

Groupon

Liderança em compras coletivas

Preparado por Marcus S. Piaskowy, da ESPM-SP¹.

Resumo

O Groupon Inc. é uma empresa de site de compras coletivas. Criada em 2008 por Andrew Manson, um jovem empresário de 29 anos. A empresa valorizou 3 bilhões de dólares em menos de dois anos. Atualmente, está presente em mais de 1.000 cidades, de 29 países, incluindo o Brasil. Sua operação local oferece ofertas diárias por preços vantajosas aos usuários cadastrados em seu sistema – descontos de até 90% em estabelecimentos nas áreas de gastronomia, bem-estar e entretenimento. Mais que um site de compras coletivas, o modelo de negócio adotado pelo Groupon é um fenômeno de marketing, fruto da tecnologia oferecida pela internet. A mecânica de funcionamento do Groupon é simples. Uma empresa que oferece um produto ou serviço com um desconto agressivo. O Groupon anuncia o item em seu site reservando-se o direito a uma comissão sobre as vendas. Para que a transação se concretize, é necessário haver uma mobilização na rede para que se obtenha um número mínimo de vendas concretizadas. No final da operação todos saem ganhando: ganham os consumidores finais, que aproveitam os descontos, ganha o clube, que recebe uma parte do valor comercializado, ganha o proprietário do produto ou serviço, que além da venda ganha visibilidade no mercado.

Palavras-chave

Marketing. Redes Sociais. Estratégia. Internet. Modelo de negócio.

Dezembro/2010.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Introdução



Claudia ligou o seu notebook enquanto preparava o café. Gostava de olhar seus e-mails, ler as principais notícias e checar o que seus amigos estavam fazendo enquanto tomava seu café da manhã. O dia estava calmo, nada de especial na web, a não ser um link novo postado por uma amiga no Facebook: ClubeUrbano – www.Groupon.com.br - Descubra o melhor da sua cidade com até 70% de desconto. Confira!

Novidades sempre agradam, e Claudia adorava novidades. Já tinha ouvido falar de clubes de compras coletivas, mas ainda não tinha se aventurado em nenhum. A indicação parecia séria e desconto era uma palavra mágica aos ouvidos de Claudia. Clicou e imediatamente apaixonou-se pela ideia. A pizzaria do bairro, onde a família sempre ia jantar, estava oferecendo descontos de 60% nos preços das pizzas, era uma oferta irresistível. Depois de preencher o cadastro, ela ficou um pouco desconfortável. Será que isso daria certo? Não tinha nenhuma pegadinha? Pensava na máxima: “Não existe almoço grátis”. Por isso, leu novamente as regras, em que era informado o prazo de validade dos vouchers, o que estava coberto pela oferta e o que estava excluído. Por exemplo, não podia comprar a pizza de camarão, mas não havia limite de vouchers por pessoa e podia usar os créditos em qualquer dia da semana, sem restrição de horário. Parecia um ótimo negócio. Finalmente apertou o botão enter e comprou seis cupons. Ligou para o marido e avisou que iriam jantar na pizzaria naquela noite, e que as despesas seriam por conta dela.

Do outro lado a equipe do Groupon processava a compra, liberava os cupons e encerrava a oferta que acabara de atingir o número máximo de compradores em menos de 24 horas. A visita de Claudia é apenas uma das 22 milhões de visitas que o site recebe por mês.



A História

O Groupon foi fundado nos Estados Unidos em 2008, por Andrew Manson, um jovem empresário de 29 anos que, em meados do mês de setembro, foi capa da revista Forbes. Presente em mais de 1.000 cidades, em 29 países, o Groupon apresenta diariamente ofertas atraentes em seu site para seus usuários cadastrados. Os parceiros comerciais têm a oportunidade de atingir milhares de pessoas por meio da venda de vouchers que trazem descontos significativos através da compra coletiva, possibilitando assim, o contato direto entre empresas e clientes.

A expansão internacional começou em abril de 2010 quando a Groupon comprou a empresa europeia MyCityDeal, unindo suas operações nos dois continentes. Em junho, a Groupon iniciou suas operações na América Latina ao comprar uma empresa chilena. Em junho de 2010 fundou o Clube Urbano no Brasil (clubeurbano.com.br). A primeira venda de vale-com-

pras foi do restaurante Forneria Don'Ana, na zona sul de São Paulo, que oferecia vouchers no valor de R\$ 125 por R\$ 50.

Em meados de 2010, o Groupon tinha 900 funcionários na sua sede em Chicago, cerca de 2.500 funcionários mundo afora. A empresa estava avaliada em 1,3 bilhão de dólares. Ao final do mês de outubro a empresa já era cotada em 3 bilhões de dólares, e o site contava com mais de 20 milhões de adeptos, contabilizando mais de 12 milhões de vouchers vendidos no mundo e um faturamento global de mais de US\$ 500 milhões. Durante os primeiros 18 meses de vida o Groupon proporcionou uma economia de outros 500 milhões de dólares aos seus clientes.

Em uma entrevista na revista Veja, o fundador, Andrew Manson, explicou porque o Groupon e os clubes de compras fazem tanto sucesso. "Simples. Sem a popularização da web e os avanços da tecnologia, seria impossível pensar em dividir o espaço entre pequenos negócios e empresas renomadas. Graças à web, conseguimos nivelá-los. Todos os tipos de negócios – e todos os clientes – colhem frutos. Graças à popularização de plataformas sociais, como Twitter e Facebook, é possível também oferecer oportunidades para alcançar novos clientes, sem correr risco algum."



Desembarcando no Brasil

A empresa abriu as portas no Brasil com 15 funcionários e a intenção de contratar mais cem. Quando o Groupon desembarcou no País em junho de 2010, o mercado contava com 10 sites de compra coletiva. Nessa época existiam 200 sites nos Estados Unidos. Florian Otto, presidente do Groupon no Brasil, tinha como desafio tornar o site líder do mercado e expandir sua área de atuação pelo País. A expectativa de Otto era fazer do Brasil o segundo maior mercado em um ano.

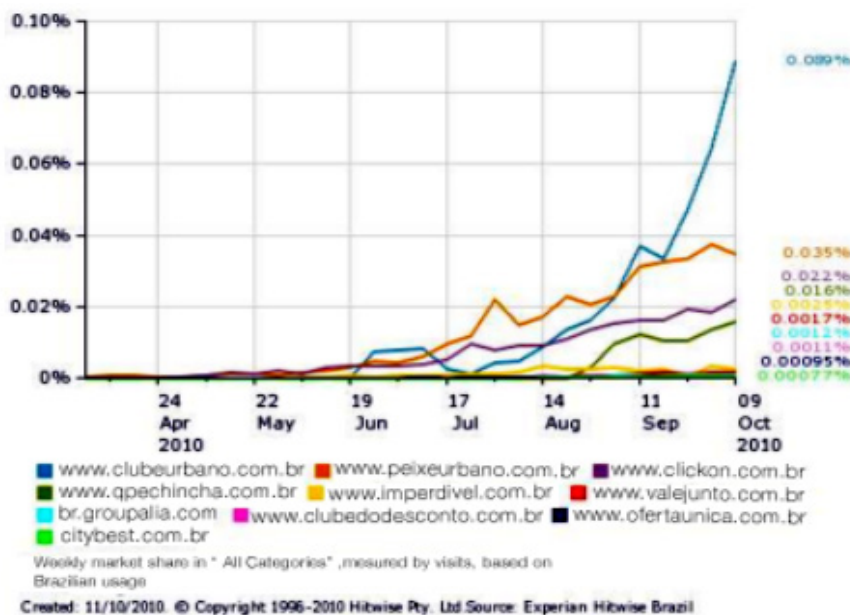
A equipe do Groupon desenhou uma estratégia de expansão agressiva. Dois meses depois, o site brasileiro já liderava em quantidade de recomendações diárias, perdendo apenas para os Estados Unidos. Nessa época o braço brasileiro já representava a quinta maior operação do grupo no mundo. Daniel Funis, diretor de Marketing e Relacionamento de Parceiros, credita parte do sucesso às características do mercado nacional. "O mercado brasileiro de e-commerce, de usuários de internet e das redes sociais está em constante expansão. Além disso, o brasileiro adora experimentar novidades, é sociável e recomenda lugares interessantes para os amigos", explica Funis.

Para ganhar mercado, a equipe de marketing precisava convencer as empresas que sites de compras coletivas eram um bom negócio e que fazer parceria com o Groupon era muito melhor. Para Florian Otto "o Groupon é a melhor opção do mercado. São inúmeras as vantagens

das empresas interessadas nesse tipo de parceria, já que podem trabalhar com a empresa pioneira em compras coletivas e líder mundial no setor, têm a possibilidade de divulgar a marca em diversos países da América do Sul, Europa e Estados Unidos, e contam com total segurança na execução da operação”.



A mecânica de funcionamento do Groupon é simples. A empresa oferece um produto ou serviço. O clube anuncia o item em seu site com um desconto agressivo (em alguns casos, chega a 90%), reservando-se o direito a uma comissão sobre as vendas. Para que a transação se concretize, é necessário haver uma mobilização na rede, ou seja, um grande número de interessados no produto ou serviço. Todos saem ganhando ao final da operação: ganham os consumidores finais, que aproveitam os descontos, ganha o clube, que recebe uma parte do valor comercializado, ganha o proprietário do produto ou serviço, que além da venda ganha visibilidade no mercado.



O Desafio

Em outubro de 2010, o site brasileiro já liderava o ranking do Serasa. Contava com aproximadamente 12 milhões de assinantes exclusivos, estava presente em 30 cidades, tinha 250 funcionários e uma média de 22 milhões de visitas por mês. Entre junho e outubro de 2010, foram feitas mais de 3 mil ofertas, 14.500 parceiros cadastrados e 45 milhões de páginas visitadas. As metas traçadas para 2010 foram alcançadas e até mesmo ultrapassadas antes do final do ano. Agora, o desafio do Groupon é manter a liderança, continuar crescendo no mercado e manter os usuários interessados no seu modelo de negócio.

Estima-se que existam hoje, mais de dois bilhões de usuários de internet em todo o planeta. As redes sociais e os internautas aprovaram os sites de compras coletivas.

Em 12 de outubro de 2010, a Bolsa de Ofertas registrou 51 sites de compras coletivas no País. Em 19 de novembro, pouco mais de um mês depois, a lista já trazia 111 sites. Uma nova lista publicada em 26 de novembro de 2010 registrava 246 sites, marcando um crescimento de 382% em 44 dias. “Todos os dias recebemos dezenas de pedidos para incluir nomes de novos domínios que estão sendo lançados”, informa o site. Segundo o portal, a maioria dos novos sites tem surgido em cidades com população acima dos 200 mil habitantes. A maioria concentra-se na capital e em cidades do interior do Estado de São Paulo.

Segundo Daniela Lee, Analista de Marketing do Groupon, ter concorrência é sempre bom, é um estímulo para nunca se acomodar e sempre inovar nas ofertas e divulgações. “Acreditamos que o mercado irá se consolidar com apenas três ou quatro players grandes. É o que acontece em quase todos os segmentos e estamos trabalhando para sermos líderes desse mercado. Já somos o primeiro do ranking nacional e pretendemos manter essa posição”, explica Daniela. “As compras on-line são uma tendência irreversível. Esse mercado está em ascensão e acredito que continuará crescendo por muito mais tempo. Acreditamos na consolidação do mercado e estabilização do crescimento, mas não no declínio”, completa.

Os Dilemas

Olhando para o passado, os executivos do Groupon percebem que o modelo de negócio, o nível de crescimento e a valorização sem precedentes só foi possível graças à tecnologia disponível (internet) e os efeitos sociais decorrentes dessa mesma tecnologia (redes sociais). Portanto é de se esperar que as futuras mudanças tecnológicas e sociais (nanotecnologia, acessibilidade mais barata, comunidades, sustentabilidade, etc.) continuem afetando o modelo de negócio de forma positiva – ou não. Portanto, algumas tendências devem ser monitoradas. De que forma isso poderia ser feito? Ferramentas como o desenvolvimento de cenários poderiam ajudar?

Outro problema são as baixas barreiras de entrada. Com o histórico de alto retorno, muitas empresas irão utilizar as experiências dos sites de compras coletivas nos mais variados segmentos da indústria, comércio e serviços. A entrada no mercado de muitas empresas oferecendo serviços similares criará um ruído que poderá prejudicar o Groupon. De que forma esse grupo poderia assegurar um diferencial?

Referências

Entrevista com Daniel Funis, diretor de Marketing e Relacionamento de Parceiros,

Entrevista com Daniela Lee, analista de Marketing do Groupon

Entrevista com Florian Otto, presidente do Groupon

Mercado de compras coletivas já reúne 246 sites no Brasil, disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/internet/2010/11/26/compras-coletivas-ja-reunem-246-sites-nobrasil/>

Compras coletivas: 7,4 milhões de visitantes únicos em outubro, disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/internet/2010/11/11/compras-coletivas-7-4-milhoes-de-visitantes-unicos-em-outubro/#rec:mcl>

Groupon o carro chefe dos clubes de compra coletiva, disponível em: <http://veja.abril.com.br/blog/vida-em-rede/entrevista/Groupon-o-carro-chefe-dos-clubes-decompra-coletiva/>

Clouds, big data, and smart assets: Ten tech-enabled business trends to watch, disponível em : http://www.mckinseyquarterly.com/High_Tech/Strategy_Analysis/Clouds_big_data_and_smart_assets_Ten_tech-enabled_business_trends_to_watch_2647

Tendências da TI: 10 Tendências que exigem mudanças nas empresas, disponível em: <http://www.hsm.com.br/blog/2010/08/tendencias-da-ti-10-tendencias-que-exigem-mudancas-nas-empresas/>