências negativas.

Seja movendo uma Zappos novata para o espaço da Venture Frogs ou investindo seu próprio dinheiro para que a empresa pudesse garantir a folha de pagamento, Tony liderou com excelência. Rhonda Ford, uma das primeiras funcionárias contratadas na Central de Processamento de Pedidos da Zappos, observa: “O início foi difícil. Quando eu entrei no estacionamento pela primeira vez, eu não sabia se estava no local certo, pois não havia sinalização. Eles me deram um *scanner* e disseram que minha tarefa era conferir os pedidos que vinham pela linha. Mas a atenção e a compreensão que eu recebi a partir de então foram inestimáveis. Nesses primeiros dias, os líderes da Zappos ajudaram nossa pequena equipe de cerca de 20 pessoas a criar a Central de

Processamento. Desde o início eles se preocuparam conosco, procurando conhecer-nos pessoalmente. Tony estava sempre presente. Demonstrava um interesse verdadeiro por nossos filhos e nossos *hobbies*. Ele e os outros executivos sempre nos trataram como iguais. Todos somos Zappos. Os líderes nunca se negaram a pegar pedidos ou correr pelo armazém para que o produto de um cliente chegasse ao caminhão de entrega. Seguimos o exemplo desse tipo de trabalho dedicado. A Zappos costumava trabalhar com recursos muito escassos, mas alguma coisa na humildade e na persistência de nossos líderes me dava a certeza de que iríamos conseguir”.

A Zappos não estaria onde está hoje se não fosse pela presença, dedicação e humildade dos primeiros líderes da empresa. Além disso, a empresa não seria digna de estudo se não fosse pela rica cultura de determinação e investimento emocional demonstrada diariamente por todos os funcionários (os *zapponianos*). De muitas maneiras, pessoas e empresas que muito cedo enfrentam adversidades geralmente aprendem que *vale a pena ser humilde, apaixonado e persistente*.

A EXCLUSIVA PROPOSTA DE VALOR DA ZAPPOS – MAIS DO QUE PALAVRAS: AÇÕES E PESSOAS

Os executivos da Zappos têm a rara característica de praticar o que pregam, e isso é ainda mais evidente quando se trata de serviço, valores e cultura. A respeito de toda a conversa sobre a prioridade do serviço no cenário empresarial, Sherrie Mersdorf, analista sênior do banco de dados de marketing na Cvent, observa: “Há anos a qualidade do atendimento ao cliente está em declínio. As pesquisas feitas pela TARP Worldwide e American Customer Satisfaction Index também constatam o mesmo fato”. Na Zappos, onde o lema é “movido pelo serviço”, os esforços para a excelência do atendimento resultam em um engajamento cada vez maior dos clientes, e em uma fidelização que alimenta os índices de vendas da empresa.

Quando se trata de cultura e valores, o CEO Tony Hsieh pode soar um pouco como outros líderes ao se referir aos valores da empresa como “sinônimos” da marca Zappos. Tony também entende, porém, que é preciso muito mais do que palavras para produzir uma cultura baseada em valores. Segundo ele, “a melhor maneira de conhecer a cultura Zappos é dar uma volta pela empresa ou interagir com nosso pessoal. Valor não é o que colocamos no papel; é o que as pessoas fazem e como se sentem fazendo isso”.

Desde o início da história da Zappos, os executivos entenderam

a importância dos sentimentos na determinação do comportamento. Por exemplo, eles sempre procuram traduzir valores em sentimentos de “confiança” para todos os interessados na empresa (vendedores, funcionários e clientes). A confiança, na relação com o cliente, assume a forma de devoluções grátis, da remessa de um novo pedido para substituir um produto que ainda vai ser devolvido (bem antes de o item chegar à Zappos), e de devoluções até 365 dias após a compra. Diferente de muitos empresários tradicionais que encaram essas políticas “de confiança” como uma despesa desnecessária, a Zappos estruturou sua abordagem em uma estratégia de custo bem elaborada.

De acordo com Alicia (“AJ”) Jackson, membro da Equipe de Fidelização do Cliente (EFC), a confiança que os clientes sentem se reflete na confiança estendida à equipe. “Nossos líderes investem um nível muito grande de confiança em nós, para fazermos as coisas certas sem nos cercar de roteiros ou regras desnecessárias. Eles também nos incentivam a crescer e nos divertir com nossos colegas. Por conta da maneira como somos tratados, a Zappos recebe o melhor de nós, assim como nossos clientes. Obviamente, algumas pessoas irão quebrar a confiança e você terá de administrar isso, o que não justifica a desconfiança. Quando a confiança aumenta, você recebe muito mais em troca – você recebe entusiasmo”.

Por meio de demonstrações (ainda que simples) de confiança nos membros da equipe e nos clientes, os executivos da Zappos criaram entusiasmo entre os compradores, um ambiente familiar e uma rica experiência de compra. Alguns clientes da Zappos recebem comunicados com a expressão “Com amor, da Equipe de Fidelização do Cliente da Zappos”. Para alguns, “amor” pode parecer um conceito estranho no contexto de negócios, mas nas palavras de Peter Senge, autor do clássico *A quinta disciplina*, amor nada mais é do que “um compromisso com o crescimento e o desenvolvimento de alguém”. A Zappos cumpre esse compromisso igualmente com os membros da equipe, os clientes e os vendedores.

Até onde a Zappos pode ir para fazer jus ao valor essencial de “entregar entusiasmo através do serviço”? Precisamos ver como os líderes da empresa trataram um grande erro nos preços. A situação é mais bem descrita nas palavras de Aaron Magness, diretor sênior da Brand Marketing & Business Development, em um *post* publicado no blog da Família Zappos imediatamente após a ocorrência do erro:

Atenção, todos – Como muitos de vocês devem saber (e estou certo de que muitos não

sabem), o 6pm.com é nosso *site* irmão. O 6pm.com é onde os loucos por marcas (*brandaholics*) vão para sua dose diária, sem culpa, das marcas que desejam. Todos os dias o *site* mostra produtos com descontos de até 70%. Bem, esta manhã cometemos um grande erro no nosso mecanismo de precificação que limitou tudo no *site* a US\$49,95. Esse erro começou à meia-noite e se estendeu até cerca de 6 da manhã. Quando descobrimos o erro, tivemos de tirar o *site* do ar por alguns minutos, até consertar o problema de precificação.

Ao mesmo tempo em que sabemos que foi um grande negócio para os clientes, foi um ato involuntário e tivemos uma grande perda (acima de US\$ 1,6 milhão – essa doeu!) com a venda de tantos itens por preços tão abaixo do custo. Entretanto, foi um erro nosso. Honraremos todas as vendas que aconteceram no 6pm.com durante nossa confusão. Pedimos desculpas a todos que ficaram confusos e/ou frustrados durante nosso pequeno percalço e agradecemos a todos por serem tão bons clientes. Esperamos que continuem a comprar, economizar e sorrir na 6pm.com.

Muito obrigado!

Aaron Magness

Algo me diz que, diferentemente da Zappos, muitas outras empresas que pretendem ter valores centrados no cliente e no funcionário não teriam mostrado todo esse “amor”. Essas companhias provavelmente teriam encontrado uma maneira de invalidar as compras erradas (talvez oferecendo um cupom para compensar o problema da venda cancelada), e certamente teriam demitido ou repreendido o funcionário responsável (em vez de ver uma oportunidade para o crescimento e desenvolvimento desse funcionário). Para sermos confiáveis, precisamos confiar. Para tornar-se uma marca adorada os líderes empresariais devem demonstrar seu real interesse no bem-estar dos membros da equipe e dos clientes. Seja nos negócios ou na vida pessoal de alguém, a Zappos demonstra que amor e confiança não podem ser exigidos, mas precisam ser oferecidos para que sejam recebidos.

Como os líderes na Zappos demonstram um compromisso com o crescimento e o desenvolvimento (“amor”) dos funcionários e dos clientes de sua empresa, os compradores e a equipe devolvem seu amor pela Zappos por meio de indicações consistentes, conversas positivas nas mídias sociais e compras recorrentes. Essa fidelidade, representada por 75% dos pedidos diários de clientes que retornam, permite que a Zappos gaste menos com marketing e propaganda e, por sua vez, invista mais em transferir entusiasmo por meio de serviço.

Criar uma cultura vibrante, viver de acordo com seus valores e traduzir serviço em fidelização são apenas algumas das grandes diferenças entre a

Zappos e outras empresas bem-intencionadas. Eu passei a chamar essas diferenças de “Experiência Zappos”.

Uma expressão abrangente das opiniões dos funcionários pode ser encontrada a cada ano no Livro de Cultura da Zappos, disponível gratuitamente. Vá em <http://culturebook.org> ou, se você tiver um leitor QR instalado na câmera de seu celular, direcione a câmera ao quadro mostrado aqui e vá diretamente para o *site*.



O QUE É A EXPERIÊNCIA ZAPPOS?

Dentro ou fora da Zappos não faltam opiniões sobre o que constitui a Experiência Zappos. Vou apresentar apenas algumas opiniões de zapponianos a respeito.

O CEO Tony Hsieh diz: “Se você quiser conhecer a Experiência Zappos, veja nossos 10 valores essenciais”. O ex-diretor de operações e ex-diretor financeiro Alfred Lin comenta que a Experiência Zappos trata-se de “obter a cultura certa para que possamos tratar bem o cliente. Se fizermos a coisa certa para o cliente e melhorarmos a experiência de compra, todo o resto acontece”. Fred Mossler, “apenas Fred”, sugere: “Do ponto de vista da comercialização, a Experiência Zappos é uma grande oportunidade, uma lousa branca para definir a utopia e criar um mundo de ganha/ganha. Também se trata de colocar a paixão das pessoas em um lugar onde elas tenham maior probabilidade de apresentar bons resultados”. Chris Nielsen, atual diretor financeiro da Zappos, que saiu da Amazon para substituir Alfred, descreve a Experiência Zappos como a reação que ele percebe quando menciona que trabalha na Zappos. “É uma conexão emocional. Quando digo para as pessoas que trabalho aqui, elas não se referem tanto aos produtos, mas dizem ‘Eu amo a Zappos’”.

Alguns funcionários da Zappos apresentaram as seguintes descrições da Experiência Zappos:

Não se trata de vender mercadorias. Eu nem considero que sejamos varejistas. Para

ser sincera, a Experiência Zappos tem a ver com o desejo de mudar o mundo e a maneira como as pessoas são tratadas nos negócios.

Rachel Brown, Equipe Pipeline

Temos muito trabalho, mas também intervalos de minijogos. São os líderes entendendo que a diversão ajuda a fazer as coisas e que funcionários felizes produzem muito mais. É uma família. Meu marido tem necessidades especiais. Perdi meu pai recentemente. Perdi um irmão no Natal. O fato de poder vir ao trabalho e me divertir é fundamental para a qualidade de vida. A Experiência Zappos é algo pelo qual agradeço a Deus todos os dias.

Mary Johnson, Central de Processamento de Pedidos da Zappos

Em resumo, é a liberdade e a expectativa de que você vai fazer a coisa certa para as pessoas.

Jeff Lewis, membro da Equipe de Fidelização do Cliente (EFC)

Talvez a melhor maneira de entender a Experiência Zappos seja por um exemplo do modo como os membros da equipe Zappos fazem a coisa certa para as pessoas – tanto clientes quanto não clientes. Jesse Cabaniss, membro da EFC, observa: “Um cliente ligou e comentou que a casa de seu vizinho acabara de pegar fogo. Imediatamente, nossa EFC entrou em ação. Fizemos uma coleta para o vizinho de nosso cliente. Procuramos itens que pudessem ajudá-los ou que tornassem seu dia melhor. Não se tratava tanto de dinheiro, mas de compaixão e estímulo. Então, fizemos um grande pacote de carinho com cartões, mensagens sinceras, camisetas Zappos etc. Conheço muita gente que acha estranho fazer algo assim para um desconhecido ou para alguém que não vai dar lucro, mas é exatamente assim que agimos na Zappos. Cuidamos uns dos outros e cuidamos até das pessoas que encontramos por acaso”. Apesar de a equipe não esperar nada de seus esforços, Jesse conta, com alegria: “Recebemos de nosso cliente e da família cuja casa pegou fogo um *e-mail* de agradecimento e até um vídeo. Acho que todos na empresa viram esse vídeo. Estávamos sempre assistindo e era uma maneira de lembrarmos por que estamos aqui e o que significa trabalhar na Zappos”.

Sempre penso que o julgamento sobre uma pessoa é o que as outras pessoas dizem sobre ela quando ela não está por perto. Isso também acontece com as marcas. Neste livro temos muitas opiniões de clientes, mas elas se aplicam apenas por causa do uso inovador do Twitter na Zappos, para compartilhar tuítes com alguns clientes sobre a Experiência Zappos em 140 caracteres ou menos:

@ptubach

Fui a um restaurante indiano que me ofereceu uma cerveja grátis por eu ter aparecido cedo demais para buscar minha comida. Essa é a Zappos da comida indiana!

@kaydtastic

Ontem à meia-noite pedi um par de botas na Zappos, e elas já foram despachadas. Isso sempre acontece, mas ainda me surpreende.

@stevecstud

Eu: Deveríamos arrumar uma Au Pair*.

Ela: E se eu não gostar dela?

Eu: Nós a devolvemos.

Ela: Aqui não é a Zappos!

Uma coisa é certa: os clientes continuam voltando ao *site* da empresa para fazer pedidos, e eles incentivam seus amigos e colegas a fazer o mesmo.

Do meu ponto de vista, a Experiência Zappos reflete a cultura que está comprometida com a apaixonada prestação de serviço, a comunicação transparente, a aceitação de diferenças e a esquisitice – um negócio muito divertido, altamente produtivo e inovador, no qual os membros da equipe e os clientes tornam-se totalmente engajados e conectados emocionalmente.

SUA ÚNICA OPORTUNIDADE DE PARTICIPAR DA EXPERIÊNCIA ZAPPOS

Como a empresa atua de acordo com seus valores para “criar relacionamentos abertos e honestos por meio da comunicação” e para “buscar crescimento e aprendizado”, recebi a oportunidade de guiá-los por um dos mais excêntricos e bem-sucedidos casos da história empresarial. Para isso, identifiquei cinco princípios essenciais de negócios que usarei como um mapa para exploração dos bastidores da empresa. Esse olhar mostra como você pode melhorar a excelência do serviço em seu negócio e em sua vida pessoal. Apesar de muito fáceis de compreender, esses princípios podem ter aplicação desafiadora. Normalmente, é a execução consistente que diferencia a Zappos de

* N. de T.: Pessoa, geralmente do sexo feminino, que vai trabalhar em uma casa de família no exterior, para cuidar de crianças.

outras empresas médias ou de prestadores de serviço individuais medíocres, ainda que bem-intencionados.

Em minha opinião, a Experiência Zappos pode ser mais bem descrita como a adesão aos seguintes preceitos de negócio:

1. Procure o tamanho certo.
2. Faça rápido e sem esforço.
3. Entre no pessoal.
4. ESPALHE.
5. Jogue para ganhar

Tão rapidamente quanto um o processamento de um pedido da Zappos até sua porta, vamos mergulhar em cada um desses conceitos e aprender juntos a maneira como a Zappos pode ajudá-lo a estimular sua liderança, sua cultura e seu serviço, seja no campo profissional ou pessoal!