



INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

Mestrado em Marketing

Customer Relationship Management

A Best Buy e a sua estratégia de CRM Social

A Best Buy é a maior cadeia de retalho de eletrónica de consumo do mundo, com lojas nos Estados Unidos, Canadá, China e México. O sítio bestbuy.com está entre os dez maiores sites de retalho nos Estados Unidos e oferece o programa número um de fidelização de clientes do seu tipo. A Best Buy tem mais de 1 milhar de milhão de visitantes nos seus sites e 600 milhões de visitantes nas suas lojas nos Estados Unidos em cada ano. A empresa foi fundada por Richard M. Schulze e Gary Smoliak em 1966 como uma loja especializada em áudio e em 1983, foi rebatizada e reorientada com mais ênfase em produtos de eletrónica de consumo. A Best Buy foi eleita "Empresa do Ano" pela revista Forbes em 2004.

Há alguns anos atrás a Best Buy foi confrontada com um desafio: como é que um gigante multinacional do retalho de produtos e serviços de tecnologia e entretenimento, vai além das paredes de uma loja, se envolve com uma audiência, fornece suporte continuado em tempo real, angaria *advocates* da marca e constrói a sua própria marca em vários canais da forma mais eficiente e mensurável possível?

Resistindo à tentação de usar os social media apenas como mais um canal através do qual são propostos "grandes produtos a preços excelentes", a Best Buy procurou usá-los para entregar aos clientes algo que eles valorizem verdadeiramente. E reconheceu que a área social é um mundo em que o cliente está no controle; tem o poder de ignorar as mensagens, e tem o poder de responder, de forma negativa e publicamente.

A Best Buy lançou assim o programa Twelpforce. Trata-se de uma plataforma de atendimento ao cliente com base no Twitter. Qualquer um pode twitar uma pergunta, como por exemplo "qual a diferença entre um televisor LED e um LCD?" E 3.000 colaboradores da equipa da Best Buy estarão disponíveis para responder.

Qualquer colaborador é elegível para se inscrever e participar no programa, mas existem protocolos, linhas orientadoras e princípios em vigor para alinhar a colaboração e a "autenticidade" com os objetivos de *branding* da marca. Os colaboradores estão habilitados a responder e a envolver-se com os

consumidores online através do Twitter, para responder às suas dúvidas, problemas ou fornecer recomendações sobre as suas potenciais compras.

Mas o *engagement* ocorre não só ao nível dos clientes, mas também ao dos colaboradores. Há histórias de funcionários que se sentem tão satisfeitos por participar no programa que gastam grandes quantidades de tempo twittando respostas aos clientes enquanto estão sentados em casa no seu sofá! Portanto, este não é apenas um estudo de caso de social media, mas também um de RH.

A empresa mantém também vários fóruns de comunidades, blogs e uma presença no Facebook. Com tantos colaboradores a envolver-se em tantas iniciativas de social media, a sua gestão adequada pode ser um desafio, mas a Best Buy descreve seu modelo de governança como uma colmeia em rede. Os social media são vistos como uma integração horizontal de iniciativas, atravessando funções verticais em toda a empresa. A governança é gerida através de um modelo de Centro de Excelência, com representantes de diferentes programas de participantes. As diretrizes corporativas para o *engagement* com os clientes são da responsabilidade da Equipa de Comunidades dentro da função de Suporte ao Cliente, o que também facilita a formação em social media para todos os colaboradores.

“Cada grupo gere as suas próprias iniciativas, mas nós trabalhamos com uma estratégia comum. Estamos bem integrados, bem em rede, e cada um é responsável pelos social media” – John Bernier, Product Manager-Connect da Best Buy.

Os resultados são significativos:

- 5 M\$ US em diminuição de contactos no contact center;
- Redução de 20% nas reclamações de clientes online no primeiro ano do programa Twelpforce;
- Mais de 100.000 conversas sociais por ano;
- Cerca de 3.000 funcionários registados no Twelpforce;
- Melhoria da moral dos funcionários, melhor partilha de conhecimentos e conexões para toda a empresa;
- Paixão corporativa pela inovação em social media;
- Buzz significativa da marca.

Ao envolver-se em conversas ativas com os seus clientes e ao fornecer respostas simples e diretas, a Best Buy conseguiu aumentar a satisfação dos seus clientes e reduzir reclamações, pois as pessoas gostam de falar com alguém e tendo milhares de pessoas dispostas a responder, a conversa é inevitável.

A Best Buy transformou o serviço prestado ao cliente no Twelpforce como uma oportunidade para um marketing de *branding* de marca. E o programa Twelpforce também serve para salientar que os pontos problemáticos são oportunidades. A melhor maneira de promover e cultivar a lealdade é mostrar evidências de abordagem das preocupações dos clientes e de resolução dos seus problemas. A Best Buy percebeu que na área da eletrónica de consumo, não há falta de oportunidades e que os social media devem ser usados para soluções e devem capitalizar sobre "pontos negativos" para se ligar aos consumidores.

Desafios Social Media

A implementação de uma estratégia de social media é complexa. E tem associada diversas preocupações como a criação de estratégias de ROI, a monitorização da utilização de social media pelos colaboradores e o mitigar dos riscos associados com uma exposição negativa da marca. Mas a ausência de uma estratégia de social media também é uma preocupação significativa.

Outros desafios relativos à privacidade e ao cumprimento da legislação refletem o impacto transformador dos social media e as muitas questões que devem ser endereçadas.

Recomendações

Se as empresas querem desbloquear o potencial dos social media para reinventar as suas relações com os clientes, elas precisam de pensar o CRM sob uma nova luz. Os programas de social media, muitas vezes têm uma missão definida, um conjunto de diretrizes, analytics e governança. Uma estratégia de Social CRM está um passo à frente dos programas de social media, movendo-se para além do domínio de uma única função, como marketing, para implementar uma rede transversal das comunidades que interagem com o Cliente, tais como o atendimento e o serviço ao cliente e as vendas. Esta abordagem integrada trata o cliente de forma holística e facilita a partilha dos *insights* dos consumidores obtidos a partir dos dados não estruturados capturados através dos múltiplos pontos de contato social dos consumidores, bem como dos dados estruturados obtidos a partir dos canais tradicionais. Estes *insights* permitem que as empresas possam melhorar a experiência do cliente e podem resultar no desenvolvimento de novos modelos inovadores para o *engagement* do cliente.

<https://www.youtube.com/watch?v=ZDpQOjplpgk>