

# Reuna

## ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE POR MEIO DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL S/A

### CUSTOMER RELATIONSHIP STRATEGY THROUGH DIGITAL SOCIAL NETWORKS - A CASE STUDY IN BANCO DO BRASIL S/A

#### **Filipi Naspolini Formanski**

Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil.

Endereço: Pç XV de Novembro 329, Florianópolis-SC, CEP 88.010-400, Telefone: +55(48) 32166500  
Email: filipifor@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0056558821555609>

#### **Cláudio Reis Gonçalo**

Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Endereço: R. João Coan, 400, Biguaçu, SC, CEP 88.160-000. Telefone: +55(48) 32799552  
Email: claudio.goncalo@univali.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2376190590732123>

#### **Maria Terezinha Angeloni**

Instituto de Estudos e Eficiência Energética, Brasil.

Endereço, Av. Desembargador Vitor Lima 260 / 908 – Trindade, Florianópolis, SC, CEP 88.040-400  
Telefone: +55(48) 33643228  
Email: terezinha.angeloni@inerg.org.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9574289888393852>

#### **José Gilberto Formanski**

Universidade do Extremo Sul Catarinense, Brasil.

Endereço: R. Tenente Silveira, 584 / 704 – Centro. Florianópolis, SC. CEP 88.010-301. Telefone: +55(48) 34378959  
Email: formanski@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0796488625463675>

**Submissão:** 10 abr. 2013. **Aprovação:** 23 mai. 2013. **Última revisão:** 27 jun. 2013. **Publicação:** 30 jun. 2013. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof<sup>a</sup>. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/533>

#### **Resumo**

O objetivo do artigo é identificar e analisar o uso de estratégia de relacionamento com o cliente e o potencial para cocriação de valor por meio das redes sociais digitais (RSD). A teoria aborda a comunicação, as RSD, as estratégias de relacionamento com o cliente e a cocriação de valor. A metodologia utilizada é a pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, com dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, questionários com questões abertas, e análise das interações nos perfis das RSD pelo método de análise de conteúdo. As principais conclusões demonstram que o Banco do Brasil (BB) está utilizando as RSD em suas estratégias de relacionamento com o cliente.

**Palavras-chave:** Redes sociais digitais. Estratégias de relacionamento. Cocriação de valor.

### **Abstract**

The aim of this paper is to identify and analyze the use of strategic customer relationships and the potential for value co-creation through digital social networks. The theory deals with communication, social networks, the strategies of customer relationship and co-creation of value. The methodology used is qualitative research and descriptive, with data collected through interviews, questionnaires with open questions, and analysis of interactions in digital social networks profiles and analyzed using content analysis. The main findings show that BB is using the digital social network in their strategies for customer relationship.

**Keywords:** Digital social networks. Relationship strategies. Value co-creation.

## **1. Introdução**

Com o advento das redes sociais digitais (RSD), as estratégias tradicionais de relacionamento com o cliente começam a ser revistas para que sejam focadas no cliente (KOTLER *et al.*, 2010). A visão tradicional da cocriação de valor, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), é de que o mercado virou um fórum, no qual o valor não é mais gerado pelas empresas e entregue aos clientes, mas, sim, a partir de uma interação de ambas as partes. O conceito de cocriação passa a ser definido como um processo ativo, criativo e social, baseado na colaboração entre organizações e clientes. No entanto ainda existe receio no uso corporativo das redes sociais digitais, por quebrarem o paradigma das relações entre organizações e clientes (RAMALHO, 2010). Dessa forma, compreender como as organizações e os clientes podem interagir através dessa plataforma torna-se relevante para aproveitar as oportunidades que as redes sociais digitais oferecem.

O uso crescente das redes sociais digitais no cenário mundial ocasionou uma revolução comportamental, segundo uma pesquisa realizada pelo IBOPE Mídia (2010). A comunicação passou de um-para-um para muitos-para-muitos. Consideradas um fenômeno no Brasil, as RSD já são acessadas regularmente por 67% do total de internautas do país.

O estudo do IBOPE Mídia (2010) aponta uma oportunidade para as empresas incorporarem o diálogo *on-line* com seus clientes. Mais da metade dos internautas apoiam as iniciativas das organizações para comunicação com seus clientes através das redes sociais digitais e não se opõem que elas divulguem produtos e serviços. Além disso, não rejeitam o fato de as empresas usarem as RSD para analisarem o comportamento de seus clientes. O estudo aponta também que 25% dos internautas usam as redes sociais digitais como auxílio na tomada de decisões de compra. Cerca de 20% destes afirmaram que compraram um celular ou mudaram seus planos de telefonia para acessar as RSD com mais facilidade.

As instituições financeiras também identificaram o potencial das redes sociais digitais. Entretanto um obstáculo para uma atuação mais decidida no universo das RSD está relacionado a como aquelas conduzem seus projetos tecnológicos e de inovação (TERRA; BRITO, 2010).

O fenômeno das redes sociais digitais inaugurou uma nova etapa de evolução da Internet. Diz respeito à participação ativa dos clientes na produção de conteúdos e na utilização personalizada de informações e dados. As RSD, sobretudo, contribuem para a constituição de novos laços de identidade coletiva e, assim, desafiam instituições que lidam com riscos de imagem e com grande diversidade de públicos. Nesse contexto, este artigo propõe responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as estratégias de relacionamento com o cliente a partir das redes sociais digitais, com potencial para cocriação de valor, utilizadas pelo Banco do Brasil?

## **2. Fundamentação teórica**

Os fundamentos teóricos apoiam-se na compreensão da evolução da comunicação até o advento das redes sociais digitais e das estratégias de seu uso no relacionamento com o cliente e na cocriação de valor delas decorrente.

### **2.1 Evolução da comunicação e o advento das redes sociais digitais**

À medida que o pensamento administrativo estrutura-se às necessidades das organizações, a comunicação ganha importância dentre as variáveis organizacionais. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), essa mudança na comunicação organizacional decorreu da transformação do papel do cliente – de isolado para conectado, de desinformado para informado, de passivo para ativo – alterando a forma de comunicação, que antes era unilateral (da empresa para o cliente) para uma comunicação na qual o cliente também pode comunicar-se com a empresa.

Com a evolução da comunicação, os clientes e as organizações começam a interagir através de grupos sociais. Esses grupos formam uma rede social que, com o suporte das novas tecnologias de informação e comunicação, integra-se ao universo digital. A comunicação tem alterado a dinâmica das relações, pois, aliada à tecnologia, tem permitido a quebra das barreiras e limites culturais e geográficos.

As interações entre grupos sociais começam a intensificar-se por meio do advento das redes sociais digitais que, a partir de plataformas multimídias e interativas na internet, possibilitam a conexão entre pessoas, grupos e organizações. De acordo com Telles (2010), o conceito de rede social é definido como um conjunto complexo de relacionamentos entre membros de um sistema social. Com a evolução da internet, surgiram as redes sociais digitais, deflagrando a revolução das redes sociais. O conceito e a ideia de redes sociais têm sido os mesmos do ponto de vista sociológico. A mudança ocorreu no canal, mas não na forma em que as relações estabelecem-se.

Ainda não existe um consenso conceitual em relação aos vários tipos de comunidades que se formam a partir da internet. Entretanto os autores pesquisados ressaltam questões inerentes à participação dos usuários em comunidades temáticas por meio de plataformas multimídias interativas (LÉVY, 1998; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; MENDONÇA, 2007; BOYD; ELLISON, 2007; COMM; BURGE,

2009; TERRA, 2009; KOTLER *et al.*, 2010; DALMORO *et al.*, 2010; TELLES, 2010; KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Nesse sentido, será adotado neste artigo o conceito de **redes sociais digitais** para descrever a interação entre clientes e organizações pelas diversas plataformas existentes na internet.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), a advocacia dos clientes por meio de grupos *on-line* pode exercer influência ainda mais forte do que as estratégias de relacionamento com o cliente das empresas. À medida que aprendem, as pessoas tornam-se capazes de melhor fazer suas escolhas; e, à medida que se unem em redes, encorajam umas às outras a agir. Ramani e Kumar (2008) identificam em sua pesquisa quatro elementos fundamentais para verificar se os esforços para gerenciar relacionamentos com os clientes estão sendo efetivos: conceito do cliente; capacidade de resposta à interação; *empowerment* do cliente; gestão de valor para o cliente. Os autores identificam ainda que a criação de valor é o conceito central da gestão de relacionamento com o cliente.

Para que a interação com o cliente que participa das RSD seja assertiva, as organizações começam a definir estratégias de relacionamento por meio desse novo canal.

## 2.2 Estratégias de relacionamento com o cliente por meio das redes sociais digitais

De acordo com Gomes *et al.* (2010), existem inúmeras variações nas definições e na maneira de abordar as estratégias de relacionamento com o cliente. Alguns conceitos preocupam-se apenas com o relacionamento entre cliente e fornecedor; outros ampliam a visão e incluem os demais atores da cadeia de valor, porém as estratégias de relacionamento precisam ter como base a criação de valor para as partes envolvidas. A pesquisa realizada pelos autores confirma o conceito de estratégia de relacionamento com o cliente como um processo de criação de valor, de cooperação, de comprometimento e de confiança entre os parceiros.

Barcelos (2010) realizou um estudo sobre o comportamento de consumo dos adolescentes e as redes sociais digitais. Os jovens de hoje nasceram e cresceram com o advento das novas tecnologias de informação e comunicação, tendo por isso se valido delas em seus processos de aprendizagem e socialização. Os futuros clientes das organizações interagem com as RSD desde crianças. A pesquisa de Barcelos (2010) evidencia a importância das organizações em adotarem as redes sociais digitais como um novo canal de relacionamento.

A pesquisa de Lager (2009) aponta duas maneiras como as organizações podem usar as redes sociais digitais para tornarem-se mais produtivas: recebendo ideias dos clientes e participando de conversas informais com eles. O cliente tem a perspectiva para o relacionamento ser mais personalizado e importante. A autora destaca oito benefícios em estar utilizando as RSD: estabelecer credibilidade; prospectar vendas; estar próximo aos clientes; participar de comunidades; colaborar com a equipe de vendas; fornecer referências aos clientes; construir a reputação *on-line*; e assegurar a satisfação dos clientes com o suporte pós-venda.

Dong-Hun (2010) relaciona quatro pontos de vista para obter sucesso na implementação de estratégias de uso das redes sociais digitais na organização: não utilizar as RSD como um simples canal de marketing e explorar o potencial para

cocriação de valor existente por meio da construção de relacionamento com os clientes; ter cuidado na disponibilização de conteúdo, e este precisa ser interessante; ter necessidade em integrar as redes sociais digitais às estratégias de relacionamento com o cliente com a participação de todos os colaboradores; oferecer respostas rápidas às demandas dos seus clientes.

Culnan, McHugh e Zubillaga (2010) apontam recurso de valor em quatro atividades organizacionais relacionadas às RSD. As atividades apoiadas, segundo eles, estão relacionadas à marca, vendas, serviço de atendimento ao cliente, e suporte e desenvolvimento de produto. O recurso de valor é percebido através da redução de custos, aumento de receitas e satisfação do cliente.

De acordo com Zenone (2010), quatro estratégias emergem na utilização das RSD para o estabelecimento de um novo canal de relacionamento com os clientes: a) identificar problemas no relacionamento entre a empresa e os diversos públicos de interesse; b) conhecer de forma mais adequada o comportamento do cliente e o perfil de consumo; c) reforçar a imagem da empresa e complementar as ações de comunicação desenvolvidas a partir das demais ferramentas; e d) melhorar o atendimento ao cliente através de um relacionamento mais próximo e direto com ele. As RSD podem complementar o atendimento ao cliente, servindo como estratégia de relacionamento para a cocriação de valor.

### 2.3 Cocriação de valor por meio das redes sociais digitais

O advento das redes sociais digitais e a mudança do papel do cliente na sociedade fizeram com que ele participasse também do processo de cocriação de valor organizacional (KOTLER *et al.*, 2010).

Cocriação é um termo criado para descrever uma nova abordagem para a inovação. Observam-se novas maneiras de criar produto e experiência por meio da colaboração entre empresas, clientes, fornecedores e parceiros de canal, interligados em uma rede de inovação. A experiência de um produto jamais é isolada. É o acúmulo das experiências individuais dos clientes que cria maior valor para o produto. Quando os clientes individualmente experimentam o produto, personalizam a experiência de acordo com necessidades e desejos singulares (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Kotler *et al.* (2010) destacam a existência de três processos centrais de cocriação. Em primeiro lugar, as empresas devem criar a “plataforma”, um produto genérico que pode ser customizado mais adiante. Em segundo lugar, devem deixar os clientes individuais dentro de uma rede para customizarem a plataforma de acordo com suas identidades singulares. Finalmente, devem solicitar o *feedback* do cliente e enriquecer a plataforma, incorporando todos os esforços de customização feitos pela rede de clientes. Essa prática é comum na abordagem de fonte aberta ao desenvolvimento de *software* e acredita-se que sua aplicação pode ser estendida também a outros setores.

O advento das redes sociais digitais proporcionou diversas plataformas para a interação entre as empresas e os clientes. Além de cocriar valor com a organização, essas plataformas também foram inseridas no processo de aprendizagem organizacional como uma ferramenta. Ou seja, a partir desse momento a empresa

começou a aprender com seus clientes em rede, aumentando a possibilidade de inovação.

A busca constante pela inovação, por meio da criação e desenvolvimento de novos produtos e processos, diversificação, qualidade e absorção de tecnologias avançadas, torna-se indispensável para assegurar elevados níveis de eficiência, produtividade e competitividade às organizações. Isso implica acumulação constante de conhecimentos e capacitação tecnológica contínua (TOMAEL; ALCARA; CHIARA, 2005).

As redes são mecanismos imprescindíveis para otimizar os recursos organizacionais, para aumentar a capacidade tecnológica na geração de inovações e para absorver *know-how*. A constituição de redes, em seus diferentes níveis e aplicações, flexibiliza as relações entre as pessoas, potencializando o compartilhamento de informação entre as organizações e os indivíduos e, conseqüentemente, contribuindo para a geração de conhecimento e inovação (TOMAEL; ALCARA; CHIARA, 2005).

Dong-Hun (2010) aponta três ações para integrar as RSD às estratégias de relacionamento com o cliente, com potencial para cocriação de valor: ser um canal de venda direta; ser uma plataforma para prestação de serviço de atendimento ao consumidor; potencializar a distribuição de informação e conteúdo.

A interação está no centro do processo da cocriação de valor. A partir da interação com os clientes por meio das redes sociais digitais, é possível executar as seguintes atividades: monitoramento, pesquisa, desenvolvimento, publicidade, propaganda, promoção, atendimento ao cliente, prospecção de negócios e aprendizagem organizacional. As atividades acontecem por meio do processo de colaboração com velocidade e custos reduzidos. De acordo com Kaplan e Haenlein (2010), as organizações podem gerar valor para si através das RSD por meio de: projetos colaborativos; *blogs*; comunidades de práticas; jogos virtuais; e vida social virtual.

### 3 Procedimentos metodológicos

A abordagem do problema é qualitativa, segundo Saunders *et al.*(2003), na qual foi adotado como estratégia de pesquisa o método de estudo de caso único no Banco do Brasil S/A - BB (YIN, 2005). Quanto à natureza da investigação, esta pesquisa tem caráter descritivo, visando a caracterizar as estratégias de relacionamento com o cliente adotadas pelo BB no uso das redes sociais digitais.

O Banco do Brasil foi escolhido como campo empírico da pesquisa porque é a maior instituição financeira da América Latina, possui uma carteira de 55 milhões de clientes e atua em todos os segmentos do mercado financeiro. Além disto, utiliza as redes sociais digitais em suas estratégias de relacionamento com o cliente e possui uma equipe de colaboradores que interage diretamente com os clientes ou com pessoas que fazem menções ao banco nos perfis institucionais. Atualmente está presente em diversas plataformas de interação com seus clientes por meio de RSD como: Twitter, Facebook e YouTube. Mantém perfis institucionais além dos perfis de empresas coligadas, centros culturais e fundações, como BB Seguro Auto, Aliança do Brasil, Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB), Fundação Banco do Brasil (FBB) e Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB).

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e questionários. Foram realizadas três entrevistas semiestruturadas e em profundidade com os colaboradores responsáveis pela definição de estratégias de relacionamento com o cliente por meio das redes sociais digitais nas Unidades Estratégicas do Banco do Brasil. Participaram, da presente etapa da pesquisa, um gerente de divisão na Diretoria de Marketing e Comunicação (DIMAC); um assessor na Diretoria de Estratégia e Organização (DIREO); e um assessor na Unidade Gestão de Canais (UGC).

Um questionário, com quatorze perguntas abertas, foi encaminhado para a Central de Atendimento Banco do Brasil (CABB), em São Paulo, SP e respondido por três colaboradores que gerenciam e monitoram os perfis institucionais do Banco do Brasil e interagem diretamente com os clientes: um gerente de equipe e dois analistas da CABB - sendo encaminhado para o pesquisador no mês de maio de 2011.

Os dados secundários foram coletados nas interações entre a instituição e os clientes nos perfis institucionais do Banco do Brasil, Twitter, Facebook e YouTube. Nesse sentido, foram avaliados a quantidade, o nível de interação com os participantes e o tema do conteúdo gerado, dando prioridade a temas que pudessem comprovar o potencial para cocriação de valor a partir dessa interação. Tendo em vista o grande número de interações em todos os perfis institucionais, foi delimitada a análise das mensagens publicadas nos últimos 60 dias que antecederam a realização da pesquisa, correspondentes ao período de 05/09/2011 a 05/11/2011.

Os dados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa foram tratados a partir do método de análise de conteúdo, permitindo a compreensão da construção de significado dos dados obtidos. De acordo com Bardin (1977), a utilização do método da análise de conteúdo aconteceu em três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

## **4 Descrição e análise dos dados**

Nesta seção são descritos e analisados os dados obtidos no Banco do Brasil S/A. Para melhor compreensão, foram analisados os dados primários obtidos com as entrevistas e questionários aplicados nos colaboradores da instituição combinados com os dados secundários obtidos através das interações entre a instituição e os clientes nos perfis das redes sociais digitais e também nas outras fontes de dados secundários citadas nos procedimentos metodológicos. Os elementos encontrados serão apresentados de acordo com as categorias de análise desta pesquisa.

### **4.1 A mudança da comunicação organizacional com o advento das redes sociais digitais**

Com relação à comunicação após o advento das redes sociais digitais, os colaboradores perceberam a necessidade do BB estar presente nessas redes, para saber o que ali estavam falando sobre a instituição, pois observavam que estava acontecendo uma mudança no comportamento dos clientes.

Às vezes tem reclamação pura e simples de usuário que teve problemas com o BB. Muitas vezes, o conteúdo desse comentário era referente a um atendimento inadequado, a filas bancárias e até mesmo ao não entendimento do extrato da conta bancária. Dependendo da rede de relacionamento que a pessoa está conectada, um simples comentário pode ter uma grande repercussão na internet (COLABORADOR B).

Nesse sentido, antes de o BB criar os perfis institucionais, a RSD mais popular no Brasil era o Orkut e, no monitoramento realizado pela DIMAC, descobriu-se a existência de várias comunidades relacionadas ao BB. Do ponto de vista da percepção de marca, não é interessante que a imagem da instituição esteja associada a um grande número de registros de insatisfações de seus clientes.

A DIMAC tem interesse nas RSD do ponto de vista de marca, de comunicação, de marketing. Aqui a gente faz o monitoramento de percepção de marca, positivo ou negativo, em cima de uma marca, quais são os temas que estão interferindo positiva ou negativamente na imagem empresarial (COLABORADOR B).

Uma pessoa que tenha a internet como uma fonte de pesquisa de informações pode influenciar-se pelo retrato que encontra sobre as empresas. Esse retrato pode ser determinante na escolha de uma empresa prestadora de serviços com base no comentário de outros usuários da rede. Esse fenômeno retratado pelo BB confirma o conceito - dos autores Prahalad e Ramaswamy (2004) - de *empowerment* do consumidor, nos quais as pessoas encorajam umas às outras a agir e gritar em prol de seus interesses por meio da advocacia dos clientes conectados em grupos *online*.

Na *web 2.0*, as pessoas têm essa maior liberdade de comunicação. É interessante para o cliente ter essa voz ativa, porque antes ele era uma escuta passiva de propagandas de empresas. Não tinha voz, se ele fosse ao Procon, quem mais ia ficar sabendo, além dele próprio, o Procon e a empresa, da reclamação? (COLABORADOR B).

Uma grande preocupação da organização com as RSD é que comentários e notícias “viralizem” e se propaguem rapidamente pelos canais tradicionais da internet, como *sites* de notícias e *blogs*.

O teor da informação mesmo, o que saiu em pesquisa interna, a gente já tinha percebido antes; as coisas que saem em portais de notícias ganham maior relevância em redes sociais digitais. É isso que bomba em RSD: iniciativas de usuários raramente dão certo de viralizar, tanto assim que acho que o grande medo de todo mundo hoje em dia é isso, uma mensagem muito boa viralizar, de alguém influente principalmente (COLABORADOR B).

De acordo com as entrevistas, verifica-se que as RSD alteraram o fluxo de informações entre o banco e os clientes, confirmando a análise dos autores Lévy (1998) e Terra (2009), nos quais as empresas começam a adaptar-se à nova realidade de comunicação organizacional. No passado, a organização trabalhava com um conceito de comunicação unilateral e passa agora a ter a necessidade de *feedback* dos clientes.

Em virtude dessa mudança de comportamento dos clientes em decorrência do avanço das RSD na sociedade, o BB, por meio de colaboradores da DIMAC e da Unidade de Gestão de Canais (UGC), através de seus assessores, analistas e gerentes, percebeu a necessidade de, além de monitorar o que estavam falando sobre a instituição, também estar conectado nas novas RSD com perfis institucionais, participando efetivamente delas.

Tanto a empresa percebendo, quanto assessores, analistas, gerentes percebendo essa necessidade, quanto o outro trabalho que a gente faz que é olhar para fora, que é o monitoramento. A gente vê a necessidade de comunicação organizacional, a gente vê necessidade de fazer propaganda nas RSD, a gente vê necessidade de fazer relacionamento nas RSD, porque assim é um novo canal. Se a gente não aproveitar a onda agora, a gente vai levar mais tempo ainda para se preparar para isso (COLABORADOR B).

Nós precisamos estar atendendo em todos os canais, temos que estar presente em todos os lugares para o cliente do banco. Nós precisamos ter o contato com o cliente dentro das RSD. Foi assim que começou. Não teve estudo, não teve nada dessa parte teórica. Vamos entrar nas redes sociais que a gente precisa; e já tava bombando o Twitter no final de 2009 (COLABORADOR C).

O ingresso do Banco do Brasil nas RSD aconteceu pela necessidade de participar de um novo canal de relacionamento em que a sociedade e os clientes do banco estavam interagindo. Essa necessidade confirma a influência da nova onda de tecnologia, que permite a conectividade e interatividade entre indivíduos e grupos através do advento das redes sociais digitais (KOTLER *et al.*, 2010; LÉVY, 1998; TELLES, 2010).

Através do monitoramento do ambiente externo realizado pela DIMAC, a instituição identificou que os clientes estavam interagindo por meio das novas plataformas de RSD. Percebeu que, além da interação com as pessoas no relacionamento social, os usuários também expressavam suas experiências no relacionamento com o Banco do Brasil, na publicação de textos, mensagens e na criação de comunidades. No monitoramento, verificou-se que a adesão dos clientes era cada vez maior nas RSD e que o BB não poderia monitorar passivamente essas redes, mas participar efetivamente delas, promovendo relacionamento com seus clientes.

#### **4.2 As estratégias de relacionamento com o cliente utilizadas nas redes sociais digitais**

Com relação às estratégias de relacionamento existentes no Banco do Brasil, verificou-se que a iniciativa da organização estar presente nas RSD aconteceu no momento em que percebeu uma mudança no comportamento dos clientes.

Com o advento das redes sociais digitais, o Banco do Brasil identificou a necessidade de criar um perfil institucional e participar desse novo ambiente. O primeiro perfil criado foi o @bancodobrasil, no Twitter. Contudo, percebeu-se que esse perfil não atendia à necessidade de interação dos clientes. Era um perfil institucional, informativo, sem interação direta com os clientes. Nesse sentido a UGC, que responde pelos canais de atendimento do banco, criou o perfil @maisbb, para suprir essa lacuna de interação do perfil @bancodobrasil. Inaugurou-se um novo canal de relacionamento com o cliente, através da interação direta, para a resolução das demandas feitas através das RSD.

Aprendemos que podemos ser úteis pelas RSD, uma coisa que até há pouco tempo poucos imaginavam. Através dela podemos encurtar a distância e buscar um relacionamento mais próximo e ágil, com a mesma qualidade de outros canais (COLABORADOR E).

Pelo menos é um momento que a gente está construindo muita coisa, nesse momento não tem nada muito consolidado; ainda, têm esses vários perfis, mas a gente acha que a nossa atuação tem que evoluir muito (COLABORADOR B).

Esse processo ainda é tímido, nossos seguidores são captados na rede no momento em que nos colocamos à disposição para auxiliá-lo, e muitas vezes o cliente não está esperando por isso. Hoje já estamos chegando em 9.000 seguidores em 18 meses, sem uma divulgação forte do perfil @maisbb (COLABORADOR E).

Como ainda é algo novo, acredito que as empresas estão dando o passo lentamente. A integração das RSD com outros canais de relacionamento com o cliente trará muitos frutos. É importante diagnosticar e entender necessidades de clientes pelas redes que não seriam identificadas de outras formas. Compreender como as pessoas se comportam/interagem pelas redes pode ajudar a estreitar o relacionamento com os clientes por meio desses canais (COLABORADOR E).

Essas foram as primeiras iniciativas do Banco do Brasil na integração das estratégias de relacionamento com o cliente por meio das redes sociais digitais. Em seguida, a DIREO identificou a necessidade de formalização da atuação do banco nessas redes com um padrão institucional, em decorrência de, até ali, as iniciativas estarem concentradas em duas diretorias. Foi criada então uma Nota Técnica através do Comitê de Comunicação e Negócios (CONEG) com representantes de 15 diretorias para institucionalizar as RSD no BB pelo Conselho Diretor.

Sem dúvida, hoje, as RSD tornaram-se um canal de relacionamento com resposta quase imediata. Monitorando o perfil @maisbb, percebemos que, muitas vezes, podemos evitar o deslocamento do cliente até nossas agências (COLABORADOR E).

Não tem mais volta não. A gente já viu que a gente tá com 6.000 seguidores no Twitter. Não tem como não ter esse relacionamento com o cliente. Porque muitos deles a gente já teve a experiência do cliente voltar e procurar o banco por esse canal. A gente ajudou o cliente uma vez e dali a um tempo ele tem outro problema, e pede ajuda no perfil @maisbb. Eu acho que as pessoas já sabem que ali é um canal rápido. A solução é rápida, a gente tenta solucionar na hora, o mais rápido possível, tem essa preocupação de estar solucionando a demanda do cliente (COLABORADOR C).

A partir do momento que uma empresa entra nas redes sociais digitais, é importante saber que não há mais volta, até porque, tendo ou não um perfil, sua empresa será citada pelas diversas RSD. O importante é entender o porquê sua empresa está lá, qual o objetivo pretendido, promovendo relacionamento; seja um SAC, seja para divulgação de produtos, todos são relevantes na rede (COLABORADOR E).

Os colaboradores entrevistados foram unânimes em afirmar que as RSD são um novo canal de relacionamento com o cliente. Para a sua consolidação, o BB elegeu as redes sociais Twitter, Facebook e YouTube como as plataformas oficiais para execução das estratégias de relacionamento. A partir delas, foram criados 21 perfis, cada um voltado para uma necessidade de relacionamento diferente com os clientes.

Esse direcionamento estratégico visa a estreitar o relacionamento com os diferentes segmentos de clientes, como: jovem universitário, pessoas físicas, micro e pequenos empresários, cooperativas. Essa segmentação por perfil facilita a publicação de conteúdo direcionado a cada cliente, despertando interesses individualmente.

A integração das RSD às estratégias de relacionamento com o cliente definidas pelo Banco do Brasil proporcionou alguns casos de sucesso, como foi relatado no patrocínio do evento CampusParty. Além da integração nas estratégias de relacionamento com o cliente, as RSD podem proporcionar um ambiente para cocriação de valor na interação entre o cliente e o BB.

#### **4.3 Cocriação de valor a partir das interações entre a instituição e os clientes**

Diversas são as atividades implantadas pelo Banco do Brasil visando à cocriação de valor por meio das redes sociais digitais.

A primeira atividade desenvolvida pelo BB nas redes sociais digitais foi o monitoramento. Através dele, descobriu que poderia ter acesso à percepção dos clientes em relação à empresa, seus produtos e serviços. Descobriu também que poderia ser útil na resolução de demandas dos clientes pelas redes sociais digitais. O ingresso nestas trouxe agilidade de comunicação no relacionamento entre os clientes e o banco.

As RSD possibilitaram um novo canal de relacionamento com os clientes no qual eles possuem fácil acesso e através dos dispositivos móveis, como os celulares, podem demandar o banco de qualquer lugar e em qualquer momento por meio de uma simples troca de mensagem. Sem ter que aguardar o horário de atendimento das agências ou esperar pelo atendente da CABB (COLABORADOR F).

A partir do monitoramento o Banco do Brasil percebeu que poderia ampliar a sua atuação nas estratégias de relacionamento, visando à cocriação de valor. A primeira ação utilizada foi em relação à publicidade. Através dos perfis criados, a instituição começou a publicar conteúdo direcionado a cada segmento de cliente. Existe potencial para a cocriação de valor no momento em que o banco pode publicar informações através de um canal direto com o cliente e com um custo reduzido.

Nas RSD é possível fazer o monitoramento do que está acontecendo *on-line*. Ou seja, o cliente assiste ao lançamento de uma nova campanha do BB na televisão e imediatamente expõe sua opinião nas RSD. Seja ela negativa ou positiva, é a percepção do cliente naquele momento. E isso é muito importante para os direcionamentos estratégicos da instituição. Com o auxílio de algumas ferramentas é possível compilar o que foi falado sobre o BB durante 30 dias, por exemplo, com dados estatísticos, como o dia com maior pico de citações, por exemplo. O resultado é obtido por meio dos aplicativos de monitoramento e o custo é mínimo, se comparado com as formas tradicionais de pesquisa (COLABORADOR F).

Todas as alternativas colocadas, como monitoramento, pesquisa, desenvolvimento, publicidade, propaganda, promoção, atendimento ao cliente, prospecção de negócios e aprendizagem organizacional podem ser utilizadas em RSD. Ocorre que algumas são mais complexas e demandam uma atenção especial (contratação de produtos). Por outro lado, outras são bem mais simples e hoje já são repassadas aos interessados (elogio, sugestão, colaboração no desenvolvimento de novos produtos) (COLABORADOR E).

O Banco do Brasil percebeu que poderia fazer promoções através das RSD. Apesar de certas restrições legais que impedem uma maior agilidade no lançamento, o banco lançou algumas, como, por exemplo, a Promoção Ourocard e Cielo – Dois

Passos do Paraíso, no Facebook, que contou com grande adesão dos clientes, e, além de promover os produtos, contribuiu para fidelização desses clientes.

As ações de publicidade e promoções desenvolvidas pelo Banco do Brasil através das interações sociais, quando compartilhadas pelos clientes com outras pessoas dos seus círculos sociais, geram propaganda espontânea. Os clientes sentem-se mais seguros com a indicação de um produto por alguém de sua rede de relacionamento do que pela propaganda direta da empresa.

A cocriação de valor acontece também nas RSD a partir do estabelecimento de novos parceiros comerciais e na colaboração dos clientes na sugestão de aprimoramento dos produtos ou serviços comercializados pelo banco.

As redes sociais digitais geram valor à medida que aumentam a velocidade de comunicação entre o banco e os clientes. Estes possuem acesso aos perfis institucionais, a partir de diversos dispositivos, como computadores, *laptops*, celulares, e conseguem interagir com o banco em busca da solução de seus problemas.

O Banco do Brasil está integrando recursos disponibilizados pelas RSD ao portal de intranet corporativa. A Agência de Notícias traz o mecanismo de “curtir” do Facebook, possibilitando aos colaboradores expressarem sua opinião sobre o conteúdo da matéria. Além disso, podem comentar as notícias, o que possibilita um canal direto de comunicação entre as diretorias e todas as dependências do banco. Essas iniciativas alavancam a capacidade de inovação do banco através dos mecanismos de aprendizagem organizacional. Mais uma vez a cocriação de valor acontece no banco, a partir de uma interação social.

Nas interações pesquisadas, foi possível identificar atividades com potencial para cocriação de valor. As iniciativas do Banco do Brasil ainda não incluem o cliente no processo de cocriação, que traz inovações aos produtos e serviços prestados pela instituição a partir da colaboração. Entretanto essas atividades comprovam a capacidade em cocriar valor, o que vai ao encontro do conceito de cocriação de valor na interação entre a instituição e o cliente, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004).

## 5 Considerações finais

Para o alcance do objetivo desta pesquisa, apresentam-se nesta seção os principais resultados obtidos com a análise dos dados de acordo com categorias investigadas.

A primeira categoria investigada foi a mudança da comunicação organizacional na instituição com o advento das redes sociais digitais. No monitoramento que o Banco do Brasil faz do ambiente externo, percebeu-se a necessidade de estar presente em um ambiente no qual os clientes e as organizações estavam interagindo por meio das redes sociais digitais. Nesse sentido, as RSD estão alterando a dinâmica da comunicação organizacional no BB. Confirma-se através dos autores pesquisados que, antes, a organização que trabalhava um conceito de comunicação unilateral passa a ter necessidade de *feedback* tanto do público interno quanto do público externo. O BB procurou adaptar suas estratégias de relacionamento com o cliente em face dessa nova realidade (LÉVY, 1998; TERRA, 2009).

O comportamento dos clientes também mudou, e o BB começa a receber o *feedback* deles através das RSD. Confirma-se o conceito de *empowerment* do consumidor, dos autores pesquisados, em que as pessoas compartilham experiências umas com as outras em prol de interesses comuns através de clientes conectados por meio das redes sociais digitais (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; KOTLER *et al.*, 2010).

A partir do momento em que o cliente passou a influenciar efetivamente os processos da organização, o BB precisou adaptar-se a essa nova realidade. O fluxo de tratamento de demandas, que antes iniciava na organização, a partir do advento das RSD, começa na interação com o cliente, corroborando com os autores Zenone (2010); Dong-Hun (2010); Culnan; Mchugh; Zubillaga (2010); e Ramalho (2010).

A segunda categoria investigada foi a análise de estratégias de relacionamento com o cliente utilizadas pela instituição por meio das redes sociais digitais. No decorrer da pesquisa, verificou-se a importância estratégica das RSD para a organização, pois surgem como uma nova ferramenta e, através delas, a organização pode aplicar estratégias de relacionamento com o cliente.

Dong-Hun (2010) destaca a necessidade de motivar todos os colaboradores a participarem das RSD. Verificou-se nas entrevistas que o Banco do Brasil identificou essa necessidade e está direcionando esforços para a institucionalização das redes sociais digitais e o engajamento de toda a instituição nesse processo.

Apesar de algumas questões legais apontadas por Ramalho (2010) em relação à utilização das RSD como um canal de atendimento aos clientes, o BB empreende esforços no sentido de resolver as ocorrências demandadas pelos clientes para consolidar esse novo canal de relacionamento com eles.

Os colaboradores entrevistados foram unânimes ao afirmar que as RSD são a consolidação de um novo canal de relacionamento com o cliente, pelo qual é possível estreitar o relacionamento com forte possibilidade de interação e, principalmente, de respostas rápidas, como destacam os autores Barcelos (2010); Zenone (2010); e Dong-Hun (2010).

Para Gomes *et al.* (2010), as estratégias de relacionamento nas redes sociais digitais precisam ser baseadas no relacionamento “ganha-ganha”, no qual parceiros beneficiam-se em função de interesses e convicções comuns. Verifica-se que existe essa preocupação no BB. Os profissionais, através desse novo canal, procuram estabelecer relacionamento com diferentes segmentos de clientes, a partir de perfis que atendem a interesses comuns, e facilitam a interação no intercâmbio de conteúdo.

Além da necessidade de interação nesse novo canal, o Banco do Brasil procura posicionar-se em um ambiente no qual os atuais clientes estão interagindo e as gerações Y e Z já estão adaptadas. E serão essas gerações os futuros clientes da instituição (TELLES, 2010; BARCELOS, 2010).

A terceira categoria investigada foi a análise de atividades com potencial para cocriação de valor, a partir das interações entre a instituição e os clientes por meio das redes sociais digitais. No decorrer da pesquisa, foi possível perceber a necessidade de interação do cliente com o Banco do Brasil. Esse fenômeno confirma o conceito de cliente colaborativo, dos autores Prahalad e Ramaswamy (2004).

Constatou-se também que o início da atuação das organizações em redes sociais digitais é a partir do monitoramento dos comentários de clientes. Para a realização desse monitoramento, existe hoje uma série de ferramentas, como, por exemplo: ViralHeat, SocialMention e TweetDeck (RAMALHO, 2010). Observou-se que, a partir dessa interação, é possível gerar valor. Este é percebido pelo cliente na forma de valorização de sua opinião em relação às suas percepções do mercado. Além disso, ele recebe atendimento mais ágil de suas demandas do que em outros canais de atendimento. Esses aspectos inerentes às redes sociais digitais confirmam o posicionamento de Barcelos (2010); Zenone (2010); Dong-Hun (2010), em relação a estas serem um canal com forte possibilidade de interação e respostas rápidas.

A capacidade em tratar as demandas dos clientes rapidamente atende a uma exigência do mercado e vem ao encontro dos esforços do Banco do Brasil em integrar os canais de atendimento aos clientes nas RSD (KOTLER *et al.*, 2010). Para a instituição, esse valor pode ser percebido através do aprimoramento da comunicação organizacional; da criação de um novo canal de relacionamento com o cliente; e da disponibilização de uma nova ferramenta para as estratégias de relacionamento com o cliente, voltada para atividades de monitoramento, pesquisa, desenvolvimento, publicidade, propaganda, promoção, atendimento ao cliente e prospecção de negócios.

Com a troca de experiências facilitadas pelas redes sociais digitais, o Banco do Brasil pode organizar ações de publicidade e propaganda assertivas ao público-alvo da campanha e as informações obtidas, por meio de pesquisas nas RSD, podem direcionar as estratégias de relacionamento com o cliente (DONG-HUN, 2010; TERRA; BRITO, 2010; KOTLER *et al.*, 2010).

Confirma-se que o boca a boca positivo é a nova propaganda. No decorrer da análise do estudo de caso, foram demonstrados diversos casos no Banco do Brasil em que clientes compartilharam conteúdo produzido pelo banco através de seus círculos sociais. Constata-se o reconhecimento do BB, sendo indicado pelos clientes a outras pessoas e potenciais clientes, os quais muitas vezes confiam mais nessas indicações do que na propaganda institucional da empresa (KOTLER *et al.*, 2010; RAMANI E KUMAR, 2008).

Constatou-se que as atividades desenvolvidas pelo BB por meio das redes sociais digitais encontram-se no estágio de informar, passando para o próximo estágio que é relacionar e pesquisar, segundo Terra e Brito (2010). Esse estágio vai ao encontro das orientações de Dong-Hun (2010) que alerta para não utilizar as RSD como um simples canal de marketing.

O objetivo deste artigo foi identificar e analisar o uso de estratégia de relacionamento com o cliente, com potencial para cocriação de valor, por meio das redes sociais digitais no Banco do Brasil S/A. As principais conclusões demonstram que a instituição está utilizando as RSD como ferramenta para as estratégias de relacionamento com o cliente. As redes sociais digitais consolidam um novo canal de relacionamento com o cliente, com amplas possibilidades de interação. Existe potencial para a cocriação de valor, principalmente, nas atividades de monitoramento, pesquisa, desenvolvimento, publicidade, propaganda, promoção, atendimento ao cliente e prospecção de negócios. Essas atividades geram valor através da colaboração dos clientes, com agilidade nas respostas e custos financeiros reduzidos.

As inovações da tecnologia provocam mudanças no comportamento de toda a sociedade. As organizações precisam acompanhar essas mudanças e precisam adaptar-se às formas de se relacionarem e de fazerem negócios com seus clientes. O advento das RSD é um exemplo desse fenômeno. Utilizar esses novos recursos disponíveis, aliados à mudança de comportamento do cliente, pode auxiliar as organizações nas estratégias de relacionamento para cocriação de valor.

Como todo estudo tem suas limitações, sugere-se que outros estudos possam ser realizados, visando a ampliar a compreensão do tema, dentre eles a definição de modelos de mensuração e quantificação do valor gerado para a organização, a partir da interação entre os clientes, e a utilização de funcionalidades das RSD nos processos de aprendizagem organizacional.

## Referências

- BARCELOS, R.. O consumo da nova mídia pelos adolescentes: um estudo exploratório de motivações e influências. In: EnANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro: *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Martins Fontes, 1977.
- BOYD, D. M.; ELLISON, N. B.. Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, v. 13, n. 1, s. p., artigo 11, 2007.
- CULNAN, M. J.; MCHUGH, P. J.; ZUBILLAGA, J. I.. How large U.S. companies can use Twitter and other social media to gain business value. *MIS Quarterly Executive*, v. 9, n. 4. p. 243 – 259, dec., 2010.
- COMM, Joel; BURGE, Ken. *O poder do Twitter: estratégias para dominar seu mercado e atingir seus objetivos com um tweet por vez*. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- DALMORO *et al.* Twitter: uma análise do consumo, interação e compartilhamento na web 2.0. In: EnANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro: *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- DONG-HUN, Lee. Growing popularity of social media and business strategy. *SERI Quarterly*, p. 112–117, oct., 2010.
- GOMES, C. et al. Marketing de relacionamento: um estudo de caso na construção civil. In: EnANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro: *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA (IBOPE). *Redes sociais POP*. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em: 24 jul. 2010.
- KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

- LAGER, Marshall. No one's social (yet). *Customer Relationship Management*, p. 29-33, jun., 2009.
- LÉVY, Pierre. *A inteligência coletiva*. São Paulo: Edições Loyola: 1998.
- MENDONÇA, A. V. M.. *A integração de redes sociais e tecnológicas: análise do processo de comunicação para inclusão digital*. Brasília: UNB, 2007.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V.. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RAMALHO, J. A. *Mídias sociais na prática*. São Paulo: Elsevier, 2010.
- RAMANI, G.; KUMAR, V.. Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, v. 72, p. 27-45, jan., 2008.
- SAUNDERS, M. N.; LEWIS, P.; THOMHILL, A.. *Research methods for business students*. Harlow (England): FT Prentice Hall, 2003.
- TELLES, André. *A revolução das mídias sociais*. São Paulo: M. Books, 2010.
- TERRA, J. C.. *Gestão 2.0: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- TERRA, J. C.; BRITO, A. C.. *Finanças 2.0: o que o futuro das redes reserva para o setor financeiro*. Terra Forum, 2010. Disponível em <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Financas20.aspx?page=3>> Acesso em: 2 dez. 2010.
- TOMAEL, M. I.; ALCARA, A. R.; CHIARA, I. G. D.. Das redes sociais à inovação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, mai.- ago., 2005.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZENONE, L. C.. *Marketing de relacionamento: tecnologia, processos e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.