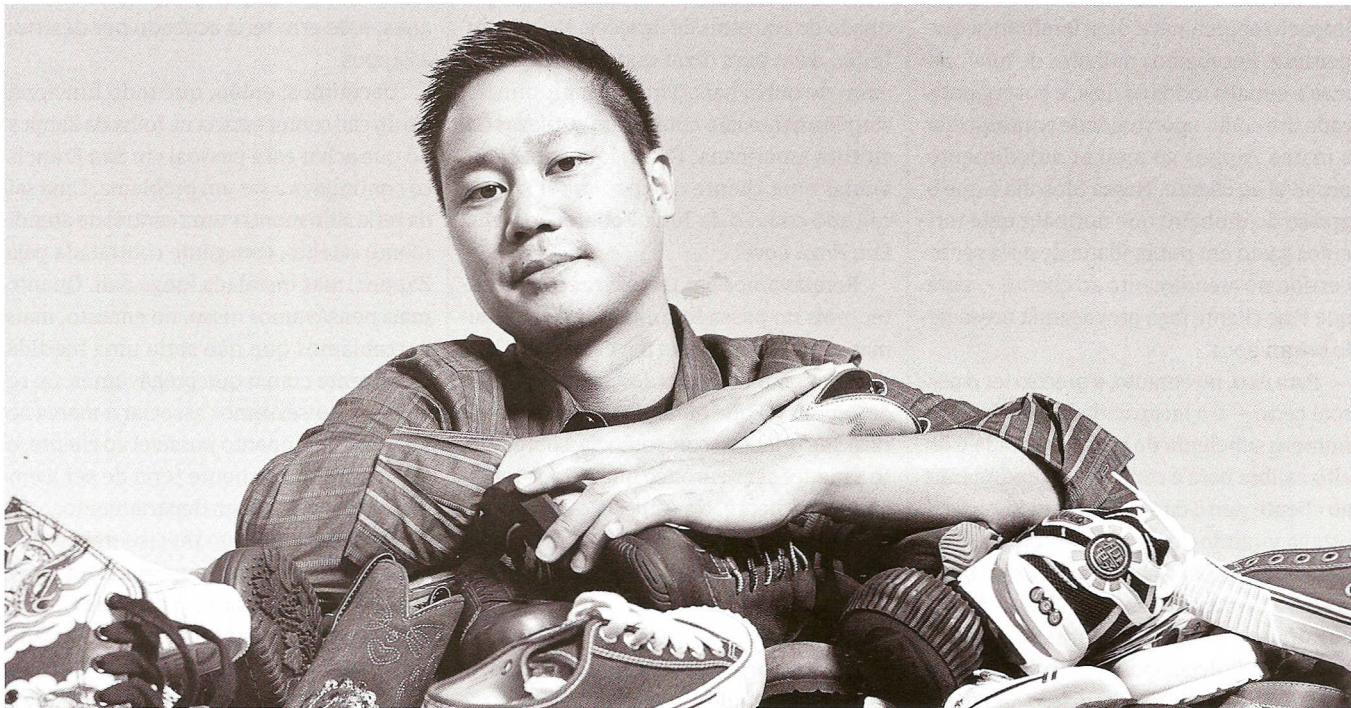


## Tudo pelo cliente, diz o presidente da Zappos



*Tony Hsieh*

### IDEIA

**Em busca de gente de alto calibre para a central de atendimento, a Zappos transferiu a empresa de San Francisco para Las Vegas em 2004. Veja por que a decisão fez sentido.**

**N**os 11 anos de existência da Zappos, tivemos de tomar um punhado de decisões espinhosas. Uma das mais difíceis foi no início de 2004, durante um almoço num restaurante da cadeia de comida mexicana Chevys, em San Francisco. Não esperávamos decidir algo tão importante em meio a uma porção de fajitas, mas quando se é parte de uma empresa em crescimento acelerado, muitas decisões são tomadas em momentos improváveis.

Na época, a Zappos tinha quase cinco anos. Tinha me envolvido com a empresa como investidor em 1998, depois que a LinkExchange, que ajudara a fundar, fora vendida à Microsoft. No começo, achei que vender sapato na internet era a típica

ideia de jerico. Mas o fundador da Zappos, Nick Swinmurn, explicou que o mercado de calçados movimentava cerca de US\$ 40 bilhões nos Estados Unidos e que 5% dessas vendas já se davam pelo correio. O que começou como mais um de dezenas de investimentos que fiz acabou virando um trabalho: em 2000, estava em tempo integral na Zappos. A empresa sobreviveu ao estouro da bolha pontocom e o faturamento bruto com a venda de calçados só subia — de zero em 1999 para US\$ 70 milhões em 2003. Mas, durante boa parte desse período, o caixa era curto e lutávamos para lidar com o crescimento.

No começo de 2004, o maior problema estava no atendimento ao cliente — para

ser mais específico, em achar a gente certa para trabalhar no call center. Para muitos, pode soar estranho que uma empresa de internet se preocupe tanto com o atendimento por telefone, pois somente 5% de nossas vendas se dão via telefone. Descobrimos, no entanto, que os clientes entram em contato conosco por telefone pelo menos uma vez em determinado momento, em média, e que, se o atendimento for bom, temos a oportunidade de criar um impacto emocional e uma lembrança que perdure. Recebemos milhares de telefonemas e e-mails todos os dias, e enxergamos cada um como oportunidade para associar a marca Zappos ao melhor atendimento possível ao cliente. Nossa filosofia é que o grosso do dinheiro que normalmente teríamos gasto em publicidade deveria ser investido no atendimento ao cliente — para que esse cliente faça propaganda nossa pelo boca a boca.

Para isso, no entanto, é preciso ter o pessoal certo — e a incapacidade de achar um número suficiente de gente dedicada e de alto calibre para a central de atendimento ao cliente perto da sede em San Francisco estava virando um grande problema. Nessa região, é difícil achar quem queira fazer carreira no atendimento ao cliente. Não é, culturalmente falando, parte da mentalidade do Vale do Silício. O custo de vida alto também pesa: em San Francisco, ninguém consegue comprar uma casa com o salário de atendente de call center. Logo, a maioria do pessoal que trabalhava na central da Zappos era temporário — e nem sempre

dava o atendimento impressionante que nossos clientes merecem.

### E se terceirizarmos?

No final de 2003, tínhamos começado a analisar uma série de alternativas para a expansão do call center. A princípio, pensamos em transferir a central para a Índia ou as Filipinas. Fomos falar com um punhado de empresas de terceirização. Ouvimos todo o discurso de vendas, um punhado de amostras de ligações. No caso da Índia, dava para dizer que os atendentes eram de outro país. Tirando a pronúncia, simplesmente não entendiam sutilezas da cultura americana. Como iam conseguir ajudar uma cliente que pedia, sei lá, um calçado como o da Julia Roberts no filme *Eat, Pray, Love*?

Relutávamos em terceirizar o call center, pois no passado tínhamos tido péssimas experiências com a terceirização. Aliás, uma das grandes lições dos primeiros anos da Zappos foi que nunca faz sentido terceirizar sua principal competência, sobretudo se a meta é ser neurótico quanto ao atendimento ao cliente. No começo, a Zappos trabalhava com a modalidade de entrega chamada “drop shipment”: em vez de manter estoques, os calçados eram despachados ao cliente diretamente do fabricante.

Esse sistema nunca deu muito certo. Não tínhamos uma informação 100% exata sobre o estoque de fornecedores e, já que seus armazéns estavam por todo o país, era difícil prever prazos de entrega. Desistimos desse esquema. Passamos a

comprar o produto da indústria, mas ainda confiando a armazenagem e a remessa a outra companhia, do Kentucky. Tampouco deu certo. Como uma empresa de comércio eletrônico, deveríamos ter considerado a manutenção de estoques nossa principal competência desde o início. Acreditar que outra empresa iria se importar tanto com nossos clientes como nós foi um dos maiores erros. Se não tivéssemos reagido rápido e montado uma operação própria de estoques, esse erro teria acabado por destruir a Zappos.

Decidimos, então, que todo funcionário do call center estaria na folha da Zappos. Só que achar esse pessoal em San Francisco continuava a ser um problema. Uma saída teria sido montar uma central de atendimento satélite, com gente contratada pela Zappos, mas instalada longe dali. Quanto mais pensávamos nisso, no entanto, mais percebíamos que não seria uma medida condizente com o que pregávamos. Se realmente quiséssemos associar a marca ao melhor atendimento possível ao cliente, o atendimento ao cliente teria de ser a empresa toda, não só um departamento.

Decidimos que era preciso transferir a sede inteira de San Francisco para onde quer que montássemos o call center, cujo pessoal tínhamos recentemente batizado de Customer Loyalty Team, ou CLT. Falamos sobre cidades menos caras, onde a moradia seria mais barata e haveria maior oferta de trabalhadores que pudessem achar que ser atendente de uma empresa bacana e em crescimento era uma opção

## Sete maneiras de dar um atendimento excepcional ao cliente

**1. Faça do atendimento ao cliente uma prioridade de toda a empresa — não é só uma atividade a mais.**

**2. Dê autonomia ao pessoal de atendimento ao cliente. Um problema do cliente raramente deveria ter de ser passado a um supervisor para resolução.**

**3. Livre-se de clientes insaciáveis ou que abusam de seu pessoal.**

**4. Não se pautem pela duração de chamadas, não tente vender algo mais caro (“upsell”) e não use roteiros.**

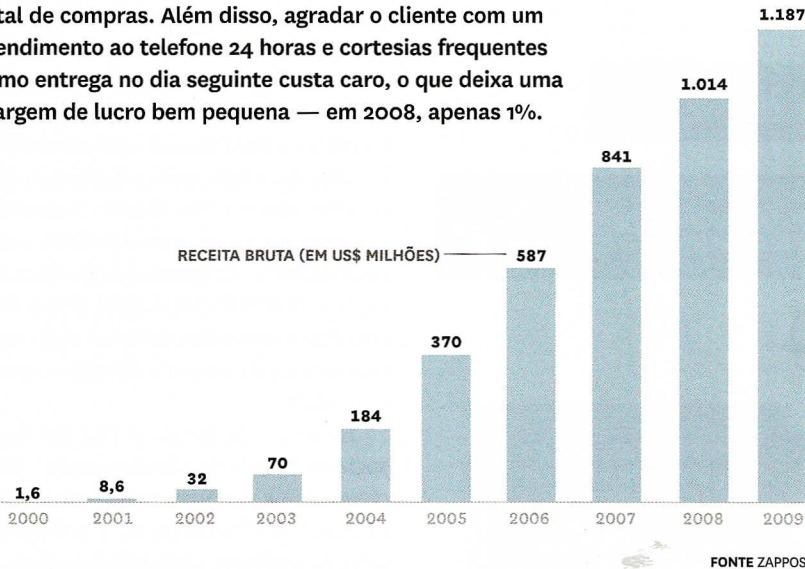
**5. Não escondam seu número de telefone. Falem com o cliente.**

**6. Encare o custo de atender ligações do cliente como um investimento em marketing, não uma despesa.**

**7. Celebre o atendimento de primeira contando histórias excepcionais para toda a empresa.**

## Cliente feliz, crescimento contínuo

Ao prestar um atendimento estelar, a Zappos fez o faturamento subir sem parar. Só que sua clientela tira pleno partido da generosa política de devoluções, o que derruba o lucro. Em 2008, por exemplo, os clientes devolveram US\$ 379 milhões em mercadorias, ou 37% do total de compras. Além disso, agradar o cliente com um atendimento ao telefone 24 horas e cortêsias frequentes como entrega no dia seguinte custa caro, o que deixa uma margem de lucro bem pequena — em 2008, apenas 1%.



de carreira viável. Fizemos muita pesquisa sobre mercado imobiliário, salários e custo de vida em várias cidades e enxugamos a lista de possibilidades para Phoenix, Louisville, Portland (Oregon), Des Moines, Sioux City e Las Vegas.

Durante aquele almoço no Chevys, discutimos nossas opções. A empresa podia arcar com o imenso custo associado à mudança do pessoal? Quantos de nossos funcionários estariam dispostos a mudar para outro estado? O potencial ganho compensaria o tumulto que aquilo causaria em nossa jovem empresa? Qual seria a melhor decisão para a cultura da Zappos?

### Ligue quando quiser

Se mudássemos, seria apenas o último esforço na campanha da Zappos para atingir um atendimento ao cliente de primeira categoria — meta que nos levou a tocar a empresa de um jeito que nos distingue de muitos de nossos concorrentes. Nos EUA, a remessa é gratuita nos dois sentidos, para que a transação não traga nenhum risco para o cliente e seja o mais fácil possível. Muita gente pede uns cinco pares de sapatos e devolve aqueles que não serviram ou

## Por menos glamoroso e mais low-tech que possa parecer, o telefone é um dos melhores canais de branding que existem.

de que simplesmente não gostaram — sem pagar nada por isso. O gasto extra de frente é considerável para nós, mas o consideramos uma despesa de marketing. Além disso, já pensando nos indecisos, temos um prazo de devolução de 365 dias (originalmente, era de apenas 30 dias, mas foi subindo a pedido de nossos clientes, que ficavam mais fiéis à medida que o prazo aumentava). Temos muita devolução — o equivalente a mais de um terço do faturamento bruto —, mas descobrimos que o cliente compra mais e fica mais satisfeito a longo prazo se pudermos eliminar o grosso do risco de comprar na Zappos.

A ênfase no atendimento ao cliente também é evidente no website. Em muitas páginas na internet, a informação de

contato está oculta debaixo de pelo menos cinco links, pois a empresa na realidade não quer falar com o cliente. E, quando por fim é encontrada, é um formulário ou endereço de e-mail. Nossa abordagem é o exato oposto. Colocamos nosso número de telefone no alto de toda página do site, pois queremos, sim, falar com o cliente. E nosso call center funciona 24 horas por dia, sete dias por semana.

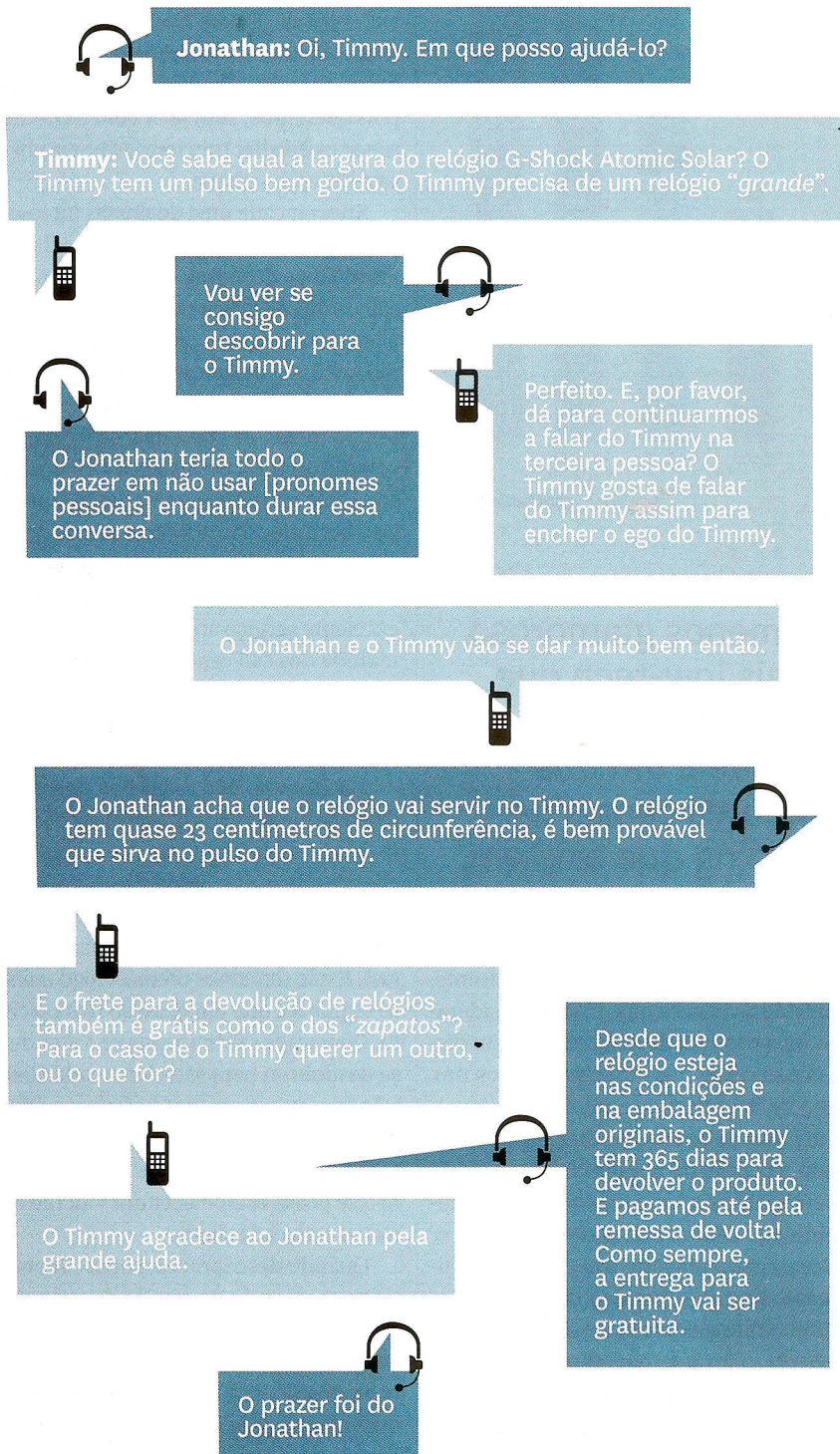
Encarar cada uma de nossas interações pela lente do branding — e não a da minimização de despesas — significa operar o call center de forma muito distinta dos outros. A maioria dos call centers, por exemplo, avalia o desempenho de atendentes com base em algo que o setor conhece por “tempo médio de atendimento”, indicador voltado ao total de ligações que uma pessoa pode atender em um dia. Na prática, isso faz o atendente se concentrar na rapidez com que consegue tirar o cliente da linha — o que a nosso ver não é prestar um excelente serviço ao cliente. Além disso, a maioria dos call centers tem scripts (roteiros) e obriga o pessoal a tentar convencer o cliente a levar algo mais caro para gerar mais receita.

Na Zappos, não exigimos que o atendente se pautasse pela duração das chamadas (a ligação mais longa que tivemos, de uma cliente que quis a ajuda do atendente enquanto conferia, aparentemente, milhares de pares de sapatos, durou quase seis horas). E não tentamos oferecer algo mais caro — prática que em geral só irrita o cliente. Queremos saber apenas se o atendente se desdobrou para satisfazer cada cliente. Não temos scripts, pois queremos que o atendente deixe aflorar sua verdadeira personalidade em cada contato telefônico, para que possa estabelecer um vínculo emocional com cada cliente.

Quando descobriu que uma cliente fiel tinha esquecido de enviar de volta (conforme pretendia) um par de sapatos devido a uma morte na família, um atendente enviou flores à mulher, que agora virou uma cliente para sempre. Certa vez, num congresso de vendas de calçados na Califórnia, depois de uma longa noite pulando

## Na Zappos, ter paciência com clientes estranhos é imprescindível

Segundo um observador que passou um tempo no call center da Zappos, o papo entre clientes e atendentes mais parece uma “sessão arrastada de terapia”. No livro *Delivering Happiness*, Tony Hsieh descreve um cliente que, num chat ao vivo com um atendente da Zappos, adotou a *persona* de um alguém muito esquisito chamado “Timmy” — só para ver como o atendente se sairia. Eis uma transcrição editada da conversa:



de bar em bar, um pequeno grupo de gente da empresa foi até o quarto de hotel de um de nós para pedir comida. Só que a cozinha tinha fechado às 23 horas. Tentamos achar um lugar que entregasse depois da meia-noite. Em vão. Um punhado de nós convenceu uma mulher (que não trabalha na Zappos) a ligar para a Zappos enquanto ouvíamos no alto-falante. A atendente ficou meio confusa com o pedido, mas rapidamente se recuperou e nos colocou em espera. Dois minutos depois, deu o nome dos cinco estabelecimentos mais próximos que ainda estavam abertos e entregavam pizza.

Hoje em dia, muito se fala em mídias sociais e “marketing de integração”. Nossa crença é que, por menos glamoroso e mais low-tech que possa parecer, o telefone é um dos melhores canais de branding que existem. Temos a atenção total do cliente por cinco ou dez minutos e, se a empresa acertar na interação, o cliente se lembrará da experiência por muito tempo e falará sobre ela com os amigos.

Em geral, ao fazer seus cálculos de ROI, o departamento de marketing supõe que o valor vitalício de um cliente é fixo. A nosso ver, é algo que pode aumentar se criarmos um vínculo emocional positivo com a marca. Para tanto, a maioria de nossas iniciativas no atendimento ao cliente se dá, de fato, depois de efetuada uma venda. Ao comprar de novo, por exemplo, a maioria dos nossos clientes fiéis é surpreendida com a entrega no dia seguinte — ainda que tenha escolhido o prazo normal de entrega. Nosso depósito funciona 24 horas por dia, o que custa caro. O jeito mais eficiente de operar um depósito é ir deixando os pedidos se acumularem para que, quando um trabalhador se desloque para coletar os produtos, a densidade dessa operação seja maior e o funcionário tenha uma distância menor a percorrer. Mas não estamos tentando maximizar a eficiência dessa atividade. Estamos tentando maximizar a experiência do cliente, o que no comércio eletrônico envolve entregar o produto ao cliente o mais depressa possível.

# Em 2008, chegamos a US\$ 1 bilhão em receita bruta.

## O que estamos aprendendo com a Amazon

Na discussão sobre a transferência da sede, acabamos optando por Las Vegas. Não consultamos nem o conselho nem os investidores — simplesmente avisamos que íamos mudar (o fato de que o estado americano de Nevada não tem imposto de renda pode ter ajudado; alguns devem ter achado que a decisão tinha motivos fiscais). Las Vegas não era a opção mais barata entre as consideradas, mas achamos que era a que mais agradaria ao pessoal que trabalhava para nós. Também fazia sentido por outras razões. É uma cidade que nunca dorme, na qual as pessoas estão acostumadas a trabalhar a qualquer hora, o que nos ajudaria a achar gente disposta a trabalhar à noite no call center. E, já que boa parte de sua economia está ligada à hospitalidade, Las Vegas tem a mentalidade do atendimento ao cliente — lá, o trabalhador está acostumado a pensar no outro como um hóspede.

Dois dias depois do almoço no Chevys, fizemos uma reunião na empresa e anunciamos a transferência para Las Vegas. Arcaíamos com as despesas de mudança de quem aceitasse vir conosco e ajudaríamos na busca de moradia. Quando demos a notícia, todo mundo na sala de reunião ficou em estado de choque. Dissemos a todos que pensassem por uma semana antes de tomar uma decisão, para o sim ou para o não.

Na época, tínhamos cerca de 90 funcionários em San Francisco. Tínhamos imaginado que cerca de metade aceitaria fazer as malas e mudar com a empresa. Uma semana depois, tive a agradável surpresa de descobrir que 70 estavam dispostos a dar

uma chance a Las Vegas. A seu ver, era tudo questão de aceitar uma aventura e ter a mente aberta. No total, a mudança custou cerca de US\$ 500 mil, cifra considerável para nós à época. Também nos custou um punhado de gente boa: nosso principal programador de software adorava San Francisco e decidiu ficar ali. Alguns dos que vieram conosco deram um verdadeiro salto de fé. Um deles tinha apenas dez dias de Zappos (e 15 de casado), quando anunciamos a transferência. Veio conosco — e, para sorte dele, a mulher também.

Embora nosso timing pudesse ter sido melhor (mudamos no auge do boom imobiliário em Las Vegas; depois disso, o preço de imóveis caiu de forma generalizada), a transferência compensou de várias maneiras. Quando chegamos a Las Vegas, não tínhamos em quem nos apoiar — exceto um no outro. A cultura da empresa, que sempre fora forte, ficou ainda mais. À medida que crescíamos, fizemos questão de só contratar gente com quem tivéssemos vontade de estar depois do expediente. Aliás, muitas de nossas melhores ideias surgiram entre um copo e outro no bar ao lado.

Em 2008, chegamos a uma receita bruta de US\$ 1 bilhão com a venda de mercadorias. Mas, com a crise econômica, o ano foi uma loucura. Embora seguissemos crescendo, percebemos que os custos eram altos demais para nossa receita. Tínhamos nos programado para um crescimento mais acelerado e vimos que a folha de pessoal ficara inchada. No final do ano, decidimos demitir 8% dos quadros. Foi uma das decisões mais difíceis que já tomamos.


Em 2009, concordamos em vender o controle da Zappos à Amazon — que

sempre afirmou que sua meta é ser a empresa mais centrada no cliente do mundo. Só que a abordagem da Amazon é mais high-tech do que a nossa; seu foco é usar o design e a funcionalidade do site para tornar a experiência de consumo tão fácil que o cliente nem tenha de ligar para a empresa. A nossa é mais “high-touch”: tentamos estabelecer um elo pessoal. Desde a venda, estamos aprendendo com a tecnologia da Amazon: começamos a monitorar certos indicadores usados pela empresa e estamos nos inteirando de sua abordagem a operações de estoques. Também fomos muito além de sapatos. Agora, a Zappos vende um grande sortimento de roupas, utensílios domésticos, cosméticos e outros artigos.

Hoje, temos mais de 1.800 funcionários. O salário inicial de um atendente do call center é de cerca de US\$ 11 por hora — o normal para um atendente em Las Vegas —, mas, já que a Zappos é conhecida como um ótimo lugar para trabalhar (neste ano, pela segunda vez consecutiva, entramos no ranking “Best Companies to Work For” da revista *Fortune*), não nos faltam candidatos. No ano passado, 25 mil pessoas procuraram uma vaga na empresa e contratamos apenas 250. Alguém me disse que, estatisticamente falando, é mais difícil conseguir um emprego na Zappos do que ser admitido em Harvard, o que diz muito sobre a força da cultura que criamos aqui.

Olhando hoje, atribuo o grosso de nosso crescimento nos últimos anos ao fato de que investimos tempo, dinheiro e recursos em três grandes áreas: atendimento ao cliente, cultura da empresa e treinamento e desenvolvimento de funcionários. A mudança para Las Vegas nos ajudou a fazer progresso em cada uma delas. Se quiser saber como nossos atendentes soam ao telefone, basta pegar o aparelho e ligar para nós. ♥

HBR Reprint R1008J-P Para pedidos, página 89

 **Tony Hsieh** é presidente da americana Zappos e autor de *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* (Business Plus, 2010), do qual foram adaptados trechos deste artigo.