

## Gestão de Empresas

2011-2012

### Exame 06.02.2012 (época recurso)

**Leia com atenção as perguntas que lhe são colocadas e justifique as suas respostas. Não é permitida a consulta.**

**Responda ao grupo 1 numa folha e ao grupo 2 noutra folha.**

**O exame terá a duração de 1h30m, com 30 m de tolerância.**

#### 1. Felicidade numa caixa

“Felicidade numa caixa”, é assim que uma cliente descreve o que sente ao receber a sua encomenda de sapatos da retalhista *online* Zappos.com.

Fundada em 1999, a aposta no comércio *online* de sapatos definiu a sua génese (Zappos derivou de “zapatos”, a palavra espanhola para sapatos), mas atualmente a Zappos tem procurado expandir o seu negócio para o vestuário e outras categorias em que o serviço ao cliente pode ser um fator diferenciador. Ainda assim, hoje em dia cerca de 80% do seu volume de negócios provém do retalho de sapatos.

Tony Hsieh, o atual CEO da Zappos, tornou-se multimilionário aos 24 anos ao vender uma *start-up* à Microsoft. Ao tornar-se CEO definiu dois grandes objetivos: atingir os mil milhões de vendas anuais e estar na lista das melhores empresas para trabalhar. Por isso, a estratégia da Zappos assenta em dois pilares bastante interligados: um serviço de excelência ao cliente e uma cultura corporativa distintiva.

Para Hsieh, a cultura da empresa é uma prioridade, pelo que valores como “ser-se divertido e algo estranho” coexistem com “fazer mais com menos”, “abraçar e alimentar a mudança” e “entregar «uaus» através do serviço ao cliente”.

Para além do *site*, o contacto telefónico grátis (as encomendas podem também ser feitas por telefone), a entrega e a devolução também grátis, uma política de devolução de 365 dias e disponibilidade 24 horas por dia, 7 dias por semana, definem a sua estratégia de orientação ao cliente. O atendimento por telefone pode demorar uma hora e é considerado um custo de marketing, porque a Zappos sabe que clientes satisfeitos e que tiveram uma boa experiência irão contar aos seus amigos. Os trabalhadores da Zappos não têm um guião de atendimento nem métricas para avaliar a sua performance no contacto telefónico, apenas lhes é delegado o poder de fazer os clientes felizes. É a ligação emocional que alimenta encomendas. Ao divulgar que a entrega é feita em quatro dias, a Zappos consegue surpreender o cliente ao fazê-lo no dia seguinte. É assim que procuram os “uaus”.

O próprio processo de recrutamento da Zappos é pouco usual. São feitas duas entrevistas ao candidato, uma para averiguar se se adequa ao lugar e outra para avaliar se se ajusta à cultura da empresa. Todos aqueles que são selecionados têm depois que frequentar uma formação de 5 semanas, em que 2 dessas semanas são passadas no atendimento telefónico

no *call center*. O serviço ao cliente e a filosofia da empresa são os tópicos enfatizados na formação. E sabe-se que são oferecidos \$2000 a quem desistir do programa, como forma de testar o entusiasmo dos recrutados. Hsieh vê a construção da cultura da empresa como um investimento e a base para a criação de um ambiente de trabalho incrível, onde os colaboradores decoram o seu próprio espaço de trabalho, podem almoçar de graça, os produtos das máquinas de *vending* são grátis e os gestores devem gastar 10 a 20% do seu tempo a divertirem-se com os seus colaboradores fora do escritório.

Inicialmente, a Zappos recebia a encomenda de sapatos do cliente e era o fornecedor da marca de sapatos que os enviava diretamente para o cliente. Contudo, problemas relacionados com encomendas perdidas e atrasos na entrega levaram a que Hsieh decidisse investir na armazenagem e distribuição efetuadas pela própria Zappos, pois acreditava que assim conseguiria garantir os níveis de serviço prometidos ao cliente. Mas para que isto funcionasse, também foi fundamental o estabelecimento de parcerias e a partilha aberta e transparente de informação com os seus fornecedores. Eles passaram a ter acesso a níveis de inventário, vendas e rentabilidade, bem como ajudavam a Zappos a planear o seu negócio e a garantir que detinha o produto no tempo oportuno.

Em 2008, a empresa atingiu os mil milhões de dólares em vendas e em 2009 foi considerada a 23ª melhor empresa para trabalhar pela revista *Fortune*.

Em 2009 foi vendida à Amazon, mas Hsieh garantiu os seus colaboradores e os restantes *stakeholders* de que o negócio se manteria como sempre havia sido. Atualmente, a Zappos continua a operar como uma entidade independente com a sua marca e cultura corporativa intactas.

**Fontes:**

Nie, Winter, e Beverley Lennox. 2011. *Case study: Zappos*. Financial Times. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/98240e90-39fc-11e0-a441-00144feabdc0.html#axzz1I2rzHNLA>.

[www.zappos.com](http://www.zappos.com)

- a) No seu entender, que tipo de estratégia competitiva é seguido pela Zappos? Fundamente. (3 valores)
- b) Como caracteriza a postura adotada pela Zappos na gestão do relacionamento com os seus clientes? E em que medida é que essa postura é suportada ao nível das operações? (4 valores)
- c) Caracterize os mecanismos de coordenação vertical e horizontal da estrutura organizacional da Zappos. (3 valores)

## 2. Monster Energy Drink

A Monster tornou-se num estilo de vida da nova geração embalado por uma lata preta com a marca de uma garra em cores fosforescentes. Como o seu nome diz em inglês, ele é um verdadeiro monstro repleto de taurina e energia. Foi assim que o Monster Energy Drink ousou desafiar o poderoso Red Bull, não somente no mercado americano como também em muitos outros



países. E para os mais céticos, a marca americana tem conseguido causar desconforto na líder mundial nessa categoria ao oferecer diversos sabores e muitas inovações em termos de embalagens.

Tudo começou em meados dos anos 90 quando a Hansen Beverage Company, empresa californiana fundada em 1935, resolveu ingressar no então emergente segmento de energéticos nos Estados Unidos. A primeira tentativa ocorreu em 1997 e foi um verdadeiro fracasso. A empresa sabia que para concorrer com a austríaca *Red Bull* e tantas outras marcas que surgiam, era preciso desenvolver um produto diferenciado e inovador. Após anos de pesquisas e milhões de dólares investidos, no mês de abril de 2002 estreou no mercado americano o *Monster Energy Drink*. O novo produto continha alguns diferenciais importantes em relação aos concorrentes: sua fórmula continha alta dose de taurina e açúcar. *Monster* também foi o primeiro produto do segmento a utilizar a lata de 16 onças (473ml), o dobro da quantidade da rival *Red Bull*, gerando assim um melhor custo benefício aos consumidores.

Outro grande diferencial do produto era sua embalagem, uma lata preta com design arrojado que continha a marca de uma garra verde fosforescente que formava uma letra “M” (clara alusão ao nome da marca), se destacando nas gôndolas dos pontos de venda. Além disso, ao contrário dos outros energéticos, *Monster* foi posicionado no mercado como uma bebida diurna, feita para atender consumidores que trabalham, estudam e, portanto, necessitam de uma energia extra para o dia-a-dia, pois realizam múltiplas tarefas no decorrer do tempo. Este posicionamento foi adotado pela marca depois que pesquisas revelaram a tendência do uso de bebidas energéticas no período da manhã, por jovens ligados à tecnologia, vídeo games, internet, rapidez de informação e agilidade nas decisões. Com isso, ficou claro que *Monster* era um produto dinâmico, não era prejudicial à saúde e totalmente direcionado à produtividade, não somente às baladas noturnas como seus concorrentes. A agressividade com que a marca estreou no mercado podia ser comprovada em seu slogan “*Unleash the Beast*” (algo como “*desencadeie/liberte a besta*”).



Para ganhar reconhecimento, investiu em ações ousadas como a amostragem em locais de alta concentração de público jovem, como por exemplo, *shows*, praias badaladas, festas e eventos esportivos radicais, além de patrocinar atletas como os pilotos Michael Schumacher e Nico Rosberg, o skatista Rob Dyrdek e o piloto de rali Ricky Carmichael. O resultado não poderia ser diferente. *Monster* se tornou um sucesso praticamente instantâneo, ganhando participação de mercado rapidamente e faturando milhões de dólares. Após se consolidar no competitivo mercado americano, nos anos seguintes *Monster* foi introduzido no Canadá, México, Austrália, Brasil e alguns países da Europa, ganhando rápida aceitação por parte dos consumidores.

Além disso, a marca surpreendeu o mercado com lançamentos de embalagens e produtos inovadores, como por exemplo, *Monster Lo-Carb*, energético com baixa caloria; *Monster Khaos*, energético com 50% de suco de laranja; *Monster Assault*, energético com cola; *M-80*, energético com 80% de suco de frutas tropicais e cítricas; *Mixxd*, energético com 30% de suco de frutas; *Nitrous Monster*, primeiro energético do mundo formulado com óxido nítrico, substância que deixa a bebida espumante, com aspecto de champanhe, e acondicionado em uma lata de alumínio capaz de ser tampada após a abertura; *Monster*

Absolutely Zero, energético com zero caloria e açúcar; Monster M3, energético super concentrado vendido em garrafa de 145ml; e Monster Rehab, mistura de energético, chá e suco de limão. O sucesso da marca foi tanto que em janeiro de 2012 a empresa trocou seu nome para Monster Beverage Corporation.

Adaptado de: <http://mundodasmarcas.blogspot.com>

- a)** No seu entender qual a estratégia de segmentação da Monster Energy Drink? Justifique a sua resposta.
- b)** Na sua opinião, quais as atividades da cadeia de valor são essenciais para posicionamento seguido pela Monster Energy Drink? Fundamente.
- c)** Analise as condicionantes estratégicas da Monster Energy Drink recorrendo às 'Cinco forças competitivas de Porter'.