

ALCANÇANDO EXCELÊNCIA OPERACIONAL: COMPARANDO SERVIÇOS DE HOSPEDAGEM

Habilidades de software: software navegador

Habilidades organizacionais: avaliar serviços de hospedagem de e-commerce

10.13 Este projeto ajudará a desenvolver sua habilidade para usar a Web a fim de avaliar serviços de hospedagem de e-commerce para uma pequena empresa iniciante.

Você precisa montar um site para vender roupa de cama, mesa e banho e cerâmicas de Portugal, por isso está investigando os serviços de hospedagem de vitrines na Internet para pequenas empresas. Seu site deve ser capaz de aceitar pagamentos seguros por cartão de crédito e calcular custos de frete e impostos. Inicialmente, você gostaria de exibir fotos e descrições de 40 produtos diferentes. Visite o Yahoo! Small Business, GoDaddy e o iPage e compare a variedade de serviços de hospedagem de comércio eletrônico que eles oferecem a pequenas empresas, seus recursos e custos. Examine também as ferramentas disponibilizadas para a criação de um site de comércio eletrônico. Compare esses serviços e decida qual usaria se fosse realmente abrir uma loja na Web. Escreva um breve relatório indicando sua escolha e explicando os prós e os contras de cada opção.

RESOLVENDO PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS

Cultivando clientes de forma social

Para a maioria das pessoas, o Facebook e o Twitter são maneiras de permanecer em contato com os amigos e para que eles saibam o que você está fazendo. Para empresas de todos os tamanhos e feitios, no entanto, Facebook, Twitter e outras mídias sociais tornaram-se ferramentas poderosas para envolver os clientes, aumentar a audiência das mensagens do produto, descobrir tendências e influenciadores, construir uma conscientização da marca e tomar ações sobre as solicitações e recomendações dos clientes. Metade de todos os usuários do Twitter recomendam produtos em suas publicações. Dizem que as mídias sociais constituem o maior grupo de foco do mundo, com os consumidores dizendo todos os dias o que eles querem.

Praticamente todas as empresas da Fortune 1000 e centenas de milhares de pequenas empresas possuem páginas de suas marcas no Facebook para desenvolver “fãs” da marca, fornecendo aos usuários oportunidades de interagir com a marca por meio de blogs, páginas de comentário, concursos e ofertas na página da marca. O botão Curtir oferece aos usuários a oportunidade de compartilhar com sua rede social os seus sentimentos sobre o conteúdo e outros objetos que estão visualizando e sobre os sites que estão visitando. Com botões Curtir em milhões de sites, o Facebook consegue

rastrear o comportamento do usuário em outros sites e, em seguida, vender essa informação para os profissionais de marketing. O Facebook também vende anúncios de exibição para as empresas que aparecem na coluna da direita das páginas iniciais dos usuários e na maioria das outras páginas na interface do Facebook, como nas páginas de Fotos e Aplicativos.

O Twitter tem desenvolvido muitas ofertas novas para anunciantes interessados, como “Promoted Tweets” (“Publicações promovidas”) e “Promoted Trends” (“Tendências promovidas”). Esses recursos oferecem aos anunciantes a capacidade de ter suas publicações exibidas com mais destaque quando os usuários do Twitter pesquisam determinadas palavras-chave.

A Wrigleyville Sports — uma pequena empresa com três lojas de varejo e sites de comércio eletrônico de venda de roupas esportivas e de novidades, como uma máquina de fazer panini que coloca o logotipo Chicago Cubs em seu sanduíche — tem formado um grupo de seguidores no Facebook por mais de três anos. As publicações na página do Facebook utilizam boa parte do mesmo conteúdo de suas campanhas de e-mail, mas suas campanhas no Twitter devem ser condensadas a 140 caracteres. Algumas promoções da Wrigleyville usam todos esses canais, enquanto outras

são mais direcionadas às mídias sociais. Em 2011, por exemplo, a empresa realizou um concurso de Dia das Mães em sua página do Facebook exortando os visitantes a publicar uma foto da mãe demonstrando por que ela é a maior fã de Chicago Cubs. A Wrigleyville rastreia as compras relacionadas às suas promoções com o seu sistema de gestão de relacionamento com cliente NetSuite, e é capaz de dizer quais promoções conseguem os novos clientes mais rentáveis. A Wrigleyville sabe quais clientes responderam, o quanto eles gastaram e o que eles compraram, para que possa medir as taxas de conversão, o valor das compras de palavras-chave e o retorno final sobre as campanhas.

Mesmo que as publicações do Facebook ou do Twitter mostrem as reclamações de clientes ou as marcas desculpando-se por seus erros, as empresas ainda podem se beneficiar. Hoje, quanto mais honestas e humanas as empresas aparentam ser, mais os consumidores estão propensos a gostarem delas e permanecerem com elas. A JCD Repair, por exemplo, uma empresa que há seis anos conserta iPhone, iPad e Android, com sede em Chicago, descobriu que encorajar os clientes a publicarem comentários sobre seu serviço no Facebook, Yelp e Google Plus Local ajudou a gerar mais negócios. Embora a grande maioria dos comentários seja esmagadoramente positiva, Matt McCormick, proprietário da JCD, acredita que até mesmo os comentários ruins podem ser úteis. Um comentário ruim aqui e ali não só ajuda a parecer mais digno de confiança, como também pode lhe fornecer um feedback muito valioso do que você está fazendo errado, acredita McCormick. Ele também lhe fornece uma oportunidade de definir direito a situação com o cliente. Se você lidar com os problemas de forma rápida e acertar as coisas, as pessoas ficam impressionadas.

As empresas também se beneficiam ao publicarem bons comentários sobre os seus concorrentes. A General Mills tem 30,1% de participação do mercado de cereais e mantém uma forte presença social no Facebook, Twitter, Instagram e Tumblr. Seu grupo no Facebook "Olá, amantes de cereais", tem mais de 366 mil seguidores. Embora a General Mills utilize esses canais sobretudo para discutir suas próprias marcas como Cheerios e Lucky Charms, ela ocasionalmente destaca cereais dos concorrentes. O "Olá, amantes de cereais" apresentou, por exemplo, uma receita sugerida por um usuário que utiliza Post Honey Bunches da Oats, enquanto no Twitter, a General Mills republicou uma receita feita com Post Fruity Pebbles e Kelloggs Rice Krispies. Carla Vernón, diretora de marketing do setor de cereais da General Mills, acredita que esta abordagem "agnóstica de marca" faz a empresa parecer mais autêntica e inspirar melhor as conversas com as pessoas que compram e gostam de seus produtos.

Com cereais consumidos por 92% das famílias norte-americanas, o mercado de cereais está saturado. Uma estratégia de crescimento comum para a General

Mills e outras empresas de cereais é aumentar o que os profissionais de marketing chamam de "oportunidades de uso", promovendo como os cereais podem ser usados em receitas, projetos de artesanato ou programas de perda de peso. A General Mills vem utilizando sua presença nas redes sociais e no site para incentivar o consumo de cereais nessas múltiplas frentes.

Ainda assim, os resultados de uma presença social podem ser imprevisíveis, e nem sempre benéficos, como algumas empresas aprenderam. As empresas não têm muito controle na colocação de seus anúncios no Facebook, que em grande parte é baseado em algoritmos de computador. No final de maio de 2013, depois de não conseguir fazer o Facebook remover páginas exaltando a violência contra as mulheres, ativistas feministas empreenderam uma campanha de mídia digital destacando empresas cujos anúncios apareciam ao lado das páginas ofensivas. A Nissan e algumas pequenas empresas removeram temporariamente seus anúncios do site e o Facebook removeu as páginas em questão.

Quando a conta no Twitter do Burger King foi invadida no início de 2013, o seu logotipo foi substituído por um logotipo do McDonald's e anúncios falsos foram publicados, incluindo um no qual o Burger King tinha sido vendido para um concorrente. Outras mensagens foram impublicáveis. A conta da Jeep foi invadida um dia depois. Os hackers substituíram a imagem em miniatura da empresa por uma da Cadillac. (Cadillac é uma divisão da General Motors, enquanto Jeep é uma divisão da Chrysler.) Publicações sem sentido começaram a fluir no Feed de notícias da Jeep.

Todas as empresas se apressaram para criar páginas no Facebook e contas no Twitter, mas muitas ainda não entendem como utilizar essas ferramentas de mídia social de forma eficaz. O marketing tradicional é todo baseado em criar e distribuir uma mensagem utilizando a comunicação que é basicamente de mão única. O marketing de mídia social é todo baseado na comunicação e interação bidirecionais. Ele permite que as empresas recebam uma resposta imediata a uma mensagem — e reajam e alterem a mensagem, caso seja necessário. Muitas empresas ainda não entendem essa diferença. Elas inundam os sites de mídia social com vendas e jogadas de marketing divulgando a si mesmas e não se envolvem em conversas com os clientes onde elas poderiam coletar feedback e comentários. De acordo com Vala Afshar, executivo-chefe de relacionamento com o cliente da Enterasys Networks, a maioria das empresas está perdendo o alvo com a mídia social porque são muito impacientes. Elas querem bombardear os clientes potenciais com marketing "eu, eu, eu" (focado na empresa) e com ofertas de vendas em vez de usar a mídia social aos poucos, ao longo do tempo, para conversar e construir relações.

A Vistaprint, uma empresa de design gráfico e impressão on-line da Holanda, com sede nos Estados Unidos em Lexington, Massachusetts, entrou no Twitter

em 2008, mas inicialmente não entendeu direito como usar a mídia social para alcançar clientes. Quando surgiram as primeiras publicações da Vistaprint no Twitter, a empresa percebeu que a sua mensagem e o tom dela não eram adequados. A Vistaprint achava que as mídias sociais deveriam ser usadas para relações públicas. A empresa gradualmente aprendeu como usar a mídia social para se comunicar com os clientes criando conversas. Agora, ela fornece dicas de marketing para pequenas empresas. Ela não espera que as pessoas que leem suas publicações comprem de imediato um dos seus produtos, como os cartões de visita, só que eles se lembrarão da Vistaprint quando estiverem prontos para comprar. A empresa é capaz de demonstrar que o uso do Twitter e do Facebook aumentaram diretamente os lucros, pois ela mantém o controle das vendas provenientes dos links de sites de mídia social.

Algumas empresas não têm aproveitado os recursos de mídia social para coletar dados de clientes para análise. Mesmo quando eles têm as ferramentas de software para análise de mídia social, eles podem não saber como fazer as perguntas certas. De acordo com Jill Dyche, da Baseline Consulting, o problema com a mídia social é quando você a coloca em funcionamento; e então, o que faz com ela? Uma comunidade social está murmurando sobre o seu principal produto? Ótimo! Mas, e agora?

As empresas precisam experimentar. Pradeep Kumar, vice-presidente e diretor de inteligência do cliente na empresa de publicidade DraftFCB, acredita que o programa de análise de sua mídia social dará retorno eventualmente, embora ele não esteja certo de como nem quando. Kumar acredita que a análise de dados de mídia social requer várias ferramentas e a flexibilidade de experimentá-las para ver o que funciona e o que não funciona. Kumar e outros profissionais da área alertam que as ferramentas existentes para análise de sentimentos nem sempre são precisas, falhando muitas vezes em captar o modo de falar sarcástico ou coloquial.

A Best Western International, maior cadeia de hotéis do mundo, possui um site para dispositivos móveis e um para desktop com ferramentas sociais. Ambos os sites coletam as classificações do TripAdvisor para permitir que os usuários vejam o que os outros estão dizendo sobre um determinado hotel. O TripAdvisor, com 200 milhões de visitantes mensais em todo o mundo, oferece um lugar para as pessoas compartilharem suas experiências sobre hotéis, voos, restaurantes e locações. É um dos principais exemplos de feedback social orientando as decisões de compra dos clientes. Além disso, os visitantes dos sites da Best Western podem “Curtir” páginas do site sobre um hotel específico.

A Best Western trabalhou com a Medallia, Inc., um provedor de software de gestão de experiência do cliente, com sede em Palo Alto, Califórnia, para criar uma ferramenta que permite que os hotéis gerenciem e respondam a feedback social e realizem a análise de sentimento (ver Capítulo 6). A velocidade de Internet de um hotel, por exemplo, pode suscitar a maior parte dos comentários, mas o software pode mostrar que isso tem um impacto limitado sobre a probabilidade de um hóspede recomendar esse hotel comparado com a limpeza dos quartos. Esses resultados ajudam a Best Western a concentrar os seus recursos em áreas que têm o maior impacto nas recomendações.

Fontes: Andrew Adam Newman, “Online, a Cereal Maker Takes an Inclusive Approach”, *New York Times*, 23 jul. 2013; Aaron Lester, “Seeking Treasure from Social Media Tracking? Follow the Customer”, Disponível em: <Searchbusinessanalytics.techtarget.com>, acesso em: 17 mai. 2013; Connor Marsden, “The Role of Social CRM: Changing Dynamics and a Bright Outlook”, Disponível em: <Destinationcrm.com>, acesso em: 23 ago. 2013; Tanzina Vega e Leslie Kaufman, “The Distasteful Side of Social Media Puts Advertisers on Their Guard”, *New York Times*, 3 jun. 2013; Tanzina Vega e Nicole Perlroth, “Twitter Hackings Put Focus on Security for Brands”, *New York Times*, 24 fev. 2013; Ashley Smith, “Social Media for Businesses Bids for More Listening and Less Marketing”, Disponível em: <SearchCRM.com>, acesso em 22 jan. 2013; Melinda F. Emerson, “Even Bad Reviews on the Web Can Help Your Business”, *New York Times*, 17 jul. 2012; e Betsy Sigman, “Social Media Helps Build Strong Brands”, *Baseline*, 9 mar. 2012.

PERGUNTAS SOBRE O ESTUDO DE CASO

- 10.14 Avalie as questões humanas, organizacionais e tecnológicas da utilização de mídias sociais para interagir com os clientes.
- 10.15 Quais são as vantagens e desvantagens do uso da mídia social para publicidade, consolidação da marca, pesquisa de mercado e atendimento ao cliente?
- 10.16 Dê alguns exemplos de tomada de decisão gerencial que foram facilitadas pelo uso de mídia social para interagir com os clientes.
- 10.17 Todas as empresas devem usar o Facebook e o Twitter para atendimento ao cliente e marketing? Justifique. Que tipos de empresas são mais adequados para usar essas plataformas?