

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

**ANGELA ALBARELLO TOLFO**

**A INTERAÇÃO DA MARCA COM OS CLIENTES VIA *FACEBOOK*:  
ESTUDO DAS CONVERSACIONES NA PÁGINA DO BRADESCO**

Porto Alegre

2014

**ANGELA ALBARELLO TOLFO**

**A INTERAÇÃO DA MARCA COM OS CLIENTES VIA *FACEBOOK*:  
ESTUDO DAS CONVERSÇÕES NA PÁGINA DO BRADESCO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Comissão de Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Teixeira Primo

Porto Alegre

2014

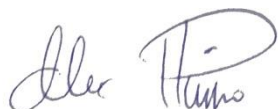
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

**AUTORIZAÇÃO**

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado **A INTERAÇÃO DA MARCA COM OS CLIENTES VIA FACEBOOK: ESTUDO DAS CONVERSÇÕES NA PÁGINA DO BRADESCO**, de autoria de ANGELA ALBARELLO TOLFO, estudante do curso de **COMUNICAÇÃO SOCIAL: HAB.: PUBLICIDADE E PROPAGANDA**, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 17 de junho de 2014.

Assinatura:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alex Primo', with a stylized flourish at the end.

Alex Fernando Teixeira Primo

ANGELA ALBARELLO TOLFO

**A INTERAÇÃO DA MARCA COM OS CLIENTES VIA *FACEBOOK*:  
ESTUDO DAS CONVERSÇÕES NA PÁGINA DO BRADESCO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Comissão de Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda.

Conceito Final: A

Aprovado em 03 de Julho de 2014

Banca Examinadora:

---

Gilberto Balbela Consoni - Doutor em Comunicação e Informação - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação - UFRGS

---

Adriana Kowarick - Mestre em Ciências da Comunicação - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação - UFRGS

---

Orientador - Prof. Dr. Alex Fernando Teixeira Primo - Doutor em Informática na Educação - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação - UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a minha família pelo apoio e amor incondicional ao longo da minha vida.

Agradeço também ao meu orientador, Prof. Alex, pela paciência e parceria ao escrever esta monografia.

À equipe de Redes Sociais do Bradesco, obrigada pela ótima recepção. Agradeço também pela rápida resposta aos diversos e-mails que enviei nos últimos três meses.

Aos meus amigos, que enviaram pensamentos positivos nos momentos críticos e entenderam o sumiço nos últimos meses.

Aos amigos com quem dividi a tensão de fazer um trabalho de conclusão de curso, nossas conversas e desabafos contribuíram muito para manter a calma ao longo do processo.

Aos amigos da ilegra, obrigada pela confiança, pelos ensinamentos e pela profissional que ajudaram a formar nestes 3 anos.

Ao Gabriel, obrigada por compartilhar comigo a experiência de amadurecimento ao longo da graduação. Obrigada pela parceria, por dividir as angústias profissionais, pelo companheirismo e pelo amor nestes últimos 5 anos.

## RESUMO

Esta monografia analisa como as empresas utilizam os comentários em suas *fanpages* para gerar interação com os usuários; secundariamente, busca entender como essas interações afetam a organização. Para alcançar tal objetivo, foi desenvolvido um estudo de caso único com o banco Bradesco, escolhido por ser o banco que mais investe em inovação no país, segundo informações divulgadas pelo próprio banco, sendo a primeira instituição bancária brasileira a lançar um aplicativo exclusivo para movimentações financeiras dentro do *Facebook*. A análise buscou avaliar o posicionamento através das conversações do banco em sua *fanpage*, além de se basear em estudos acadêmicos sobre redes sociais, comunicação mediada por computador e conceitos de marketing voltado ao consumidor. Com esses dados foi possível traçar um paralelo entre a visão acadêmica e a maneira como esses conceitos são aplicados mercadologicamente. Concluiu-se que com o surgimento da Web 2.0 potencializou o poder dos usuários, sendo que seus comentários afetam não somente o posicionamento da marca em meios digitais como também seu planejamento organizacional de maneira geral.

### **Palavras-chave:**

Marketing Digital. Redes Sociais da Internet. Interação mediada por computador.  
Engajamento. Bradesco.

## **ABSTRACT**

*This monograph analyses how companies use the feedback that they receive from users on their Facebook Pages to generate interaction; secondarily, it wants to understand how these interactions affect the organization. To achieve this goal, a case report was developed about the Brazilian bank Bradesco, chosen for being the bank that invests the most in innovation in Brazil, being the first one in this country to launch an application for financial transactions inside Facebook. The analysis evaluated the positioning and conversations of Bradesco on its Facebook Page and was based on academic studies about social networks, computer mediated communication and consumer-based marketing. With these data it was possible to draw a parallel between the academic researches and how companies use this knowledge. It has been concluded that with the developing of Web 2.0 users have nowadays the same power as do the companies to start conversations on-line. The opinions of users affect the brand's positioning in digital media as well as companies organizational planning in general.*

### **Key-Words:**

*Digital Marketing. Social Networks. Computer mediated communication. Digital Brand Engagement. Bradesco.*

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>   | <b>8</b>  |
| <b>2</b> | <b>REDES SOCIAIS E COMUNICAÇÃO MEDIADA POR COMPUTADOR</b> | <b>11</b> |
| 2.1      | A Web 2.0   | 11        |
| 2.2      | A interação em redes sociais na internet                  | 13        |
| 2.3      | Tribos de usuários e influenciadores sociais              | 15        |
| 2.4      | Sites de redes sociais                                    | 18        |
| 2.4.1    | <i>Facebook</i>   | 22        |
| 2.5      | Métricas em Redes Sociais                                 | 27        |
| <b>3</b> | <b>MARKETING FOCADO NO CONSUMIDOR</b>                     | <b>30</b> |
| 3.1      | Evolução do marketing                                     | 30        |
| 3.2      | O Marketing digital                                       | 32        |
| 3.3      | A Mídia e o consumidor                                    | 33        |
| 3.4      | O Fator inovação  | 36        |
| 3.4.1    | <i>Tipos de inovação</i>                                  | 38        |
| <b>4</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>                        | <b>41</b> |
| 4.1      | Técnicas de pesquisa                                      | 41        |
| 4.1.1    | <i>Estudo de caso</i>                                     | 41        |
| 4.1.2    | <i>Entrevista em profundidade</i>                         | 43        |
| 4.1.3    | <i>Análise de conteúdo</i>                                | 44        |
| 4.2      | Instrumentos de pesquisa                                  | 46        |
| <b>5</b> | <b>ESTUDO DE CASO: BANCO BRADESCO</b>                     | <b>49</b> |
| 5.1      | O Departamento de Redes Sociais no Bradesco               | 51        |
| 5.2      | Comentários dos usuários x interação do Bradesco          | 65        |
| <b>6</b> | <b>CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                   | <b>79</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                         | <b>83</b> |
|          | <b>ANEXOS</b>   | <b>86</b> |
|          | <b>ANEXO 1</b>  | <b>86</b> |
|          | <b>ANEXO 2</b>  | <b>88</b> |
|          | <b>ANEXO 3</b>  | <b>99</b> |



## 1 INTRODUÇÃO

A interação através da *web* atraiu um novo perfil de consumidor engajado com as marcas que consome, que procura estar inserido na sociedade em que vive. Por esse motivo, é perceptível o aumento significativo da presença das organizações nos ambientes sociais digitais. Visto esta recente mudança no comportamento de corporações e consumidores esta monografia foi desenvolvida para acrescentar os estudos da comunicação mediada por computador como uma possibilidade para as empresas estreitarem seu relacionamento com os clientes e melhorarem seus serviços, canais e comunicações. Sendo assim, aproximar os estudos acadêmicos sobre interações e comunidades virtuais da realidade à qual o mercado está exposto diariamente em suas conversações *online* é o desafio que esta pesquisa busca resolver.

Esta pesquisa tem por objetivo analisar como as empresas utilizam os comentários em suas *fanpages*<sup>1</sup> para gerar interação com os usuários; secundariamente, busca entender como essas interações afetam a organização. Para alcançar tal objetivo será desenvolvido um estudo de caso único com o banco Bradesco, escolhido por ser o banco que mais investe em inovação no país, segundo dados divulgados pelo próprio banco em seu *website* oficial. A análise se dará em cima do posicionamento e das conversações do banco dentro do site de rede social *Facebook*, sendo que o motivo desta empresa ter sido a escolhida para o estudo foi o lançamento do aplicativo F.Banking<sup>2</sup>, ocorrido no ano de 2012, o que fez do Bradesco o primeiro banco brasileiro a lançar um aplicativo exclusivo para movimentações financeiras dentro do *Facebook*. O estudo de caso visará responder aos objetivos secundários propostos pelo projeto, que são:

- a) Entender o posicionamento do banco Bradesco;
- b) Analisar com o posicionamento do banco se manifesta em sua *fanpage* no *Facebook*;
- c) Compreender como os comentários extraídos do *Facebook* são trabalhados para se tornarem dados de inteligência de mercado a serem utilizados em melhorias ou lançamentos de novas soluções, sejam elas relacionadas a produtos, serviços ou canais;

---

<sup>1</sup> *Fanpage* é o perfil para pessoas jurídicas dentro do *Facebook*, são também conhecidas como páginas empresariais.

<sup>2</sup> O F.Banking é um aplicativo desenvolvido pelo Bradesco que permite transações bancárias dentro do *Facebook*.

d) Apurar como surgiu a ideia e quais os objetivos do aplicativo F.Banking;

O estudo de caso será apoiado por entrevistas em profundidade aplicadas com os responsáveis pela área de Redes Sociais do banco que tenham acesso ou poder de decisão sobre as estratégias nestes canais, estando também presentes no dia a dia do setor, próximos das pessoas que interagem com os clientes e produzem conteúdo. Além disso, será realizada análise de conteúdo de duas postagens sobre o F.Banking feitas na *fanpage* do banco. Logo esta pesquisa possui caráter exploratório e irá se basear em análise de dados qualitativos e quantitativos.

Este estudo está estruturado em cinco capítulos, sendo que os dois primeiros tratam de sua base teórica, o terceiro explora detalhadamente as escolhas metodológicas, sendo seguido por um capítulo que demonstra os resultados empíricos da pesquisa com o banco Bradesco; por fim, são feitas conclusão e considerações finais do trabalho.

O primeiro capítulo teórico tratará sobre “Redes sociais e comunicação mediada por computador”, sendo que serão necessárias revisões teóricas sobre a internet nos dias de hoje, as comunidades em rede, os atores e conexões na *web*, conceitos sobre os sites de redes sociais, com foco no *Facebook*, além de estudo sobre métricas em mídias sociais.

Já o segundo capítulo teórico abordará a temática “Marketing focado no consumidor”, estudando a evolução do marketing ao longo dos anos, o surgimento do marketing digital, conceitos sobre mídia e consumidor. Neste capítulo também se faz necessário revisar fundamentação teórica sobre inovação, visto que a empresa estudada se posiciona como a instituição bancária mais inovadora do Brasil. Tanto os conceitos abordados no primeiro e no segundo capítulo teórico serão utilizados para avaliar e compreender as ações do banco Bradesco e o comportamento dos consumidores ao realizarem comentários nas postagens selecionadas.

O quarto capítulo deste projeto abordará detalhadamente os procedimentos metodológicos adotados para a condução do estudo. Serão explicitadas as técnicas de pesquisa escolhidas e a maneira como serão aplicadas, sendo que o capítulo abordará também os instrumentos de pesquisa, composto pelos roteiros aplicados e as delimitações metodológicas.

O quinto capítulo apresentará o objeto de pesquisa e os resultados obtidos no estudo de caso com o banco Bradesco, explicando o surgimento, os conceitos e a estrutura

organizacional por trás do setor de Redes Sociais da instituição bancária. Além disso, serão apresentados exemplos de ações do banco oriundas do *feedback* de usuários recebidos através de comentários na *fanpage*. Também será discutido o aplicativo F.Banking e a conversação dos usuários sobre o mesmo, sendo que este é considerado pela autora o principal diferencial do banco Bradesco com relação aos seus concorrentes no que tange ao *Facebook*. Por fim, serão analisados os comentários dos usuários e as respostas dadas pelo departamento de Redes Sociais do banco, verificando quais são os assuntos tratados nos comentários, qual a linguagem utilizada e como se dá a interação entre banco e usuário.

Haverá também um capítulo final destinado às conclusões e considerações finais, no qual serão feitos os apontamentos da autora e apresentados os resultados da pesquisa no que tange ao alcance do objetivo do projeto.

## 2 REDES SOCIAIS E COMUNICAÇÃO MEDIADA POR COMPUTADOR

A comunicação mediada por computador trouxe uma importante mudança para a sociedade, fazendo com que as relações sociais não dependessem mais de localidades geográficas. Porém, é importante termos em mente que a internet não foi o primeiro meio pelo qual isso ocorreu, embora hoje ela seja um dos maiores expoentes deste tipo de comunicação.

O processo de expansão das interações sociais começa com o surgimento dos meios de transporte e de comunicação, como assinala McLuhan (1964). O início da aldeia global é também o início da desterritorialização dos laços sociais. O advento das cartas, do telefone e de outros meios de comunicação mediada iniciam as trocas comunicacionais, independentes da presença. [...] A mudança do sentido de lugar é, assim, amplificada pela internet, embora não tenha surgido com a mesma (RECUERO, 2014, p. 135).

Apesar de não ser a primeira manifestação de interação social desterritorializada, a internet possibilitou que essas interações sociais acontecessem de maneira mais rápida, conectando as pessoas independentemente de possuírem um laço social pré-estabelecido. Para entendermos as diferentes maneiras como as interações sociais podem ocorrer, este capítulo revisará teoricamente a maneira como as redes sociais se manifestam via internet, buscando entender como os usuários se organizam e como as empresas se inserem atualmente nesse contexto, visando a incentivar a interação e conversação.

### 2.1 A Web 2.0

Apesar de fazer menos de duas décadas entre sua popularização e os dias de hoje, a *web* passou por grandes mudanças ao longo destes anos. Atualmente estamos vivendo o que estudiosos chamam de Web 2.0, que é a segunda geração de serviços on-line, caracterizada por potencializar as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações. Outra característica da Web 2.0 é facilitar e ampliar os espaços de interação entre os participantes deste processo (PRIMO, 2007).

Segundo O'Reilly (2005), não é possível definir o momento preciso em que houve a mudança da Web 1.0 para a Web 2.0, porém, a partir de 2004 o termo foi popularizado pela O'Reilly Media e pela Media Live International, que haviam discutido as novas características da *web* em uma série de reuniões. A principal motivação para a discussão deste novo tema foi a percepção de que a internet havia se transformado em uma plataforma, na qual é possível acessar serviços que antes só podiam ser utilizados a partir de *softwares*. Porém, segundo O'Reilly (2005), a regra principal da Web 2.0 é o bom aproveitamento da inteligência

coletiva, que é definida por Pierre Lévy (2011, p. 28) como uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências. O objetivo da inteligência coletiva é o reconhecimento e o enriquecimento mútuo das pessoas. A inteligência coletiva só tem início com a cultura e cresce com ela, visto ser dependente de ideias, línguas e tecnologias cognitivas presente em uma comunidade. Em outra publicação, o autor lembra que a inteligência coletiva é um dos principais motores da cibercultura (LÉVY, 1999). Desta forma é possível entender que a diferença mais gritante da Web 1.0 para a Web 2.0 é que a primeira é baseada em um conceito de publicação de conteúdo feito pelas empresas para os usuários; já a segunda se baseia na participação dos usuários na criação das informações.

Segundo O'Reilly (2005), o princípio central por trás do sucesso de empresas gigantes nascidas na época da Web 1.0 e que conseguiram sobreviver para serem líderes da Web 2.0 é o fato de saberem aproveitar a inteligência coletiva vinda das comunidades virtuais. Um exemplo de empresa que aplicou este princípio é a Amazon, que apesar de vender produtos similares a milhares de concorrentes, com descrições e imagens semelhantes, possui como diferencial o engajamento de seus usuários. A opinião dos usuários afeta o mecanismo de busca, que passa a apresentar, baseado nas experiências relatadas, os produtos mais populares que possivelmente irão atingir as expectativas de outras pessoas.

Primo (2007) complementa dizendo que os recursos da Web 2.0 são potencializadores da criação e da organização distribuída de informações compartilhadas. Porém, na Web 2.0 a formação do membro individual que produziu a informação não possui grande relevância, sendo que a credibilidade do que é publicado é reconhecida a partir da constante dinâmica de construção e atualização coletiva da informação.

Porém, Primo (2007) ainda faz a pertinente ressalva de que não se pode supor que tudo que é produzido em inteligência coletiva tenha emergido de verdades legítimas, pois, ao mesmo tempo em que o trabalho coletivo envolve diversas vozes, ele também pode ser prejudicado por informações errôneas, confusões ou ainda por perda ou ocultação de dados.

A partir dos estudos da Web 2.0 é possível perceber a importância que o usuário passou a ter na produção da informação e até mesmo sua influência perante as empresas. Essa nova fase conferiu também centralidade ao usuário, que passou a se organizar com outros usuários e a formar redes de conexões virtuais, que serão melhor abordadas no tópico a seguir.

## 2.2 A Interação em redes sociais na internet

Castells (1999) acredita que as redes sociais constituem a nova morfologia da organização da sociedade, sendo que essa lógica de redes modifica a operação e os resultados dos processos produtivos de experiência, poder e cultura. O autor acredita que, apesar de já existir em outros tempos, as redes encontraram seu apogeu através das tecnologias de informação.

Recuero (2014) estabelece que as redes sociais são formadas por um conjunto de dois elementos: os atores e suas conexões. Os atores são o primeiro elemento a ser considerado quando se pensa no conceito de redes sociais, tratam-se das pessoas, instituições ou de um grupo que estão dentro da rede, sendo que eles representam os nós da rede social. No ambiente virtual muitas vezes é difícil identificar imediatamente quem são os atores envolvidos na rede; dessa forma é preciso trabalhar com o conceito de representações de atores sociais, ou ainda com construções identitárias do ciberespaço. Representações de atores sociais podem ser um perfil no *Twitter*, ou ainda um perfil no *Facebook* ou até mesmo um *blog*. Por não se tratarem inicialmente de atores sociais, podemos considerar este tipo de representação uma maneira de o ator expressar sua personalidade e opinião dentro da rede, sendo que os atores no ciberespaço podem ser compreendidos como representações performáticas de si mesmos.

Os atores atuam na rede de forma a moldar as estruturas sociais, interagindo e construindo laços sociais. A interação ideal em redes sociais implicaria em satisfação recíproca entre todos os atores envolvidos, sendo que ela faz parte das percepções do universo de cada ator, tendo impressa em si as intenções e atuações de cada um. A interação social, portanto, é uma ação que possui o reflexo comunicativo entre o ator e seus pares, agindo como um reflexo social (RECUERO, 2014). Esses laços sociais e interações constituem as conexões, sendo que as interações podem ocorrer de forma síncrona ou assíncrona, segundo conceitos de Reid (1991); a primeira delas é quando a interação ocorre em tempo real, desse modo os atores envolvidos têm uma expectativa de resposta imediata, sendo que as redes sociais on-line e os chats são exemplos deste tipo de interação síncrona mediada por computador. Já as interações assíncronas são aquelas em que há uma espera entre o tempo do envio da mensagem e o retorno da resposta, sendo que o e-mail e os fóruns são exemplos deste tipo de interação.

Primo (2008) também discute a maneira como as interações ocorrem em redes sociais no ciberespaço, podendo ser interações mútuas ou reativas. Quando se trata de uma interação mútua o comportamento de um indivíduo é afetado pela resposta do ator social com o qual está se relacionando, sendo que este comportamento é moldado entre ambas as partes ao longo da interação;

Enfim, quer-se aqui salientar o caráter recursivo das interações mútuas, onde cada ação retorna por sobre a relação, movendo e transformando tanto o próprio relacionamento quanto os interagentes (impactados por ela). (PRIMO, 2008, p. 107).

Primo (2008) ainda salienta que as interações mútuas não são um simples somatório da “conversa” desenvolvida pelos interagentes, sendo que todo o processo se dá através da negociação. Assim é preciso ter em mente que “os processos de interação mútua caracterizam-se por sua construção dinâmica, contínua e contextualizada” (PRIMO, 2008, p. 116). Logo as ações desenvolvidas não são previsíveis visto serem criadas durante o processo de interação, onde as interações não podem ser determinadas por suas características em partes isoladas do contexto.

Já a interação reativa é aquela que ocorre entre o indivíduo (ator) e a máquina, na qual o processo é definido por um sistema de estímulo-resposta. A interação reativa pressupõe o oposto da interatividade, sendo que os interagentes possuem poder de troca reduzido a um sistema já pré-definido (PRIMO, 2008).

Em resumo, poder-se-ia entender que:

Enquanto as interações mútuas se desenvolvem em virtude da negociação relacional durante o processo, as interações reativas dependem da previsibilidade e da automação nas trocas. Se um ato foge daquilo que era esperado previamente, ele pode ser ignorado e recusado no processo ou até mesmo acabar com a situação interativa, por se constituir um erro incontornável. Uma interação reativa pode repetir-se infinitamente numa mesma troca: sempre os mesmos outputs para os mesmos inputs (PRIMO, 2008, p. 150).

As interações entre atores sociais podem ser observadas em diversos ambientes digitais, porém para este trabalho só irão nos interessar as conversações que ocorrem dentro das comunidades virtuais, que foram primeiramente discutidas por Rheingold, que as definiu da seguinte maneira:

As comunidades virtuais são agregados sociais que surgem da Rede [internet], quando uma quantidade suficiente de gente leva adiante essas discussões públicas durante um tempo suficiente, com suficientes sentimentos humanos, para formar redes de relações pessoais no ciberespaço. (RHEINGOLD, 1995, p.20 *apud* RECUERO, 2014).

Já Lemos (2002) acredita em outra definição para o termo comunidade virtual, para ele “as comunidades virtuais se agregam em torno de interesses comuns, independente de fronteiras ou demarcações territoriais fixas”. Partindo desse pressuposto, podemos entender que as comunidades, apesar de virtuais, ainda possuem um vínculo com interesses calcados no espaço concreto, off-line; porém, é no virtual que as relações são construídas ou mantidas, através da interação mediada por computador.

Sendo assim, os elementos que formam uma comunidade virtual segundo Recuero (2014) seriam: discussões públicas, pessoas que se encontram e reencontram e que ainda mantém contato através da internet, tempo e por fim o sentimento entre os atores. Esses elementos, ao se combinarem no ciberespaço formariam as redes de relações sociais que, por sua vez, constituem as comunidades.

Nas comunidades virtuais é possível identificar diversos perfis de atores sociais, sendo que a maneira como suas conexões são estabelecidas influenciam a organização da comunidade. Visto a complexidade dessas conjunturas sociais, as mesmas serão abordadas mais detalhadamente no tópico a seguir.

### 2.3 Tribos de usuários e influenciadores sociais

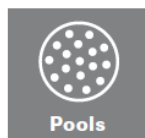
Fournier e Lee (2009) acreditam que nas comunidades virtuais é possível identificar tribos de usuários. As autoras descrevem tribos como um grupo com profunda conexão interpessoal construída através de experiências compartilhadas, rituais e tradições. Essas tribos são a base para a formação de comunidades em rede que colocam consumidores em contato uns com os outros. Estas comunidades podem se organizar de três diferentes maneiras (FIG. 1), podendo ser comunidades de *pools* (combinações de recursos), *webs* (redes/teias) ou *hubs* (eixos):

- a) **Comunidades em pools:** Os consumidores em pools compartilham os mesmos valores, sendo que a chave para esta comunidade são os objetivos em comum, havendo uma forte filiação a uma marca ou crença. Apesar dessas características, nem sempre as pessoas interagem entre si, não existindo necessariamente conexão entre os membros. Esse tipo de comunidade pode ser um grupo de entusiastas por uma marca, membros de um partido político ou frequentadores fiéis de um espaço ou evento.



- b) **Consumidores em Webs/Teias:** Os consumidores em webs, por outro lado, interagem uns com os outros, sendo que o relacionamento pessoal entre os membros é a chave para a presença na comunidade. Pode ser um site de rede social, como o *Facebook* ou uma rede de contatos profissionais, por exemplo.
- c) **Consumidores em hubs:** Os consumidores em hubs, por sua vez, possuem uma forte associação com uma figura carismática central e uma fraca associação entre os membros, formando uma base leal de fãs. Este tipo de comunidade sempre gira em torno de uma figura central, que com frequência é uma figura pública tal qual uma celebridade, escritor ou ator.

**Figura 1**– Tipos de organização das comunidades virtuais



People have strong associations with a shared activity or goal, or shared values, and loose associations with one another.

**The shared activity, goal, or values are the key to this community affiliation.**

**Examples**

- Apple enthusiasts
- Republicans or Democrats
- Ironman triathletes



People have strong one-to-one relationships with others who have similar or complementary needs.

**Personal relationships are the key to this community affiliation.**

**Examples**

- Facebook
- Cancer Survivors Network
- Hash House Harriers



People have strong connections to a central figure and weaker associations with one another.

**A charismatic figure is the key to this community affiliation.**

**Examples**

- Deepak Chopra
- Hannah Montana
- Oprah

**Fonte:** Fournier e Lee, 2009, p. 5.

Godin (2008) complementa esse conceito dizendo que o que diferencia uma tribo de uma multidão é a presença de líder de processos de comunicação. O autor argumenta que hoje muitas empresas investem seu tempo falando com uma multidão, enquanto empresas inteligentes direcionam seu discurso para tribos. Para tornar um grupo de pessoas em uma tribo são necessárias somente duas características: um interesse em comum e uma maneira de se comunicar. Godin (2008) ainda acredita que uma tribo pode se comunicar de quatro maneiras diferentes:

- a) Líder se comunica com a tribo;
- b) Tribo se comunica com o líder;
- c) Membros da tribo se comunicam com membros da tribo;
- d) Membros da tribo se comunicam com pessoas fora do grupo.

Godin (2008) também fala que os consumidores desejam estar conectados a outros consumidores, não diretamente às empresas. Logo, para empresas que queiram ter sucesso dentro de redes sociais seria necessário abrir espaço e fomentar a interação entre seus clientes, ajudando-os a se conectarem em comunidades. Se uma empresa quer assumir o papel de líder perante uma tribo ela deve transformar os interesses em comum da tribo em objetivos e desejos de mudança, além de fomentar ferramentas para que os membros possam trocar informações, permitindo que a tribo ganhe mais adeptos ao longo do tempo. Dessa maneira, o sucesso de uma empresa dentro de redes sociais está calcado no apoio que ela receberá das comunidades virtuais.

Logo podemos perceber que o conceito de organização das comunidades apresentado por Fournier e Lee (2009) está de acordo com o pensamento de Godin (2008), mostrando que os consumidores estão conectados uns aos outros (webs), ou ainda ligados por um líder (hubs) ou também por uma ideia ou crença (pools), porém, sempre existe como figura central a forma como ocorrem as relações entre os membros e seu líder.

Dentro do ambiente digital é possível ainda identificar diversos níveis de poder de influência entre um usuário e outro, que afetam também as empresas. Para apresentar esses conceitos, se faz necessária menção ao Relatório de Marketing de Influência Social de 2009, denominado “Fluent” (Fluente), abordado na obra de Sterne (2011). Esse estudo foi realizado pela agência interativa Razorfish, que identificou três tipos de influenciadores:

- a) **Influenciadores-chave:** atuam em segmentos específicos e possuem uma influência fora do comum sobre a afinidade com a marca e as decisões de compra nas plataformas sociais. Eles se expõem publicamente e reúnem uma massa crítica de seguidores. Normalmente possuem seus próprios blogs, uma legião de seguidores e raramente conhecem pessoalmente suas audiências. Fazem parte deste grupo pessoas como os jornalistas;
- b) **Influenciadores sociais:** pessoas comuns que participam em plataformas sociais. Normalmente fazem parte dos gráficos sociais e influenciam a afinidade com a marca e as decisões de compra através de críticas sobre consumo, que podem ocorrer ao atualizarem seus próprios *status* e *feeds* ou comentarem em blogs e fóruns. Em alguns casos, o cliente conhece pessoalmente os influenciadores sociais. São pessoas que gostam de comentar e ter seus comentários sendo repassados a todos e vistos pela maior audiência possível;

- c) **Influenciadores sociais conhecidos:** Normalmente são membros da família ou amigos do consumidor. Logo, estão mais próximos tanto da decisão de compra como do cliente.

Gladwell (2009) também discorre sobre como a influência do meio em que vivemos e das pessoas com as quais nos relacionamos moldam nossa visão sobre os acontecimentos. Para o autor é possível identificar três perfis de atores sociais: os experts, os comunicadores e os vendedores. Os experts são aqueles que acumulam o conhecimento, são os que fornecem a mensagem, a fonte; deter o conhecimento é uma característica importante para um expert, porém, é essencial que ele tenha as habilidades sociais necessárias para propagar suas teorias. Já os comunicadores são os atores que espalham a informação, possuem a capacidade de reunir as pessoas, visto conhecerem muita gente e possuírem muitos amigos; por mais que o tamanho da rede de conexões seja importante, quem os comunicadores conhecem é essencial para o sucesso de suas ações, visto que eles conseguem alcançar muitos nichos e culturas. Por fim, temos os vendedores, que são as pessoas capazes de nos convencer de algo mesmo quando não estamos acreditando na credibilidade da informação. Estes três perfis são os responsáveis por iniciar a epidemia boca a boca, o que significa que se uma empresa pretende ser a desencadeadora de um assunto precisa direcionar seus discursos para estes três perfis (GLADWELL, 2009).

Dessa forma, é possível perceber que quanto mais próximo do consumidor, maior é o poder de influência que o ator social possui. Essa proximidade com o consumidor pode ser definida através das conexões estabelecidas entre os atores. Existem diversos ambientes nos quais os atores sociais podem interagir, mas para este trabalho só irão nos interessar as conversações que ocorrem dentro dos sites de redes sociais, que serão melhor abordados no próximo tópico.

## **2.4 Sites de redes sociais**

Apesar de o público em geral considerar redes sociais sinônimos de sites pelos quais os usuários se conectam uns com os outros, rede social é um conceito mais amplo que remete a outros elementos, podendo ocorrer também fora do ambiente virtual, conforme visto nos tópicos anteriores. O que as pessoas categorizam como redes sociais são, na verdade, sites de redes sociais (SRSs).

Boyd e Ellison (2007) caracterizam sites de redes sociais como serviços baseados na web que permitem aos usuários construir um perfil público (ou semi-público) dentro de um sistema limitado, além disso, também permite que o usuário articule seu perfil a uma lista de outros usuários com quem deseja compartilhar conexão, possibilitando também que os usuários possam visualizar e cruzar sua lista de conexões com as feitas por outros dentro do sistema. As autoras ainda lembram que a maneira como estes três itens ocorrem, bem como sua nomenclatura, dependem de cada site de rede social no qual o indivíduo está inserido.

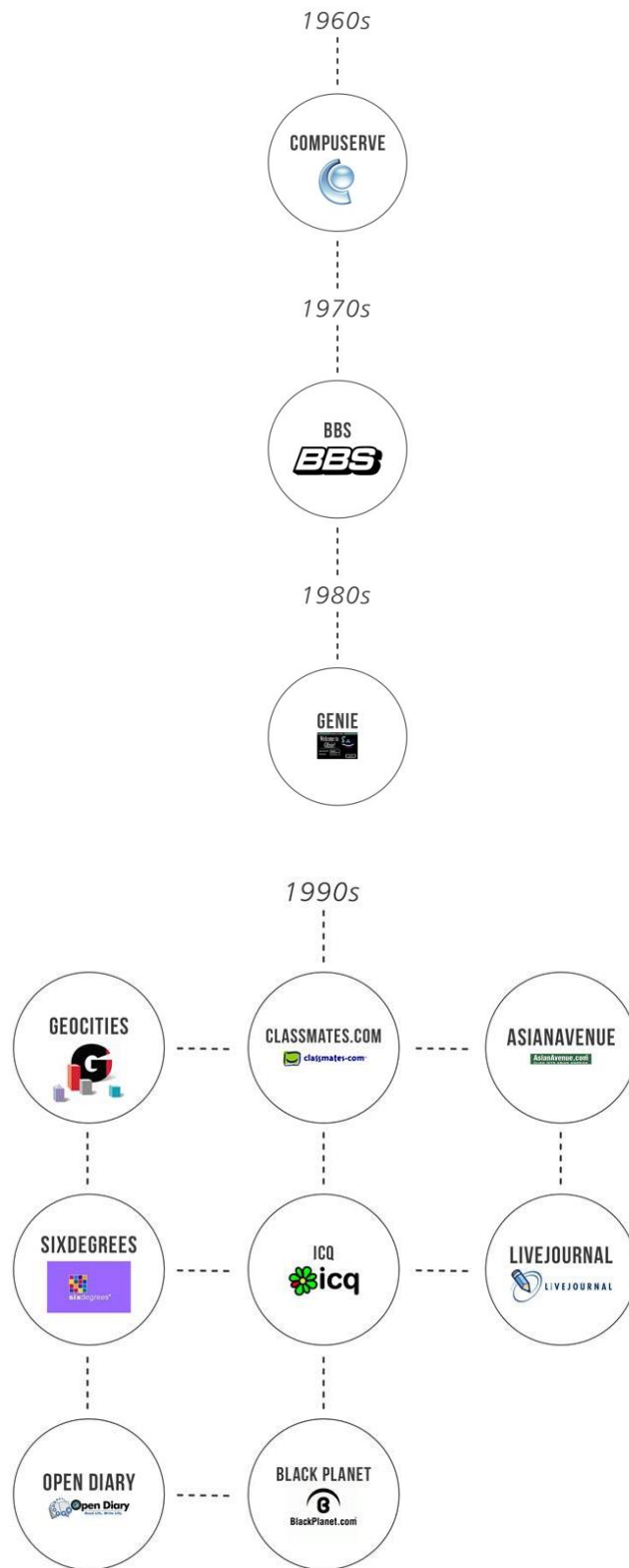
Recuero (2014, p. 102) colabora na conceituação desse termo dizendo que “sites de redes sociais são os espaços utilizados para a expressão das redes sociais na internet”. A autora lembra que embora os SRSs sejam um suporte para as interações que constituirão as redes sociais, eles não são por si só redes sociais, sendo apenas um sistema. São os atores sociais que tornarão esse sistema em redes sociais. Para Recuero (2014, p. 104):

Sites de redes sociais propriamente ditos são aqueles que compreendem a categoria dos sistemas focados em expor e publicar as redes sociais dos atores. São sites cujo foco principal está na exposição pública das redes conectadas aos atores, ou seja, cuja finalidade está relacionada à publicização dessas redes.

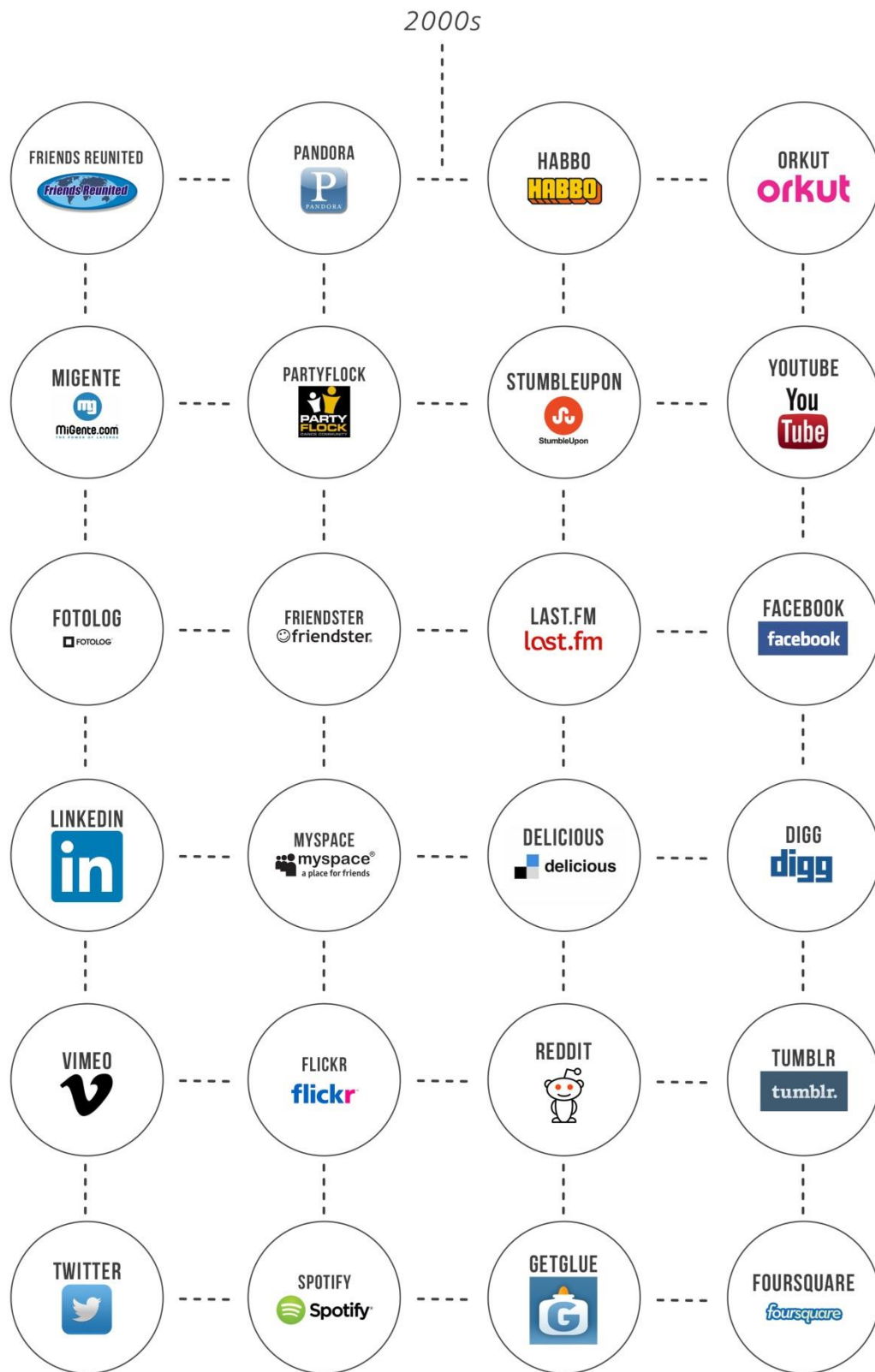
Boyd e Ellison (2007) enfatizam que o que diferencia os SRSs não é somente o fato de eles permitirem que os usuários conheçam e se relacionem com desconhecidos (algo que não seria possível de outra maneira), mas sim o fato de permitirem que eles articulem e exponham dentro de um sistema suas conexões off-line. Desta maneira atores sociais que estão presentes em SRSs não estão necessariamente buscando por novos contatos; pelo contrário, muitas vezes estão se comunicando principalmente com pessoas que fazem parte de sua vida social.

Existem muitos sites de redes sociais disponíveis na *web*, porém, poucos deles conseguem atingir grande parte dos usuários. Muitos acabam ficando restritos a regiões geográficas demarcadas ou simplesmente não conseguem sucesso em suas investidas. De acordo com Boyd e Ellison (2007), o primeiro site de rede social a ser lançado dentro das características citadas anteriormente foi o SixDegrees.com, lançado em 1997, permitindo que os usuários criassem perfis e se conectassem com amigos. Contudo, ainda antes dessa data já podiam ser reconhecidas tentativas de redes sociais na *web*, mas estas eram reduzidas visto a evolução que os meios digitais possuíam na época. Dos anos 1960 até os dias de hoje muitos sites de redes sociais foram lançados, conforme pode ser visto na Figura 2.

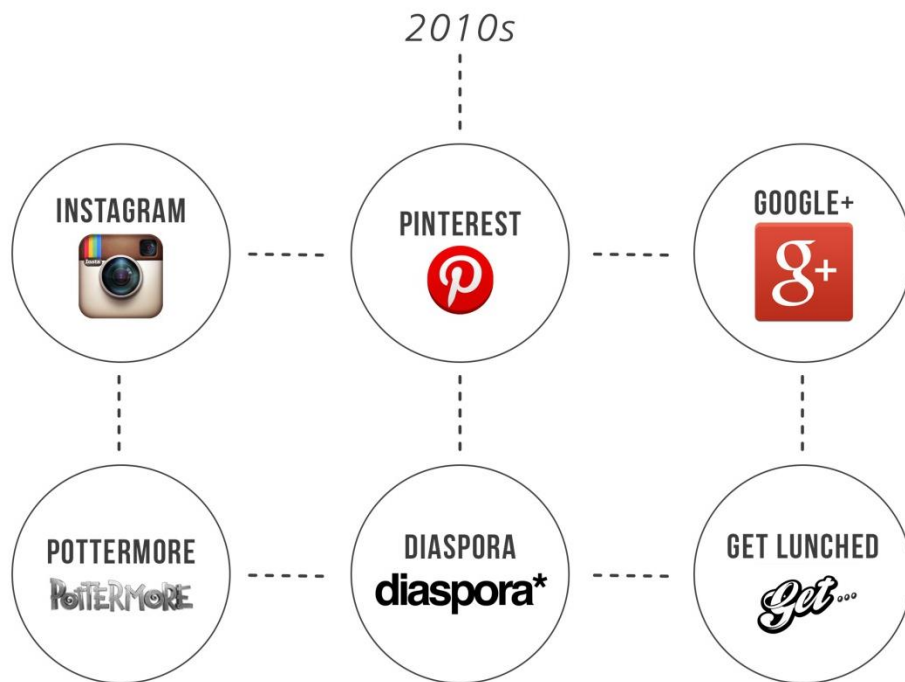
**Figura 2** – A evolução dos sites de redes sociais



(continua na próxima página)



(continua na próxima página)



**Fonte:** Imagem feita pela autora, adaptada de postagem do Media Bistro, 2012<sup>3</sup>.

Entre todas as redes sociais citadas acima, poucas atingiram sucesso comercial no Brasil. Segundo dados da comScore<sup>4</sup>, em 2013 o *Facebook* foi o site no qual os brasileiros mais gastaram tempo na categoria redes sociais, atingindo 92.8% de participação, sendo que é o site de rede social mais acessado no Brasil desde janeiro de 2012. No quesito tempo gasto em redes sociais, na sequência estão *ask.fm*, com 2.1% de participação, e *Orkut*<sup>5</sup>, que possui *share* de 1.6%. Logo após encontram-se: *Tumblr* e *Twitter*, seguidos por outras redes sociais que possuem pouca representatividade.

Tendo em vista esses dados de participação, a pesquisadora deste projeto optou por focar seus estudos na plataforma *Facebook*, abordada detalhadamente no tópico a seguir.

#### 2.4.1 Facebook

O *Facebook* foi criado por Mark Zuckerberg em 2004, na época com o nome *the facebook*. Zuckerberg era estudante de Harvard e criou o site tendo como público-alvo alunos que estavam saindo do ensino médio e aqueles que estavam em seus primeiros anos na faculdade. Por ser focado em estudantes, para entrar no sistema o usuário precisava ser aluno

<sup>3</sup>Disponível em: <<http://www.mediabistro.com/alltwitter/files/2012/03/citizen-brand-infographic-11.jpg>>

<sup>4</sup>A comScore é uma empresa dos EUA que realiza pesquisa de mercado com foco em dados de marketing e serviços para muitas das maiores empresas da Internet.

<sup>5</sup> Em 30 de junho de 2014 a Google anunciou em seu blog oficial que o Orkut será descontinuado em 30 de setembro de 2014. Disponível em: <<http://blog.orkut.com/2014/06/adeus-ao-orkut.html>>

de uma instituição reconhecida, listada entre as possibilidades de acesso (RECUERO, 2014).

Hoje o *Facebook* é a rede social mais reconhecida mundialmente, funcionando através de perfis e grupos de usuários. Outro fator positivo para o crescimento desse sistema foi o fato de em 2007 ter passado a ser possível a criação de páginas empresariais, por meio das quais as empresas podem compartilhar conteúdo com seus fãs sem invadir o espaço dos perfis pessoais e das comunidades de usuários. Tanto nos perfis pessoais como nas páginas empresariais é possível acrescentar módulos de aplicativos, sejam eles jogos ou ferramentas. Esses aplicativos podem, inclusive, ser criados por usuários e submetidos ao sistema, ficando disponível para que outros usuários os instalem (RECUERO, 2014).

O número de usuários do *Facebook* cresce exponencialmente, tanto na plataforma *web*, que possui mais de 1.28 bilhões de usuários ativos mensais<sup>6</sup> (um crescimento de 15% com relação ao mesmo período em 2013), como nos dispositivos móveis, cujo aumento de uso foi ainda maior, 34% – agora são 1.01 bilhões de pessoas que acessam a rede social através de *tablets* ou *smartphones*.

O *Facebook* é composto por diversas ferramentas que colocam seus usuários em contato, sendo que as principais são:

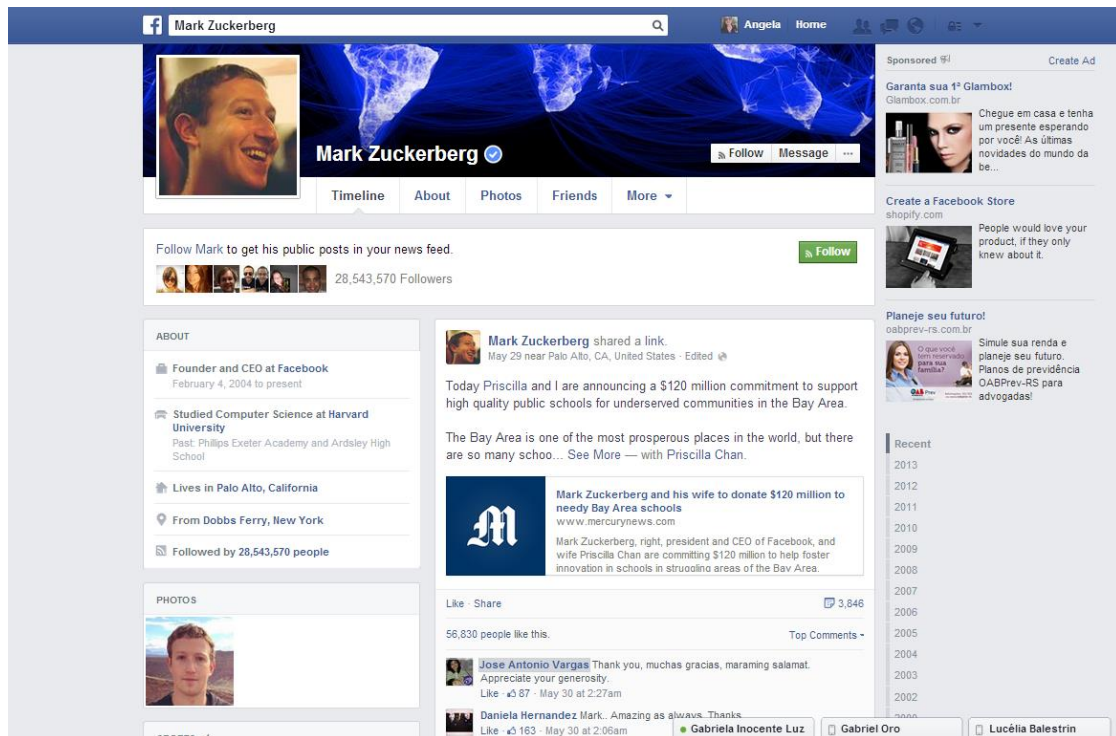
- a) **Perfil:** O perfil é a representação do usuário, se destina a pessoas físicas, conforme pode ser visto na Figura 3. Permite organizar, compartilhar e destacar os fatos cotidianos e as atividades consideradas importantes pelos usuários. É possível compartilhar informações (histórias) em formato textual ou ainda através de imagens (fotos) ou vídeos. O usuário pode ainda compartilhar as informações de forma pública ou para grupos específicos de contato como, por exemplo, familiares ou colegas de trabalho;

---

<sup>6</sup>**Fonte:** Dados divulgados pelo próprio *Facebook*, relativos ao dia 31 de março de 2014. Disponível em: <<https://newsroom.fb.com/company-info>>. Acesso em 26 de maio de 2014.



**Figura 3** – Perfil de um usuário do *Facebook*



**Fonte:** Screenshot feito pela autora do perfil do criador do *Facebook*, em 03/06/2014.

- b) **News Feed:** Lançado em 2006, o *News Feed* é a lista de atualização regular das histórias publicadas pelos amigos do usuário, páginas que ele segue, postagens em grupos que participa ou ainda eventos para os quais foi convidado. É por meio do *News Feed* que o usuário pode curtir ou comentar os assuntos aos quais é exposto. O *News Feed* é único para cada usuário, sendo que o assunto exposto será personalizado de acordo com seus interesses e histórico de interação;
- c) **Graph Search:** É um dos recursos mais recentes, lançado em 2013. É uma ferramenta de busca do *Facebook* baseada na interação social entre os atores da rede. É possível encontrar pessoas (FIG. 4), lugares e fotos fazendo buscas usando frases como, por exemplo, “alunos da UFRGS”. Nessa busca ainda é possível aplicar filtros como: gênero, status de relacionamento, emprego, cidade atual, filtros da instituição (como ano de formação, curso, etc), nível de amizade (amigos, não amigos, amigos de amigos, etc) ou, ainda, pesquisa por nome. É importante lembrar que até o momento esta aplicação está disponível em função *beta*, estando liberada somente para um público limitado nos EUA e Reino Unido (logo, as pesquisas só encontram resultados se a busca estiver em inglês);

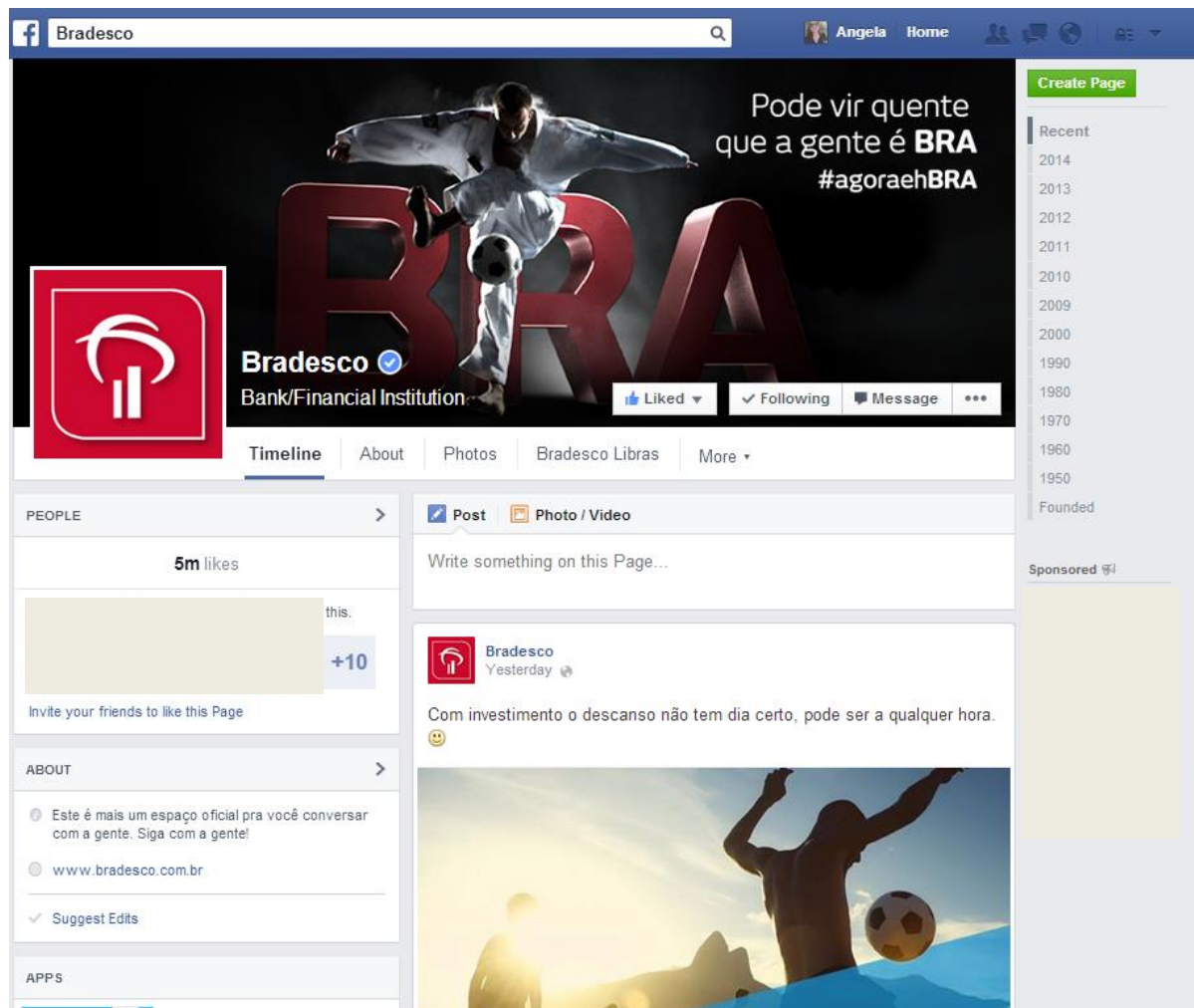
**Figura 4** – Resultados de busca por usuários utilizando *Graph Search*



Fonte: Screenshot feito pela autora em 26 de maio de 2014.

- d) **Mensagens privadas:** As mensagens privadas permitem que os usuários conversem gratuitamente com sua rede de conexões do *Facebook*. As mensagens são trocadas em um chat dentro da rede social, podendo ser individual ou dentro de grupos de contatos. O aplicativo mostra quais são os contatos que estão *on-line* no momento, seja via *web* ou *mobile*;
- e) **Fotos e vídeos:** a possibilidade de compartilhar fotos e vídeos no *Facebook* existe desde 2005, sendo que 350 milhões de fotos são compartilhadas todos os dias. O usuário pode fazer *upload* de um número ilimitado de fotos e vídeos, sendo possível marcar (*taggear*) os amigos nestas imagens;
- f) **Páginas:** Lançadas em novembro de 2007, são perfis públicos voltados para pessoas jurídicas como organizações, empresas e marcas, sendo útil também para personalidades públicas. Para receber o *Feed* das páginas o usuário precisa segui-la através de um *like*, ou seja, curtindo a página, o que demonstra interesse naquele conteúdo (FIG. 5). A página nunca poderá adicionar seguidores, somente poderá impulsionar suas publicações através do *FacebookAds*, aparecendo assim como publicidade na página de seu público-alvo, tentando ganhar sua atenção;

**Figura 5** – Exemplo de página empresarial no *Facebook*



**Fonte:** Screenshot feito pela autora em 19 de junho de 2014.

- g) **Grupos:** Lançados em setembro de 2004, grupos são espaços privados nos quais se pode compartilhar conteúdo com pessoas específicas, é uma espécie de fórum. Os grupos podem ser secretos, sendo que para visualizar o conteúdo é preciso aprovação para fazer parte do mesmo, ou abertos, nos quais a adesão é compulsória. É possível compartilhar textos, imagens e vídeos nestes grupos.
- h) **Eventos:** os eventos podem ser criados por qualquer tipo de usuário, sendo que é possível deixá-los abertos para livre adesão ou fechados somente para convidados.

## 2.5 Métricas em Redes Sociais

Conhecer os sites de redes sociais, a dinâmica de comunicação dos usuários entre si e com a marca, além de técnicas de produção de conteúdo são essenciais para o sucesso das empresas na Web 2.0. Porém, para conseguir entender sua posição dentro deste ambiente e poder melhorar sua presença e produtos a empresa precisa monitorar, analisar e tomar decisões baseadas no que vivencia no ambiente digital.

Sterne (2011) argumenta que nas redes sociais é importante transmitir uma mensagem clara para o maior número de pessoas possíveis. Porém, para que essa seja uma experiência rentável é preciso conhecer a ferramenta e o público que se encontra nela.

As mídias sociais são o lugar onde a propaganda boca a boca tem um efeito surpreendente. Ela não acontece por geração espontânea, de modo que o primeiro item que devemos medir é o impacto daquilo que você mesmo publicou (STERNE, 2011, p. 46).

Com as análises das comunicações já realizadas, Sterne (2011) acredita que a empresa poderá traçar com maior precisão quem é seu público-alvo naquela rede, sendo que os potenciais clientes são uma mescla entre o público que possa ter interesse em seu produto e aqueles que, apesar de ainda não serem comprador, já possui ligação com sua marca. Sendo assim, os esforços de comunicação devem visar a reter os já clientes, mas também atrair possíveis novos compradores, sejam eles admiradores da marca ou usuários que ainda não possuem conhecimento sobre sua empresa.

Sterne (2011) alerta que a empresa precisa estar atenta aos comentários feitos por usuários em redes sociais, visto que essa é uma maneira de saber se as características que a empresa deseja passar são realmente associadas a sua marca.

O autor também lembra que quando uma pessoa compartilha e interage com frequência com o conteúdo de uma empresa, essa pessoa pode ter se tornado uma admiradora da marca e de suas ações. Para definir um admirador, Sterne (2011) se baseia no conceito de Thomas Baekdal, da revista eletrônica Baekdal.com, que definiu um admirador como “alguém que segue tudo o que você faz ou aponta ativamente outras pessoas para você – ou ambos”.

Sterne (2011) acredita que em sites de redes sociais o que importa é o tecido conjuntivo que os relacionamentos em rede formam. Ele deixa claro que o que você sabe é importante, mas quem você conhece é decisivo.

Se você diz algo a uma pessoa, e ela repassa essa informação a terceiros, essa comunicação é ótima. Mas se esses terceiros continuarem a repassar a informação, então as coisas efetivamente começam a acontecer (STERNE, 2011, p. 77).

Dessa forma, podemos perceber que não basta a empresa criar conteúdo e compartilhá-lo com seus seguidores, é preciso que ela motive os mesmos a se engajarem com a marca, virando admiradores da mesma e, por consequência, disseminadores da marca. Baekdal (2009, *apud* STERNE, 2011), resume o valor que um admirador possui para uma empresa, assim como sua capacidade de atingir outros usuários através de sua rede de conexões. Para Baekdal um admirador ativo vale por 445 pessoas, sendo que é preciso atingir 14 mil pessoas para se obter um admirador ativo. Ou seja, somente 56 admiradores ativos, por exemplo, podem criar um nível de exposição semelhante ao de um site com 25 mil visitantes. Neste ponto é importante ressaltar que esta é uma métrica padrão, porém algumas páginas podem sair da média geral, atingindo um grande número de pessoas com menos fãs ativos, sendo necessário também analisar o ambiente e o conteúdo que esta página produz.

Sterne (2011) também argumenta que a velocidade com que a mensagem da empresa é multiplicada pode informar se a publicação foi popular ou não, até mesmo em função do número de pessoas que disseminaram e do número de usuários atingidos ao longo do tempo. Além disso, o autor lembra que nem todos os usuários possuem o mesmo peso na rede, visto seu poder de influência sobre os demais, tema abordado anteriormente no item 2.3. Ou seja, uma pessoa que possui 20 amigos tem um poder de influência menor do que outra com 4000; observar este tipo de dado social é importante para priorizar a velocidade de resposta em caso de críticas. Esta métrica também precisa levar em conta o contexto ao qual se aplica, pois muitas vezes os milhares de seguidores de um perfil podem não ser ativos, sendo oriundos de compra de seguidores em sites “mal intencionados”.

Sterne (2011) discorre também sobre a diferença entre um admirador que interage com seu conteúdo somente no seu ambiente *versus* o admirador que dissemina o que a página diz:

Ver, salvar, classificar e rotular são todas atividades apropriadas, mas repetir é muito melhor. [...] Da perspectiva do *alcance*, ter suas palavras repetidas por outros é muito mais valioso do que postar um comentário no seu blog. Mas da perspectiva do visitante, retwitter ou copiar-e-colar é muito mais fácil e menos autorrelevante do que formar suas próprias opiniões e postar para que sejam vistas por todos (STERNE, 2011, p. 129).

Logo, o objetivo de uma empresa deve ser estabelecer o diálogo e motivar as pessoas a deixarem comentários. Sterne (2011) acredita que medir o número de comentários obtidos é

uma das maneiras mais eficazes para saber se a postagem sensibilizou alguém. O autor acredita que as empresas precisam aproveitar as informações que seus clientes enviam de forma voluntária para o setor de marketing das empresas. Por exemplo, se o cliente busca por um produto no site de uma rede de e-commerce ele já demonstra que o mesmo não se encontra exposto com fácil visualização; além disso, pode estar buscando por um produto ainda não oferecido que no futuro pode ser incluído ao portfólio da empresa visto a procura dos clientes. Com os comentários em sites de redes sociais o cenário não muda; Sterne (2011, p. 150), diz que “comentários aleatórios são valiosos para o desenvolvimento de produtos (eles lhe dizem o que os clientes querem) e para o marketing de produtos (eles lhe dizem o que ecoa)”.

O autor também menciona a importância de ficar atento a alterações abruptas nos níveis de sentimentos dos clientes em redes sociais.

Se centenas de pessoas elogiam todos os dias teu trabalho, então esse é o padrão contra o qual você quer medir o grau de contentamento que está disseminando mundo afora. Se houver uma reversão nessa tendência, é hora de ler cada uma delas e descobrir se há uma alteração nos elogios (STERNE, 2011, p. 143).

Observando as mudanças de comportamento dos comentários, a empresa pode perceber se as incongruências com o que ocorria anteriormente se referem a uma mudança de mercado ou a um descontentamento com seu produto (STERNE, 2011). Dessa forma, se as mudanças de comportamento caem na categoria como um todo não significa que o produto em questão tenha um problema, mas sim que ele não está mais adequado para o público que se quer atingir. Caso as reclamações sejam direcionadas ao produto, o problema pode ser pontual, como um erro de fabricação em um lote, por exemplo, ou um problema de marca, como a veiculação de uma campanha não bem aceita pelo público.

### **3 MARKETING FOCADO NO CONSUMIDOR**

A palavra Marketing tem sua origem no latim “mercare”, termo que se referia ao ato de comercializar produtos na Roma Antiga, porém foi somente no século XX que o termo despontou como uma maneira de potencializar vendas. Atualmente uma das definições mais aceitas referentes ao termo é a de que marketing é um conjunto de atividades, lucrativas ou não, desempenhadas por indivíduos e organizações, que capacitam, facilitam e encorajam um intercâmbio satisfatório para ambas as partes (HINDLE, THOMAS, 2002).

#### **3.1 Evolução do marketing**

As mudanças que ocorrem no mundo têm sido cada vez mais rápidas e inovadoras, sendo que mudanças no ambiente macroeconômico provocam alterações no comportamento do consumidor e, conseqüentemente, no marketing. Ao longo dos últimos 60 anos os conceitos que norteiam o marketing vêm tentando acompanhar essas mudanças adequando suas estratégias.

Durante a era industrial, quando a principal tecnologia relacionava-se a equipamentos industriais, o marketing tinha por objetivo vender os produtos que as fábricas produziam a todos que quisessem comprá-los. Como existia o objetivo de reduzir custos de produção, a forma de se alcançar isso foi padronizando os modelos e ganhando em escala, assim as mercadorias teriam um preço mais baixo e poderiam ser adquiridas por um número maior de compradores. Um exemplo do modo como o marketing era pensado nessa época é o Modelo T, de Henry Ford, que foi um dos maiores expoentes da produção em massa, estabelecendo linhas de montagem nas quais a padronização era regra. O Modelo T revolucionou a indústria automobilística apresentando um carro popular, passando a vender 18 mil unidades/ano com esse modelo. Ford dizia que “o carro pode ser de qualquer cor, desde que seja preta”, sendo que essa frase representa muito bem o Marketing 1.0, ou a era do marketing focado no produto (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010).

Já a fase 2.0 do Marketing surgiu na atual era da informação, a partir da década de 1980, cujo núcleo é a tecnologia de informação. Com o advento da comunicação on-line, os consumidores estão melhor informados e podem comparar com facilidade as ofertas de produtos semelhantes. Nessa fase quem define o valor do produto é o próprio cliente, não mais as empresas que o lançaram. A segmentação de mercado se viu necessária, sendo que cada segmento necessita de um produto com posicionamento diferente dos demais. Dessa

forma, o Marketing 2.0 é orientado para o cliente, porém, o consumidor é visto somente como um receptor passivo das campanhas das empresas, bastando adequar o produto para cada público para que ele seja aceito. (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010).

Hoje estamos testemunhando o surgimento do Marketing 3.0, no qual os esforços são voltados à transmissão de valores que vão de acordo com o público que se pretende atingir. O cliente deixa de ser tratado somente como consumidor e passa a ser tratado como ser humano que possui aspirações e valores pessoais. Logo é preciso não só satisfazer funcionalmente o cliente, mas também é preciso contemplar seus desejos pessoais e sociais, que se refletem nos produtos e serviços que irão escolher. (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010).

Em suma, a era do marketing 3.0 é aquela em que as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor. É a forma mais sofisticada da era centrada no consumidor, em que o consumidor demanda abordagens de marketing mais colaborativas, culturais e espirituais (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010, p. 22).

O **Quadro 1** mostra resumidamente as principais diferenças e evoluções das três etapas do marketing. Apesar de terem surgido em momentos diferentes da história, ainda hoje é possível encontrar empresas que atuam de acordo com o Marketing 1.0 e também do Marketing 2.0.

**Quadro 1 – Evolução do Marketing 1.0 até o 3.0**

|                                | <b>Marketing 1.0</b>                        | <b>Marketing 2.0</b>               | <b>Marketing 3.0</b>   |
|--------------------------------|---|------------------------------------|--|
| <b>Orientação de Marketing</b> | Centrado no Produto                         | Orientado no Consumidor            | Guiado por Valores   |
| <b>Objetivo</b>                | Vender Produtos                             | Satisfazer e reter clientes        | Satisfazer o cliente e melhorar o ambiente no qual ele se encontra |
| <b>Forças</b>                  | Revolução Industrial                        | Tecnologia da Informação           | Tecnologia de uma nova era   |
| <b>Mercado</b>                 | Compradores em massa - Necessidades físicas | Consumidor com motivações pessoais | Consumidor com motivações pessoais, sociais e comunitárias         |
| <b>Conceito chave</b>          | Desenvolvimento de Produto                  | Diferenciação                      | Valores  |



|                                    |                           |                                     |                                  |
|------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Função da área de Marketing</b> | Especificação do Produto  | Posicionamento do Produto e empresa | Missão, Visão e Valores          |
| <b>Proposição de Valor</b>         | Funcional                 | Funcional e Emocional               | Funcional, Emocional, Espiritual |
| <b>Interação com Consumidores</b>  | Transações um-para-muitos | Relacionamentos Um-para-um          | Colaborações Muitos-para-Muitos  |

Fonte: Adaptação do site Portal do Marketing, publicação “O que é Marketing 3.0”, 2011.<sup>7</sup>

### 3.2 O Marketing digital

O Marketing 3.0 é permeado por uma nova onda de tecnologia, formada por três grandes forças: computadores e celulares baratos, Internet de baixo custo e fonte aberta (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010). Essa mudança no Marketing, gerada pela tecnologia, afeta também a forma como fazemos publicidade, que pode se valer de meios mais direcionados para atingir seu público-alvo com menor investimento. Pinho (2000) confirma que as novas tecnologias podem trazer mudanças na maneira como a publicidade tradicional é conhecida e usada. Este autor já previa no início deste novo século que a publicidade on-line se transformaria em uma valiosa ferramenta de comunicação persuasiva interativa e ainda possível de ser dirigida, visando a atingir as pessoas de modo personalizado e em suas individualidades. Com o surgimento da web o consumidor deixaria de ser somente parte de um grupo para poder expressar sua individualidade, sendo atendido pelas empresas por seu próprio nome, possuindo comunicações voltadas somente para si mesmo.

É importante ressaltar que o primeiro anúncio na internet aconteceu há quase 20 anos; quando a *World Wide Web* se tornou acessível ao público em 1993, também foram abolidas as restrições para o uso comercial da Internet. A primeira tentativa de divulgação comercial massiva pela Internet ocorreu em 1994, nos Estados Unidos, tendo ficado mundialmente conhecida pela violenta reação que provocou entre os usuários e pela cobertura que obteve na imprensa. O anunciante era o escritório de advocacia Canter e Siegel, que decidiu usar a rede como uma maneira de fazer comunicação de forma barata, enviando um anúncio sobre seu serviço de obtenção de *greencard* a mais de sete mil grupos de discussão. Como resultado por violar a “etiqueta” de não postar em grupos de discussão material assuntos de natureza

<sup>7</sup>Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/O\\_que\\_e\\_Marketing\\_3\\_0.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/O_que_e_Marketing_3_0.htm)>

comercial, a empresa causou colapsos no provedor e abalou a reputação dos escritórios de advocacia entre os membros da comunidade on-line (PINHO, 2000, p. 101).

Tendo emergido como um veículo de comunicação publicitária, Pinho (2000) acredita que a Web poderia ser considerada relativamente pouco dispendiosa e rápida, transferindo a mensagem para qualquer parte do mundo com um custo muito menor do que outras mídias. Ainda no início do século XXI o autor conseguia perceber que a presença de grandes empresas já mostrava a crescente importância da internet e o reconhecimento dos seus benefícios para os negócios como um todo.

Pinho (2000) já discutia no início deste século a publicidade na internet como uma estratégia de duas faces: a primeira é a capacidade de a web atingir mercados nacionais e internacionais, fazendo divulgação ampla e massiva; a segunda é o fato de permitir uma publicidade focada e de muita precisão para segmentos de mercados específicos. Entretanto, Pinho (2000) já destacava que a maior vantagem proporcionada por este meio é a interatividade, que faz com que o consumidor potencial se comunique instantaneamente com o anunciante.

Uma década depois Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 9) acreditam que como as mídias sociais são de baixo custo e pouco tendenciosas, será delas o futuro das comunicações de marketing. De acordo com pesquisas atuais, hoje existe mais confiança nos relacionamentos horizontais do que nos verticais. Ou seja, os consumidores estão mais propensos a acreditar em outros consumidores do que nas próprias empresas e a ascensão das mídias sociais é apenas um reflexo desta migração de confiança. De acordo com a Nielsen Global Survey hoje em dia é menor o número de consumidores que confiam na propaganda gerada pela empresa. Os consumidores voltam-se para o "boca-a-boca" como uma maneira nova e confiável de propaganda. Cerca de 90% dos consumidores entrevistados confiam nas recomendações de conhecidos. Além disso, 70% dos consumidores acreditam nas opiniões dos clientes postadas na internet. Curiosamente, as pesquisas Trendstream/Lightspeed Research mostram que os consumidores confiam mais em estranhos em sua rede social do que em especialistas (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010).

### **3.3 A mídia e o consumidor**

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), as marcas de mídia social, como o *Facebook*, usam o enredo da conexão para disseminar suas histórias. No mundo horizontal, as

peças gostam de conferir autonomia a pessoas que representam um símbolo de si mesmas, logo são pessoas comuns no lugar de grandes empresas. Proporcionar aos consumidores uma noção de *empowerment*, portanto, é fundamental visto que não se trata apenas de obter adesão, mas também de causar impacto positivo. O *empowerment* do consumidor é a plataforma para a conversa e para o marketing 3.0 a conversa é a nova propaganda.

Já o valor dos consumidores hoje está em sua coletividade, na qual as características individuais os reúnem e acaba formando uma rede. A rede pode se desenvolver com relacionamentos do tipo um-para-um ou relacionamentos do tipo muitos-para-muitos (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010, p. 70). Quando o relacionamento em rede é um-para-muitos, normalmente a marca está presente incentivando as interações de cada pessoa com o perfil da marca, no qual são divulgadas as histórias e valores da própria organização. Porém, quando os consumidores se organizam em comunidades virtuais pode-se dizer que o relacionamento é muitos-para-muitos, onde não existe a figura de um ator principal, a marca somente permeia as discussões. Dessa forma, tanto a marca como os consumidores acabam se organizando em diferentes estruturas de comunidades em rede.

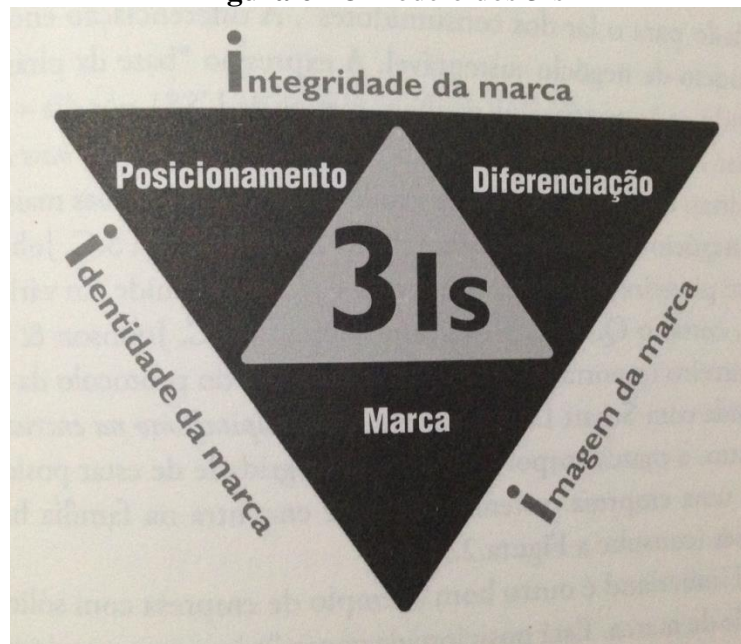
Desde o desenvolvimento do Marketing 3.0 a forma como a relação consumidor/marca ocorre mudou profundamente, justamente pela ascensão das mídias sociais, que podem ser divididas em duas amplas categorias (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010):

- a) **Mídias sociais expressivas:** blogs, *Twitter*, *Youtube*, *Facebook*, sites para compartilhamento de fotografias como o *Flickr* e outros sites de networking social;
- b) **Mídias colaborativas:** inclui sites como *wikipedia*, *RottenTomatoes* e *Craigslist*.

A crescente tendência à existência de consumidores colaborativos afetou também os negócios visto seu poder de influência junto a possíveis consumidores. Sendo assim, as empresas precisam agora colaborar com seus consumidores, ouvindo a voz do consumidor para entender sua mente e captar os *insights* do mercado. Ocorre uma colaboração mais avançada quando os consumidores desempenham o papel principal na geração de valor por meio de cocriação de produtos e serviços (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010, p. 11).

Com essa maior valorização da opinião dos consumidores, o marketing precisa se adaptar e em seu estágio 3.0 deve ser redefinido como um triângulo harmonioso entre marca, posicionamento e diferenciação. Além disso, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) também acreditam na necessidade de se incluir nessa triangulação o conceito dos 3Is: *identidade, integridade e imagem* da marca (FIG. 6). No mundo horizontal dos consumidores, a marca é inútil se apenas articular seu posicionamento.

**Figura 6**– O modelo dos 3Is



**Fonte:** Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 41.

Além de ser um modelo essencial para o marketing como um todo na fase 3.0, o modelo dos 3Is é importante também quando o contexto é o marketing digital. Na era do *empowerment* do consumidor induzida pela abundância de informações e pelas comunidades em rede, a diferenciação e o posicionamento harmoniosos da marca são essenciais para uma empresa (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010). Diante desse novo contexto, a marca muitas vezes passa a ser construída através da visão coletiva de seu público, na qual a visão de um ator é passada para o outro através de uma rede de conexões.

Sterne (2011) possui um posicionamento forte com relação ao que os consumidores falam sobre as empresas em mídias sociais para suas conexões. Esse autor acredita na importância de habilitar os clientes a ajudar outros clientes, pois muitas vezes eles sabem mais sobre o produto do que os próprios departamentos de marketing. Esse conceito coloca os clientes em rede, aumentando o boca a boca sobre a marca.

Além disso, Sterne (2011) acredita que é importante também colocar os consumidores em contato com a própria marca para gerar soluções e novos negócios. Para chegar a isto, Sterne (2011) menciona o uso do *crowdsourc*, ou *crowdsourcing*, que é uma maneira de pensar em soluções a partir da inteligência coletiva e voluntária de uma comunidade. O autor acredita que esse conceito gira em torno de pedir aos clientes para que lhe informem como melhorar seu serviço. Em seguida, pedir a eles para comentarem sobre essas sugestões e depois solicitar que votem em suas sugestões para qualificar as melhores.

É importante lembrar que *crowdsourcing* foi discutido primeiramente por Jeff Howe e Mark Robinson em junho de 2006 (HOWE, 2006), que definiram o termo como o ato de uma empresa ou instituição terceirizar o trabalho uma vez executado por funcionários para uma rede infinita de pessoas na forma de um convite aberto para a inovação. Segundo os autores *crowdsourcing* pode ser realizado em um trabalho colaborativo em grupo ou por indivíduos únicos, porém para que seja realmente *crowdsourcing* a empresa precisa assumir o projeto criado por estes colaboradores voluntários, fabricando-o e vendendo-o massivamente.

Hoje o *crowdsourcing* é uma maneira de as empresas inovarem através da inteligência fornecida por seus consumidores ou públicos ainda não conhecidos na web. Porém, é importante termos em mente que a inovação não precisa necessariamente ser radical com o lançamento de produtos totalmente novos, ela pode ocorrer de diversas maneiras, conforme elucidado no tópico a seguir.

### **3.4 O Fator inovação**

Atualmente os consumidores estão cada vez mais seletivos com relação aos produtos e serviços que escolherão usar no seu dia a dia e, para continuarem competitivas no mercado através dos anos, as empresas precisam pensar em inovações que ofereçam vantagens para sua oferta com relação a dos concorrentes, de preferência envolvendo o consumidor.

Essa afirmação é corroborada por Schumpeter (1982), que acreditava que a inovação não é essencial somente para o desenvolvimento econômico, mas também tem forte influência sobre o paradigma sociocultural da sociedade. Tigre (2006) também argumenta que a inovação tecnológica constitui uma ferramenta essencial para fazer com que a competitividade e a produtividade das empresas aumente, impulsionando o desenvolvimento econômico não só das organizações mas também da região e do país no qual ela está inserida.

Segundo o Manual de Oslo<sup>8</sup> (OECD, 1997), uma empresa inovadora é aquela que introduziu e implementou uma inovação, tendo obtido sucesso comercial ou não. Apesar de comumente acreditarmos que os resultados são essenciais para mensurar se algo foi eficaz, a inovação por si só não está diretamente relacionada ao resultado imediato, isso porque muitas vezes os impactos da inovação levam anos para se manifestar e somente são percebidos décadas depois, como ocorreu com a eletricidade, por exemplo (OECD, 1997).

Antes de abordar as maneiras pelas quais a inovação pode ser percebida nas empresas, é importante entendermos o que é inovação tecnológica. Figueiredo (2012) explicita que inovação tecnológica não é sinônimo de ciência aplicada ou conhecimento científico ou ainda somente informação, tampouco está meramente relacionada ao produto, maquinaria ou equipamentos. O autor ainda explica que inovação tecnológica não tem a ver somente com a alta tecnologia, chamada *high tech*. Segundo o autor, a capacidade tecnológica de uma empresa pode ser encontrada em um estoque de recursos, que é composto por pelo menos quatro componentes:

- a) **Sistemas técnico-físicos (capital físico):** a capacidade tecnológica não é acumulada somente na mente das pessoas, mas é também incorporada nos sistemas físicos que essas pessoas constroem ao longo do tempo, tal como fábricas, maquinaria, software, base de dados, etc;
- b) **Tecido e sistemas organizacionais e gerenciais (capital organizacional):** o sistema organizacional da empresa incorpora uma parte substancial das capacidades tecnológicas, envolvendo as rotinas organizacionais, os procedimentos, as normas, a produção, os processos administrativos, as técnicas de gestão;
- c) **Pessoas (capital humano):** a capacidade tecnológica também está impressa nas pessoas que compõem a organização, na sua experiência acumulada, habilidades, destreza e talentos acumulados;
- d) **Produtos e serviços:** outra parte das capacidades das empresas está incorporada nos produtos e serviços que são desenhados, desenvolvidos, fabricados, fornecidos e comercializados pela empresa.

---

<sup>8</sup>O Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica foi desenvolvido em 1990 pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), com o objetivo de orientar e padronizar os conceitos, estatísticas e indicadores de pesquisa e desenvolvimento em países industrializados. No Brasil, foi traduzido pela FINEP somente em 2004.

Sabendo ao que inovação tecnológica se refere, podemos entender que as atividades de inovação incluem todas as etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que realmente conduzem, ou que pretendem conduzir, à implementação de inovações (OECD, 1997). O Manual de Oslo também deixa claro que a inovação compreende diversas atividades que vão além da pesquisa e desenvolvimento (chamado de P&D), incorporando também a pré-produção, produção, distribuição, atividades de desenvolvimento e suporte, novos métodos de marketing ou ainda novos métodos organizacionais (OECD, 1997).

### **3.4.1 Tipos de inovação**

O Manual de Oslo (OECD, 1997) define quatro tipos de inovações que podem ser encontradas nas empresas: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing. As principais diferenças entre estes tipos de inovação estão explicitadas no **Quadro 2**:

**Quadro 2 – Tipos de inovação e suas definições**

| <b>Tipo</b>                    | <b>Definição</b>   |
|--------------------------------|--|
| <b>Inovação de produto</b>     | Consiste na introdução de um bem/serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. |
| <b>Inovação de processo</b>    | Representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. Ainda pode se dar através da introdução de melhorias significativas nas técnicas ou nos equipamentos e softwares utilizados.  |
| <b>Inovação organizacional</b> | É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.  |
| <b>Inovação de Marketing</b>   | Novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.   |

**Fonte:** Adaptado pela autora do Manual de Oslo (OECD, 1997).

É importante lembrar que as inovações de produtos no setor de serviços podem incluir melhoramentos importantes no que diz respeito a como os serviços são oferecidos, a adição de novas funções ou características em serviços ou a introdução de serviços inteiramente novos. Por outro lado, as inovações de processo visam reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou ainda produzir e distribuir produtos novos ou significativamente melhorados (OECD, 1997).

Já a inovação organizacional pode visar a melhorias no desempenho da empresa, reduzindo custos administrativos e de transação, ou a maior satisfação dos funcionários dentro da organização. Por fim, as inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados ou reposicionando o produto, tendo como objetivo aumentar as vendas. É preciso lembrar que a inovação de marketing não contempla as mudanças sazonais, que são rotineiras nos instrumentos de marketing das empresas; assim para que se configure em uma inovação de marketing é preciso envolver métodos não utilizados previamente pela empresa (OECD, 1997).

Figueiredo (2012, p. 36) aborda a inovação também a partir dos níveis nos quais ela ocorre, podendo ser:

- a) **Inovação Radical:** estabelece um novo conceito para o mercado mundial, em que novos componentes são combinados de uma forma diferente formando uma arquitetura nova. Trata-se de uma grande novidade para todo o mundo. Um exemplo deste tipo de inovação é a transformação de aparelhos celulares em meios de comunicação e processamento de dados, deixando de ser um simples telefone;
- b) **Inovação Arquitetural:** Compreende as alterações nas relações entre os elementos da tecnologia, seja produto ou sistema, sem que os componentes individuais sejam modificados. É uma novidade para o mercado no qual a empresa opera. Exemplo: surgimento de aparelhos celulares menores e mais leves;
- c) **Inovação Incremental Avançada:** Introduce novos produtos, processos ou sistemas de equipamentos para o mercado local, sem alterar as relações entre os elementos da tecnologia. Trata-se de uma novidade para o mercado em que a empresa opera. Um exemplo desse tipo de inovação são as lâmpadas de LED;



- d) **Inovação Incremental Intermediária:** São pequenas melhorias nos elementos individuais e componentes da tecnologia existente, mas as relações entre eles permanecem inalteradas. Esse tipo de inovação traz uma novidade para a empresa. São exemplos os serviços de cobertura fora da área original do usuário (*roaming*) e a identificação de chamadas oferecidas pelos celulares;
- e) **Inovação Básica:** São pequenas alterações em processos de produção, produtos e/ou equipamentos, com base em imitação ou cópia de tecnologias existentes. Também representa uma novidade para a empresa, sendo um exemplo deste tipo de inovação a evolução dos *mouses* de computadores (desde o dispositivo com rolagem mecânica ao sem fio e com acionamento óptico).

Tanto a definição do Manual de Oslo (OECD, 1997) como a de Figueiredo (2012) podem ser observadas em diversas ações realizadas pelas empresas, sendo que os conceitos não se excluem, mas sim se complementam.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Creswell (2010), o projeto de pesquisa deve contemplar os planos e procedimentos para a pesquisa que abrangem as decisões, desde suposições e hipóteses amplas até métodos detalhados de coleta e de análise dos dados. Este projeto de pesquisa tem por objetivo analisar como as empresas utilizam os comentários dos usuários em suas *fanpages* para gerar interação; secundariamente, busca entender como essas interações afetam a organização e de que maneira. É essencial destacar que Creswell (2010) enfatiza que os métodos de pesquisa escolhidos devem auxiliar a responder as questões propostas pelos objetivos do projeto.

Para alcançar os objetivos propostos para esta monografia optou-se por uma abordagem de pesquisa qualitativa, lembrando que pesquisas desse tipo se valem de pequenas amostras que proporcionam melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2006). Neste projeto será realizado um estudo de caso sobre a página do Banco Bradesco dentro do site de rede social *Facebook*. Para tanto, serão utilizadas ferramentas de pesquisa como entrevista em profundidade e análise de conteúdo.

### **4.1 Técnicas de pesquisa**

O método de pesquisa escolhido para este projeto é o estudo de caso único incorporado, visto que o estudo de caso é a metodologia preferida para responder questões de “como” e “por quê”, principalmente quando o foco está em algo contemporâneo inserido na vida real, contando com observação direta dos fenômenos estudados (YIN, 2010).

Como técnicas de coleta foram utilizadas entrevistas com pessoas envolvidas diretamente nas estratégias de comunicação dentro do *Facebook* e análise do conteúdo de postagens sobre o aplicativo F.Banking em um período determinado, descrito no item **4.3**. Além disso, foram usados dados secundários de entrevistas já publicadas com os decisores da área de mídias sociais do banco.

#### **4.1.1 Estudo de caso**

Yin (2010) explica que os estudos de caso somente podem ser generalizáveis a proposições teóricas, nunca a populações ou universos. Dessa maneira, o objetivo do pesquisador é expandir o conhecimento e generalizar teorias de maneira analítica, não

enumerar frequências (generalização estatística). Por esse motivo, este projeto foi desenvolvido a partir de um estudo de caso único incorporado.

O estudo de caso único se torna uma técnica adequada para a pesquisa em situações onde o caso a ser estudado representa um teste crucial da teoria existente, ainda é justificável quando o objeto de estudo é um evento raro ou exclusivo ou ainda se a pesquisa tiver um propósito revelador (YIN, 2010). O objeto escolhido para pesquisa foi a página do banco Bradesco no *Facebook*, visto que o banco possui política de conversação em redes sociais e também foi o primeiro a disponibilizar transações bancárias dentro de um site de rede social no Brasil. Desse modo, o objeto se enquadra como um estudo de caso de um evento exclusivo dentro do setor bancário brasileiro.

Este estudo de caso se enquadra na categoria “incorporado”, pois seu objetivo é pesquisar unidades múltiplas dentro a *fanpage* do Bradesco, estudando desde o posicionamento da instituição no SRS, suas interações com os usuários e como estas interferem nas decisões do banco, além de avaliar a ideiação do aplicativo F.Banking e a receptividade dos usuários ao mesmo. A principal diferença entre um estudo de caso incorporado e um estudo de caso holístico é que este olharia somente para a natureza global da organização ou da *fanpage* (YIN, 2010), não para o ambiente que se insere ao seu redor.

Para Gil (2009), a utilização do estudo de caso apresenta vantagens e limitações. Segundo o autor, essa técnica possibilita estudar um caso a fundo, enfatiza-se o contexto em que os fenômenos ocorrem, garantindo unidade na análise, mesmo com certa flexibilidade, pois é um estudo pelo “lado de dentro”. Porém, a barreira que este método encontra é principalmente sua difícil replicação, pois não favorece a repetição, cada caso deve ser estudado isoladamente. Além disso, a análise é complexa e precisa haver uma detalhada descrição do contexto (GIL, 2009).

Yin (2010) alerta o pesquisador de que é preciso estar ciente de que o método estudo de caso possui pontos fortes e limitações da pesquisa. Esse tipo de pesquisa, como qualquer outro, complementa os pontos fortes e as limitações das outras técnicas de pesquisa e pode ser complementado por outras pesquisas também. Por este motivo, este estudo é baseado em um estudo de caso que conta com entrevistas em profundidade com fontes diretamente ligadas às estratégias de mídias sociais do Banco Bradesco, assim como faz a análise de conteúdo dos comentários de usuários em postagens referentes ao F.Banking na página do Bradesco e de

entrevistas concedidas a veículos confiáveis pelos responsáveis pela área de mídias digitais do Bradesco.

#### ***4.1.2 Entrevista em profundidade***

A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer (DUARTE, 2009, p. 62). Dessa forma a entrevista em profundidade desta monografia será feita com profissionais do banco Bradesco que tenham acesso ou poder de decisão sobre as estratégias de mídias sociais da instituição, porém também precisam estar presentes no dia a dia do setor, próximos das pessoas que interagem com os clientes e produzem conteúdo.

A amostra em entrevista em profundidade não busca representar estatisticamente a realidade de um universo, mas sim ter fontes com boa capacidade para dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa. Quando se trata de estudos qualitativos, como é o caso desta parte da pesquisa, são preferíveis poucas fontes com qualidade a muitas sem relevância para os objetivos propostos (DUARTE, 2009).

A seleção dos entrevistados em estudos qualitativos tende a não ser probabilística, logo a definição sobre quem será entrevistado depende do julgamento do pesquisador, sem passar por um sorteio aleatório dentro do universo a ser estudado, onde qualquer fonte teria a mesma chance de ser entrevistada como a outra (DUARTE, 2009). Neste estudo a seleção de entrevistados foi intencional, ou seja, a pesquisadora fez a seleção por juízo particular, tendo sido escolhidas fontes com conhecimento profundo do tema.

A entrevista em profundidade é o método mais flexível de todos na obtenção de informações devido ao aprofundamento e à quantidade de detalhes das respostas. A entrevista pode ocorrer de diversas maneiras, porém a entrevista presencial oferece além das respostas orais, dando a possibilidade de que o pesquisador entenda a linguagem corporal e o ambiente no qual o entrevistado está inserido (WIMMER, DOMINICK, 1996).

Wimmer e Dominick (1996) também alertam que as maiores dificuldades deste tipo de pesquisa são justamente no que tange ao contato humano, visto que alguns fatores podem interferir nos resultados, tais quais: o tempo de entrevista, as dificuldades em marcar uma agenda, além da possibilidade de ser “enganado” por falsas respostas dadas consciente ou inconscientemente pelo entrevistado.

### ***4.1.3 Análise de conteúdo***

Nesta etapa da pesquisa serão analisadas as publicações sobre o aplicativo F.Banking no site de rede social *Facebook* no período entre 10 de janeiro de 2014 até 10 de abril de 2014, sendo que serão avaliados os tipos de conteúdo referentes ao aplicativo, o público ao qual se destina, a linguagem utilizada e principalmente quais são os comentários dos fãs do canal seguidas pelas respostas dadas pela corporação. Essas postagens foram escolhidas por versarem sobre um aplicativo exclusivo do Bradesco que nenhum outro banco brasileiro disponibiliza aos seus clientes. Por esse motivo, a análise de conteúdo é a técnica de pesquisa escolhida para ajudar na compreensão dos dados colhidos, visto que ajudará a entender como o banco comunica este seu canal exclusivo e também a receptividade dos usuários ao mesmo.

Segundo Bauer (2002), atualmente a análise de conteúdo oscila entre dois pólos, um que valoriza o lado quantitativo das informações e outro voltado para o lado qualitativo, sendo considerado um híbrido entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa de materiais. O rumo que a análise de conteúdo toma dentro de um projeto depende dos interesses do pesquisador, sendo que nesta pesquisa terá um foco maior na análise de conteúdo qualitativa, visto a maior importância “do quê” as pessoas dizem em relação à “frequência” com que é falado. Apesar de ter como foco analisar a parte qualitativa dos comentários, será necessário avaliar dados quantitativos para compreender o volume das interações, porém, sem finalidade probabilística, visto serem apenas instrumentos para a compreensão da maneira como as interações e conversações na página ocorrem.

Por se tratar de análise dos comentários e interações em uma *fanpage*, que é uma rede social no estilo muitos-para-muitos, a análise do conteúdo dar-se-á de acordo com o conceito desenvolvido por Bardin (2011) de análise de comunicação de massa. Neste tipo de análise é possível nos servirmos de uma análise temática do texto, ou seja, de uma análise de um ou vários temas ou ainda itens de significação. A técnica de análise se dará de maneira categorial, ou seja, os resultados serão categorizados de acordo com o tema ao qual se referem para depois serem comparados entre as diferentes estruturas percebidas (BARDIN, 2011). Foram feitas tabulações com todos os comentários e interações dos posts, além da tabulação de comentários realizados ao compartilhar a postagem para a rede de usuários. Os dados de

comentários na postagem foram classificados de acordo com categorias semânticas<sup>9</sup> criadas pela autora deste projeto, conforme consta no **Quadro 3**.

**Quadro 3 – Categorias de classificação dos comentários feitos pelos usuários**

| <b>Comentários na postagem</b>   | <b>Comentários em compartilhamentos</b>                            |
|--|--|
| Elogio (ao banco e seus serviços)  | Indicação do banco   |
| Dúvida (sobre produtos e procedimentos)  | Interação com conteúdo do post (elementos gráficos ou texto)       |
| Interação com conteúdo do post (comentando exclusivamente o conteúdo da postagem, gráficos ou textuais)                      | Reclamação (do banco ou de conteúdo)                               |
| Reclamações (sendo divididas em reclamações sobre agências, produtos, F.Banking, postagem, telefone ou conteúdo da postagem) | Outros (comentários que não tem a ver com o banco ou com conteúdo) |
| Outros (comentários que não tem a ver com o banco ou com conteúdo)   |  |

**Fonte:** Categorização criada pela autora desta monografia baseada em análise categorial semântica.

A análise de conteúdo também será de grande importância para o entendimento dos resultados da etapa composta pela entrevista em profundidade. Este tipo de pesquisa é muito rica, pois fornece um material verbal complexo, sendo necessário analisar a fundo o conteúdo colhido. Por se tratar de uma entrevista com roteiro semiestruturado, é difícil conseguir um discurso planejado do entrevistado, sendo que alguns temas são citados em um momento e retomados posteriormente ao longo da conversa, dependendo do raciocínio de progressão que o entrevistado segue. Nesse caso, a análise de conteúdo deve ser transversal sintética, na qual um pensamento é decupado em um de tratamento de texto “recorta e cola”, no qual as ideias são agrupadas e analisadas de acordo com sua análise sintática, mostrando os resultados em “sinopse” (BARDIN, 2011). Os resultados das entrevistas em profundidade foram analisados a partir de categorias semânticas criadas pela autora, baseadas nos tópicos gerais do roteiro de pesquisa, apresentado no item **4.2**.

Bardin (2011) ressalta ainda que a análise de conteúdo é um tipo de pesquisa muito dinâmica, na qual existe uma troca constante entre teoria e prática, hipóteses, interpretações e métodos de análise. Bardin também faz a ressalva de que os resultados obtidos pela técnica de análise de conteúdo não podem ser tomados como prova inelutável da realidade, sua principal

<sup>9</sup> Segundo Bardin (2011), categorias semânticas podem ser compreendidas como categorias temáticas, ou seja, assuntos referentes a um mesmo tema são agrupados em um mesmo conjunto.

contribuição é ilustrar os pressupostos em causa. Esses pressupostos podem ser confirmados ou refutados, porém o mais importante é que se obtenham resultados que façam a pesquisa avançar, mesmo que estes permitam que o pesquisador passe a perseguir outras pistas ou direções.

#### **4.2 Instrumentos de pesquisa**

O objeto de pesquisa do estudo de caso foi escolhido de forma não-aleatória, tendo sido feita uma pesquisa preparatória para estudar empresas com forte atuação e grande público dentro do site de rede social *Facebook*, sendo que a *fanpage* do banco Bradesco foi escolhida por possuir elementos de pesquisa significativos ao estudo.

Além disso, foi realizado levantamento bibliográfico sobre conceitos que ajudam a entender o contexto das mídias sociais nos dias de hoje, além do comportamento dos consumidores dentro de sites de redes sociais. Por este motivo foram estudados assuntos referentes à Comunicação em rede, para que se pudesse conhecer as principais teorias no que tange aos atores e conexões dentro de redes sociais, conceitos sobre sites de redes sociais, além de entender mais detalhadamente a rede social *Facebook* e preceitos sobre métricas em mídias sociais.

Outro ponto importante de base teórica para este projeto é a evolução do Marketing, buscando entender como as empresas pensam seus produtos relacionados aos seus consumidores, dando um foco posterior para o uso da internet no Marketing Digital. Com isso, também se faz necessário entender como se dá hoje a mídia gerada pelo consumidor. Além disso, foram estudados conceitos de inovação, visto o posicionamento do banco Bradesco como sendo o banco mais inovador do Brasil.

Com o referencial teórico revisado, foram realizadas pesquisas em dados secundários para entender o histórico de inovação do banco Bradesco principalmente no que se refere aos seus canais on-line. Com esses dados foi possível compreender melhor a estrutura do banco, tendo subsídios para a construção de um roteiro de entrevista em profundidade semiestruturado. Segundo Duarte (2010), o roteiro semiestruturado possui lista de questões modelo que tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível. Ele conjuga a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle, que permite modificações.

O roteiro de pesquisa foi estruturado em três tópicos a serem discutidos, construídos para garantir que os objetivos da pesquisa fossem atingidos, mas sem restringir a fluidez da conversa e da exposição das ideias do entrevistado. O roteiro completo pode ser visualizado no ANEXO 1, sendo que os tópicos gerais de discussão foram:

- a) Bloco 1 - Sobre a área de Redes Sociais;
- b) Bloco 2 – Sobre Comentários e identificação de oportunidades;
- c) Bloco 3 - Caso específico F.Banking;

Foram realizadas duas entrevistas no dia 08 de abril de 2014, na sede do banco Bradesco na Cidade de Deus, em Osasco, SP. Uma das entrevistas ocorreu informalmente com Sílvia Freitas, gerente de mídias sociais, com duração de duas horas. Nessa entrevista foi possível conhecer o dia a dia do setor, o fluxo de trabalho e as ferramentas utilizadas no monitoramento de mídias sociais. Na sequência, com duração de 25 minutos, foi realizada entrevista com Marcelo Salgado, gerente de mídias sociais (detalhes no ANEXO 2); nessa entrevista foi aplicado o roteiro semiestruturado, porém reduzido visto o tempo que o entrevistado possuía para conceder a entrevista. As perguntas não abordadas pessoalmente foram encaminhadas e respondidas via e-mail nos dias posteriores (ANEXO 3).

Por fim, para complementar o *corpus* da investigação, foram selecionadas duas postagens feitas pela equipe de Redes Sociais do Bradesco na página no *Facebook*, sendo que a temática das postagens era o aplicativo F.Banking. A primeira postagem investigada foi feita no dia 28 de janeiro de 2014 (FIG.7) e a segunda em 12 de março de 2014 (FIG.8).



**Figura 7**– Postagem sobre o aplicativo F.Banking em 28 de janeiro de 2014



**Fonte:** Fanpage oficial do banco Bradesco

**Figura 8**– Postagem sobre o aplicativo F.Banking em 12 de março de 2014



**Fonte:** fanpage oficial do banco Bradesco

## 5 ESTUDO DE CASO: BANCO BRADESCO

O banco Bradesco foi escolhido como objeto do estudo de caso por ser o banco que mais investe em inovação no país, segundo dados divulgados pelo próprio banco em seu *website*. Fundado em 1943, a instituição nasceu com a visão de ser um banco democrático, presente em todo o Brasil. Foi o primeiro banco a colocar seus gerentes na área de atendimento ao público além de ser o primeiro a lançar uma conta corrente popular e juvenil no Brasil.<sup>10</sup>

Oito anos após sua fundação, o banco Bradesco já assumia posição de liderança entre os bancos privados brasileiros. No início da década de 1960, quando poucas pessoas sabiam o que era informática, o Bradesco comprou um computador com alta tecnologia para a época, um IBM 1401, com 4K de memória. Duas décadas depois, em 1980, o banco adquiriu os maiores computadores do mundo, sendo o pioneiro ao lançar o primeiro cartão magnético do Brasil, implantando o conceito de operações em tempo real. Ainda nesta década é lançado o primeiro banco automático – o Bradesco Instantâneo Dia e Noite - no aeroporto de Congonhas (FIG. 9).

**Figura 9** - Terminal de autoatendimento do Sistema Bradesco Instantâneo de 1982



**Fonte:** Site do Banco Bradesco

<sup>10</sup>Fonte: site institucional do Banco Bradesco.

Ainda na década de 1980 o Bradesco é o primeiro banco a lançar o serviço de home banking do Brasil e o quinto do mundo, com conteúdo ainda em videotexto. Em 1990 lançaram um serviço inédito de acesso à internet para pessoas portadoras de deficiência visual e o Bradesco Mobile Banking, primeiro serviço de operações financeiras pelo celular.

A última grande inovação do Bradesco foi a adoção do dispositivo de biometria (*Palm Secure*) para abertura de contas nas agências. Com esse dispositivo os clientes Bradesco podem fazer transações em terminais de autoatendimento sem o uso do cartão, desde que possuam suas digitais cadastradas. Em 2010 cerca de 2,5 milhões de clientes já usavam a biometria regularmente e 14,2 mil máquinas de autoatendimento estavam equipadas com kit biométrico.<sup>11</sup>

Atualmente o Bradesco possui mais de 940 tipos de serviços on-line e aplicativos para diversos tipos de aparelhos móveis. Com mais de 44 mil pontos de atendimento, 55 milhões de clientes, sendo 24 milhões de correntistas, o Bradesco foi apontado em 2011 pela consultoria *Brand Finance* em parceria com a revista inglesa *The Banker* a 6ª marca mais valiosa de banco do mundo.

No ano de 2012 o Bradesco foi o primeiro banco brasileiro a lançar um aplicativo exclusivo para movimentações financeiras dentro do SRS *Facebook*, o F.Banking. Em 2013 o Bradesco completou 70 anos, se destacando pela inovação constante, desenvolvimento tecnológico e preocupação socioambiental.

O histórico do Bradesco é perpassado pelo lançamento de diversas inovações que atingiram o mercado brasileiro em diferentes níveis, desde a mudança do comportamento dos demais bancos até pequenas inovações que afetaram diretamente aos clientes. Seguindo os conceitos de (OECD, 1997) e Figueiredo (2012), podemos citar as inovações radicais de bens/serviços relativas ao uso do banco automático, Home Banking e Bradesco Mobile Banking, sendo que também houve inovações de bens/serviços básicas, como a introdução da biometria, que já existia no mercado mas ainda não era usada dentro da instituição. A introdução de uma conta corrente popular e juvenil se caracteriza como inovação incremental avançada no que tange ao marketing, pois leva um produto já existente com um posicionamento diferente para um público ainda não explorado. Temos também inovações

---

<sup>11</sup>Fonte: ITFORUM365, 2010.

radicais a nível organizacional, inserindo os gerentes de conta no atendimento direto ao público.

No que tange aos sites de redes sociais o Bradesco está presente em diversos canais, tais quais *Twitter*, *Facebook*, *Youtube*, *Google+* e *Instagram*. Dentro dos sites possuem diversos perfis, desde perfil corporativo até perfis e páginas voltadas para público universitário, SAC on-line, Bradesco Seguros, entre outros. No *Facebook* o Bradesco possui mais de 5 milhões de fãs<sup>12</sup>. Atualmente são cerca de 20 profissionais monitorando as redes do Bradesco no sistema 24x7, ou seja, 24h por dia nos 7 dias da semana. Mais de cinco mil pessoas interagem com o Bradesco mensalmente e a menção do nome da empresa nas mídias sociais estava em torno de 200 mil em setembro de 2013.<sup>13</sup>

É perceptível a preocupação da instituição em se posicionar como pioneira no que tange a oferecer novos serviços para seus clientes, sendo que possuem atualmente dentro do setor de TI (Tecnologia e Informação) uma área de inovação que conta com cerca de 100 profissionais. Em entrevista dada ao portal ITFORUM365, Laércio Albino Cezar, vice-presidente executivo de TI da instituição, menciona que “o setor de inovação tem entre suas funções a de acompanhar o que se passa no Brasil e no exterior, mantendo contato permanente com o mercado, as universidades e as entidades de pesquisa para estar sempre atualizados” (FÉ, 2010).

O Bradesco é uma empresa que se enquadra no conceito de Web 2.0, discutido por Primo (2007) e O’Reilly (2005), por ampliar os espaços de interação entre a organização e seus consumidores, oportunizando a estes uma espaço para a troca de informações com a organização. O Bradesco encontra-se entre as empresas que iniciaram suas atividades na chamada Web 1.0 e que logo se adaptaram para a Web 2.0, sendo que soube aproveitar os espaços de interação em comunidades virtuais para coletar dados importantes vindos da multidão, como pode ser visto nos tópicos a seguir.

### **5.1 O Departamento de Redes Sociais no Bradesco**

A área de Redes Sociais do Bradesco encontra-se hoje dentro da macro área Canais Digitais, que também é composta pelas áreas referentes ao Internet Banking, Bradesco

---

<sup>12</sup>Dados do canal <https://www.facebook.com/Bradesco> em 12 de maio de 2014.

<sup>13</sup>Fonte: World Trade Center Business Club. Disponível em: <http://www.wtcclub.com.br/noticias/detalhes/85/presenca-do-bradesco-nas-redes-sociais>>. Acesso em 12 de maio de 2014.

Celular, Autoatendimento e Telebanco. O gerente de mídias sociais do Bradesco, Marcelo Salgado, comentou sobre a criação da área: o projeto para a estruturação da mesma iniciou em 2009, sendo que para a idealização contaram com o apoio tanto da área de Canais Digitais como também de Inovação. Antes de conseguirem externalizar o projeto, foi preciso convencer internamente toda a corporação sobre a importância da área e da atuação de cada um para o sucesso neste novo ambiente digital (SALGADO, 2011).

Hoje a equipe de Redes Sociais possui profissionais que se dividem entre especialistas em monitoramento e relacionamento, especialistas em produção de conteúdo e posicionamento, gerentes de projeto e assessoria de imprensa. Todos os profissionais desta área foram selecionados através de processos de realocação interna, sendo que os primeiros a serem contratados para a área eram oriundos do departamento de SAC<sup>14</sup>. O motivo pelo qual isso aconteceu foi o posicionamento do banco, que acredita que o profissional em contato com o público precisa entender de pessoas e dos produtos oferecidos para poder solucionar dúvidas o mais rapidamente possível, conhecendo o jeito de ser da instituição; logo, não poderia ser terceirizado para uma agência. Segundo Salgado (2011), quem trabalha com mídias sociais não pode possuir somente conhecimentos técnicos de publicidade, marketing e relações públicas; além disso, é necessário entender de pessoas, tendo noções de filosofia e sociologia. Salgado acredita que por tratar com o comportamento humano é preciso primeiramente entender os motivos que levam as pessoas a realizarem determinada ação.

Sílvia Freitas, também gerente de mídias sociais do banco, menciona em entrevista para a autora desta pesquisa que o Bradesco acredita no papel das redes sociais como representação das conexões entre pessoas; portanto, qualquer ação que a área de Redes Sociais decida realizar nestas plataformas tem por objetivo ampliar e fidelizar as conexões, entregando uma experiência que faça sentido para a vida das pessoas com relação à marca.

Neste momento se faz importante ressaltar que apesar de o *Facebook* se caracterizar, pelos conceitos de Fournier e Lee (2009), como uma comunidade que reúne consumidores em web/teias, isto se refere às conexões feitas pelo usuário com seus contatos, a partir de seu perfil pessoal. A partir do momento em que nos referimos a uma *fanpage*, que é o objeto deste projeto de pesquisa, passamos a lidar com consumidores organizados em *hubs*, ou seja, consumidores com forte associação a uma figura central (no caso o banco Bradesco), mas com uma ligação fraca ou inexistente entre os membros que seguem a página.

---

<sup>14</sup>Sac: Serviço de atendimento ao consumidor

Além disso, estar presente em um SRS como o *Facebook* é extremamente importante, pois coloca a empresa como líder de uma tribo (GODIN, 2008) a partir do momento em que ela cria sua *fanpage*. Neste canal a empresa poderá se comunicar com os membros seguidores da página, receber o *feedback* dos clientes sobre a empresa, incentivar a conversa entre os membros e ainda poderá se beneficiar do fato destes membros multiplicarem a conversa criada na *fanpage* para suas conexões através de compartilhamentos.

Para conseguir atingir seus objetivos, a área de Redes Sociais do Bradesco hoje é estruturada em cima de três pilares: relacionamento, estratégia e RP 2.0. A área de relacionamento compreende o monitoramento e a interação com o público no sistema 24x7. Já a área de estratégia é responsável pela produção de conteúdo e posicionamento do banco nas redes sociais; por fim temos os responsáveis por RP 2.0, que realizam o relacionamento com hubs sociais, ou seja, com pessoas que conectam muitas outras pessoas.

Em geral, [hubs sociais são as] webcelebridades como o @jovemnerd ou o @pecesiqueira. Estas pessoas consideradas comuns são seguidas por milhões de fãs que os admiram por seu conteúdo e proximidade (em contraste às celebridades de TV, que não detêm mais tanta confiança das pessoas e que não são acessíveis). No trabalho de RP 2.0, procuramos nos aproximar destes influenciadores para produzir conteúdo, oferecer experimentação de inovações, entre outros, a fim de que possam contar para seus seguidores a experiência e para que naturalmente protejam a marca de crises (SALGADO, 2014b).

Com essas três estratégias o Bradesco consegue se comunicar com os diversos tipos de usuários que existem na *web*. Apesar de os influenciadores-chaves (STERNE, 2011) serem importantes para proteger a empresa em momentos de crise e espalharem as novidades para outras pessoas, atuando também como comunicadores e vendedores (GLADWELL, 2009), este perfil somente possui diferencial de tratamento quando faz parte da estratégia de RP 2.0, sendo que no momento em que interagem com a marca como consumidores normais são atendidos da mesma maneira que os demais, mesmo possuindo um perfil com capacidade de disseminação maior do que o normal dos usuários.

Apesar de ser uma postura nobre por parte do banco de ter igualdade de atendimento entre influenciadores-chave e usuários comuns, essa estratégia pode causar danos para a imagem da marca. Sterne (2011) lembra a importância de a empresa estar atenta ao poder de disseminação do usuário, visto que o potencial de persuasão e o alcance que estes perfis possuem podem fazer com que a marca precise gerenciar uma crise maior conforme o assunto

seja perpetuado. Por outro lado, caso seja um comentário benéfico ou haja a reversão de uma opinião negativa, agir rapidamente pode gerar interação positiva para a marca, iniciando conversas que envolvem o nome da empresa e proporcionem interações com novos usuários.

Em 2014 o Bradesco anunciou novo posicionamento para suas comunicações, porém segue o conceito “Presença” que acompanha a empresa desde 2009. A nova assinatura passa a ser “Tudo de BRA para você”, fazendo um trocadilho com o nome do banco e o fato de querer estar cada vez mais presente no dia a dia dos brasileiros<sup>15</sup>. Freitas (2014) acredita que hoje o objetivo do Bradesco ao usar o *Facebook*, que é o foco desta pesquisa, seja “estar onde as pessoas estão, entregando conteúdo e comodidade (através do relacionamento e do F.Banking)”, indo de acordo com o posicionamento global da organização. Salgado (2014a) corrobora dizendo que a base do comportamento da empresa nas redes sociais é fazer relacionamento, conversar com as pessoas o mais rápido possível, de preferência dentro de poucos minutos. Outra estratégia do banco no que tange o SRS *Facebook* é iniciar conversa com seus clientes através da produção de conteúdo relevante a realidade dos usuários, sendo o primeiro a dar o passo para que a interação aconteça, fazendo com que sua atuação passa a ser maior do que somente responder a solicitações.

Em uma entrevista realizada pelo Scup<sup>16</sup>, Marcelo Salgado discorre sobre o dualismo entre *branding* e atendimento. Para o entrevistado, os departamentos de comunicação estavam acostumados a entender atendimento totalmente desvinculado do posicionamento que a marca possui, buscando somente resolver o problema, minimizando crises. Na opinião de Salgado, a principal diferença que as redes sociais mostraram é que na verdade não existe este distanciamento, a conexão feita com o cliente em qualquer ponto de atendimento já é uma forma de *branding*. Por esse motivo, o Bradesco entende atendimento como um meio de fazer bons encontros e conexões, nas quais a marca pode ser melhor comunicada.

Tal pensamento vai de acordo com o conceito dos 3Is proposto por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), visto que o posicionamento não pode mais ser o único ponto de atenção de uma empresa, precisando estar articulado com a marca e com um conceito de diferenciação, para que assim os consumidores consigam entender como um todo tanto a identidade da marca como também sua imagem e integridade.

---

<sup>15</sup> Conceito divulgado em março de 2014, desenvolvido pela agência WMcCann.

<sup>16</sup> Ferramenta de monitoramento de mídias sociais. A entrevista completa pode ser consultada através do link: <<http://www.scup.com/pt/blog/os-desafios-do-bradesco-nas-redes-sociais>>

No Bradesco, o relacionamento realizado conta hoje com o apoio de ferramentas de monitoramento, que captam os comentários dos usuários nos diversos sites de redes sociais que o banco está inserido, sendo que a partir desta captura é possível iniciar um processo de conversa *one-to-one*. Tão logo a ferramenta de monitoramento aponte uma interação, a equipe responsável começa a analisar e a criar a conversa, respondendo caso seja algo simples e encaminhando para a área responsável no caso de ser uma pergunta mais complexa. Para que o usuário tenha uma resposta no menor tempo possível, a área de Redes Sociais possui pontos de contatos estratégicos dentro dos departamentos do banco, sendo que para cada produto existe uma pessoa chave para ajudar a responder dúvidas oriundas das redes sociais. Segundo Salgado (2014), como as redes sociais pedem uma interação rápida, o processo entre usuário-canal de redes sociais-área responsável pelo produto não passa pelo *call center* normal, sendo visto como uma demanda urgente para todo o banco.

Salgado (2014a) ainda acredita que cada mídia tem o seu tempo, o seu *timing*. Ele cita o fato de que quando o único meio para conversar com uma empresa era mandar uma carta, as pessoas já sabiam que para ter uma resposta poderiam esperar durante semanas. Quando surgiu o telefone ficou mais rápido para o usuário, que ligava e já era atendido; porém, o entrevistado ressalta que isso não foi motivo para as pessoas exigirem da carta a mesma velocidade que o telefone. Além disso, o fato de ter surgido o telefone não fez com que a carta fosse extinta, os dois canais eram utilizados e o usuário seguiu esperando o tempo de resposta em cada mídia. Hoje ocorre o mesmo com relação ao *e-mail* e às mídias sociais, sendo que nestas o usuário gera uma conversa que tem tempo para acabar, sendo que o tempo de espera é pequeno, algo que com relação ao *e-mail* não é tão crítico. Por esse motivo, o Bradesco se preocupa em estar dentro deste *timing*, monitorando e respondendo levando em conta as expectativas das pessoas. Nesse ponto é importante ressaltar que o Bradesco possui uma meta interna de responder as solicitações em um prazo de cinco minutos, porém em função da indexação do *Facebook* em ferramentas de monitoramento não podem usar esta informação como posicionamento, visto que muitas vezes o próprio SRS demora a indexar as postagens, o que acarreta em uma demora no tempo de resposta.

Esses pontos abordados por Salgado (2014) podem ser complementados pelos conceitos de Reid (1991). Tanto o telefone como as redes sociais são meios pelos quais o usuário espera por uma interação síncrona (REID, 1991), ou seja, espera que a interação ocorra em tempo real com resposta imediata. Já a carta e o *e-mail* são caracterizados por Reid



(1991) como interações assíncronas, visto que o usuário entende que existe um espaço de tempo entre o envio da solicitação e o recebimento da resposta. Por esse motivo, é importante a separação do atendimento via sites de redes sociais do SAC do banco, visto que pelas redes sociais o usuário espera uma interação diferenciada, com um rápido retorno e na linguagem adequada àquele canal.

Além da interação com as demais áreas do banco para prover resposta ao usuário, é também responsabilidade da equipe de monitoramento gerar um relatório diário para cada departamento responsável pelos diversos produtos da rede, mostrando tudo que foi capturado sobre aquele assunto, sejam elogios ou pontos a serem melhorados. Para tanto, os especialistas em monitoramento se valem de *tags*<sup>17</sup>, tão logo uma interação aconteça ela é *taggeada* com o nome do produto ou serviço referente, ficando com todo o histórico de interação do banco com cada usuário e também demarcando pontos críticos a serem observados. As métricas para classificação das interações dependem das campanhas de comunicação que estão ocorrendo e das demandas solicitadas, porém existem métricas fixas que são analisadas todos os dias, sendo elas: análises qualitativas dos comentários e compartilhamentos, gestor da resposta, análises de engajamento e a já mencionada classificações por bem/serviço. Por questões de confidencialidade, não foi possível por parte do Bradesco disponibilizar exemplos desses relatórios ou interações *taggeadas* para esta pesquisa.

Um dos pontos ressaltados por Freitas (2014) é que toda a interação é analisada humanamente, sendo que os especialistas leem e analisam todas as citações à marca, seus produtos e serviços, tendo liberdade para decidir se aquela interação precisa de resposta ou se seria invasivo por parte da empresa iniciar uma conversa. Não são usados *scripts*<sup>18</sup> para classificar os comentários, tampouco para dar a resposta. Freitas ressalta ainda que não existem respostas padrão, todas são feitas no momento da captura.

Dessa maneira podemos entender que estas interações são mútuas (PRIMO, 2008), pois a resposta dada pelo Bradesco é afetada pela maneira como o outro ator social está se comunicando. Nas análises que serão explicitadas ao longo deste capítulo é possível observar que a resposta do banco é moldada de acordo com a linguagem utilizada pelo usuário, sendo mais institucional e séria, porém ainda amigável, quando se trata de algum problema, ou

---

<sup>17</sup>*Tags* são etiquetas que categorizam a interação virtualmente, importantes para a extração de relatórios de acordo com cada categoria.

<sup>18</sup>Regras que classificam roboticamente os comentários.

divertida, carregada de contextos culturais e da linguagem de internet (como uso de *emoticons*<sup>19</sup>) nas interações mais amenas.

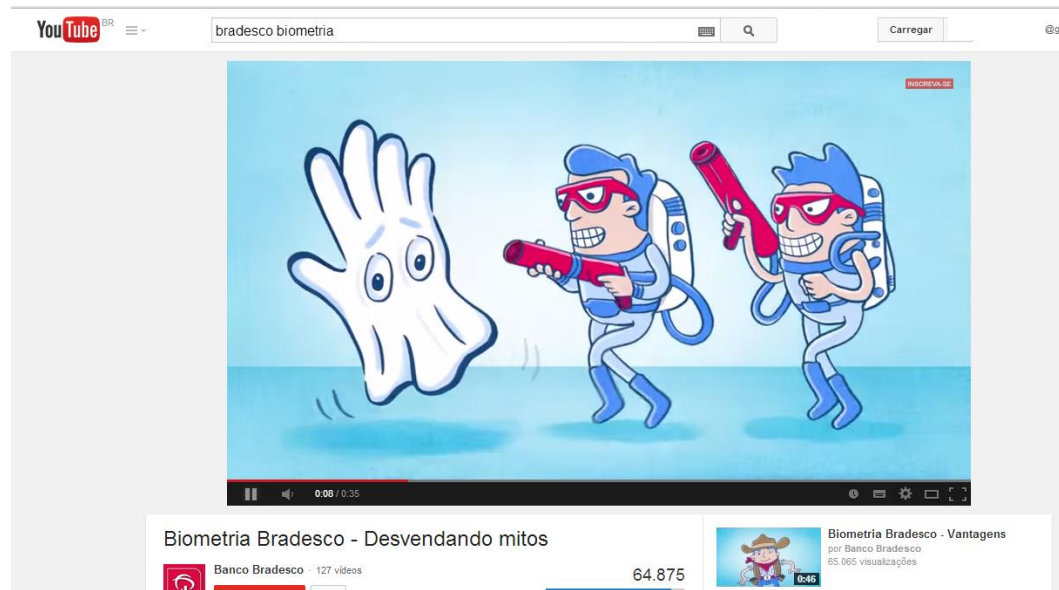
Por ser um processo manual e com análise humana tanto por parte da área de Redes Sociais como pela área responsável pelo produto, estas *tags* são essenciais para que no futuro se possa atuar de forma macro também no aprimoramento dos produtos/serviços. Segundo Salgado, os relatórios gerados a partir das *tags* conseguem traçar um desenho de como está sendo a percepção dos clientes sobre os serviços. Com esses dados é possível perceber se existe um problema crônico, no qual é necessário atuar e resolver de forma global, não como um caso isolado. Outra facilidade que os comentários oriundos dos SRSs, principalmente *Facebook*, trouxeram é entender como as mensagens das comunicações feitas pelo banco estão sendo percebidas pelos clientes, desse modo é possível criar um conteúdo mais próximo e com uma linguagem mais adequada ao que as pessoas estão esperando.

Um exemplo de comunicação feita para responder comentários de dúvidas foi a criação de uma série de vídeos que explicam o sistema de biometria (FIG. 10). Segundo Salgado (2014), as pessoas diziam “agora o ladrão vai cortar a minha mão para usar na biometria”. Essa foi uma das grandes dúvidas que o banco percebeu através das redes sociais, sendo que com os vídeos explicaram que este fato não é verídico, visto que a biometria lê a circulação sanguínea, logo a mão cortada não funcionaria. Salgado comenta ainda que foi feita uma tentativa de responder esta dúvida no *one-to-one*, mas ao longo do processo foi percebido que este assunto estava se tornando um temor geral, logo era necessário fazer um discurso mais didático sobre o novo sistema de biometria. Como solução foram roteirizados três vídeos educativos sobre o assunto, com as temáticas “Bradesco Biometria – Como se cadastrar”, “Bradesco Biometria - Vantagens” e “Bradesco Biometria – Desvendando Mitos”. Estes conteúdos foram publicados no canal oficial no *youtube*, sendo também divulgado nos demais SRSs no qual o banco está presente, falando de maneira ampla e aberta com diversas pessoas.

---

<sup>19</sup>*Emoticon* é uma palavra derivada da junção dos seguintes termos em inglês: *emotion* (emoção) + *icon* (ícone). Pode ser uma sequência de caracteres tipográficos ou uma imagem, sempre com o intuito de traduzir o estado psicológico ou emotivo do emissor, representando normalmente uma expressão facial.

**Figura 10** – Vídeo “Bradesco Biometria – Desvendando Mitos”



**Fonte:** Canal oficial do Banco Bradesco no *youtube*. *Screenshot* feito pela autora em 11 de junho de 2014.<sup>20</sup>

A aposta na criação do vídeo também é relevante para o Bradesco como uma vantagem competitiva, visto que atualmente outros bancos, como Itaú e Banco do Brasil, já implantaram o sistema de biometria. Apesar de o Itaú<sup>21</sup> também possuir um vídeo sobre esse assunto, o conteúdo é totalmente publicitário, anunciando a novidade e a maneira como ela pode ser utilizada, ou seja, não soluciona a dúvida do cliente. Com esta série de vídeos o Bradesco larga na frente ao explicar para o consumidor de maneira didática e lúdica que o sistema é seguro, quais são suas vantagens e como fazer para ter acesso à novidade, sendo que os vídeos são todos curtos, com menos de 50 segundos, o que é adequado para o canal em que é veiculado; logo, mesmo que clientes de concorrentes busquem por explicações mais profundas sobre biometria eles acabarão chegando ao material do Bradesco, sendo esta uma forma de levar a marca e seu posicionamento para possíveis futuros clientes.

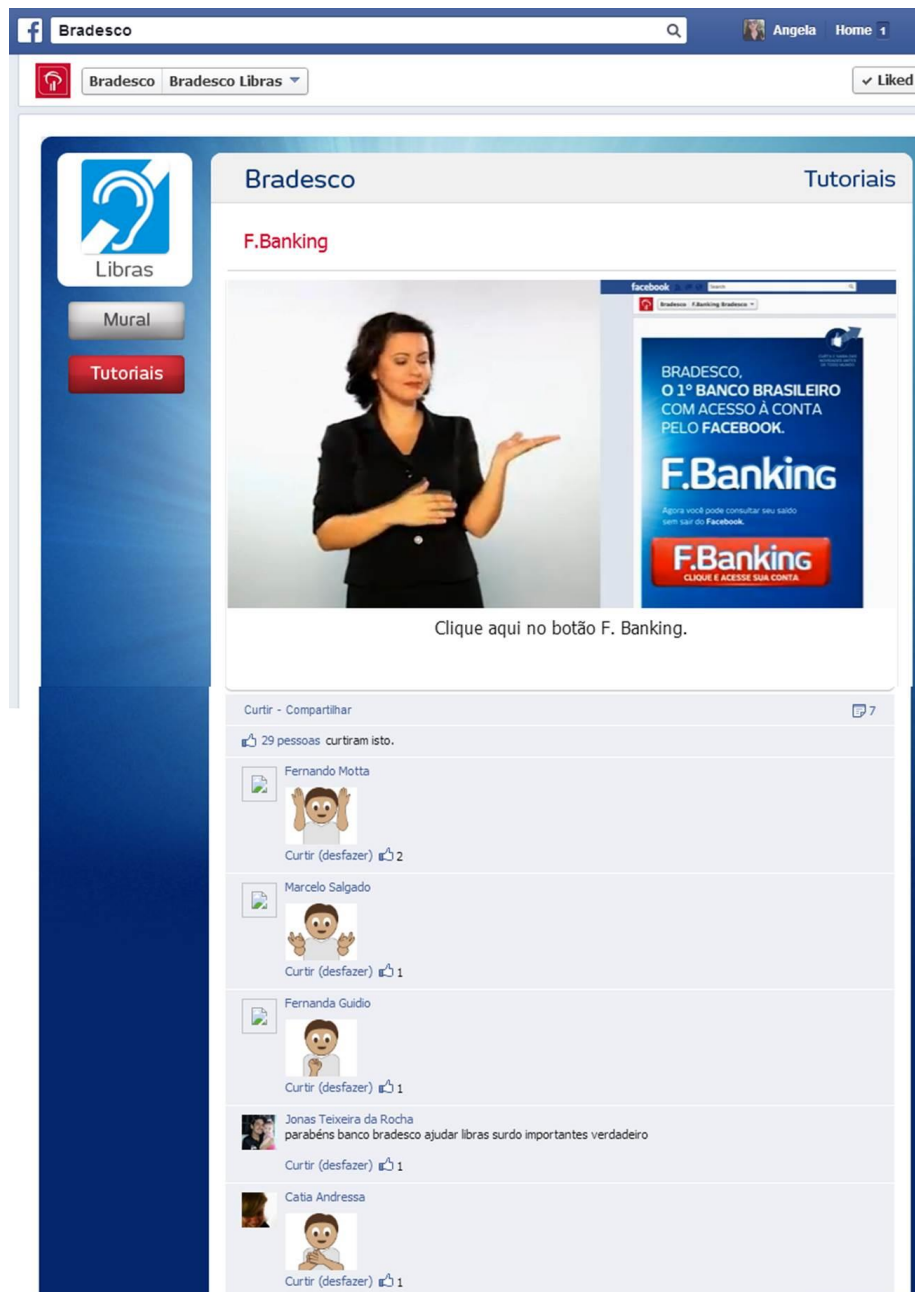
Outro exemplo de melhoria feita a partir de comentários dos usuários é o aplicativo Libras, que existe na página do Bradesco no *Facebook*. A ideia para criar este *app* surgiu quando alguns usuários, que eram surdos, entraram em contato com o banco dizendo que parte dos conteúdos que eram postados não fazia sentido para eles. A partir dessa demanda foi criado o aplicativo, que traduz os principais conteúdos, de tempos em tempos, para a linguagem brasileira de sinais. Essa ação foi feita porque o banco se posiciona como feito

<sup>20</sup>Vídeo disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=EbipjB1D2gI>>.

<sup>21</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9om7JfReBsA>>.

para todos, logo além de estar presente é preciso se fazer entender de todas as maneiras (FIG. 11).

**Figura 11** – Explicação sobre F.Banking na linguagem de sinais

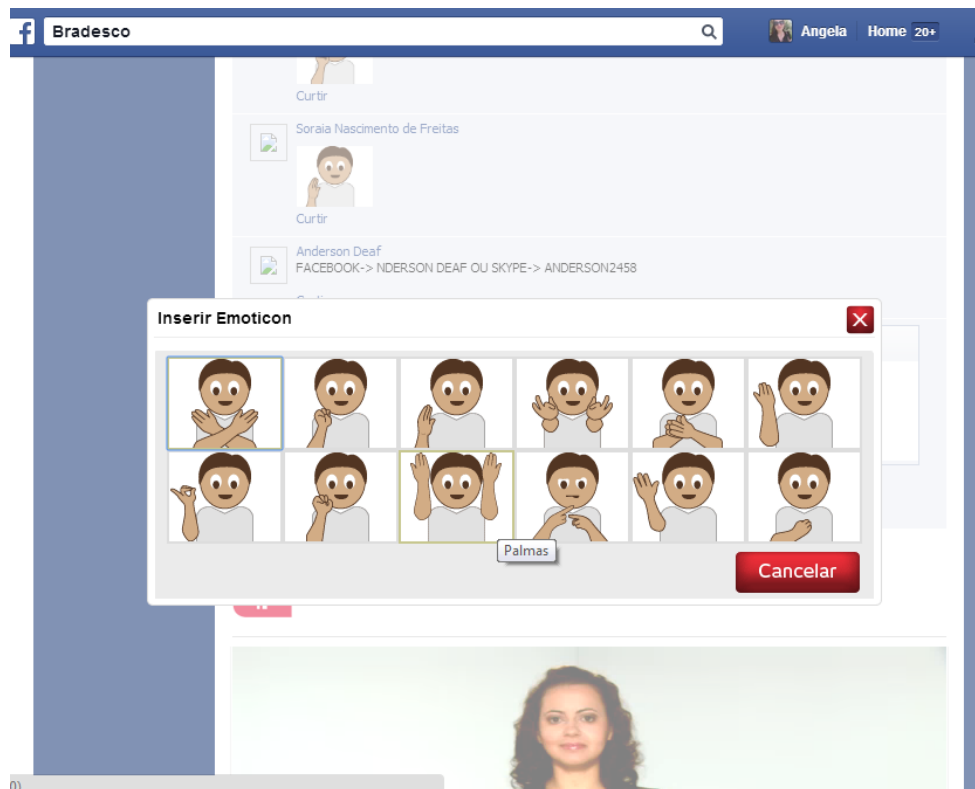


**Fonte:** Fanpage Bradesco. Screenshot feito pela autora em 11 de junho de 2014.

Essa aplicação foi bem aceita pelo público ao qual se destina, visto que os comentários dos usuários no *app* elogiam a preocupação do banco em atender a esta demanda especial, causando certa comoção em pessoas que possuem esta necessidade ou em quem possui relação com os afetados diretamente pela surdez. Nos comentários é possível perceber que a língua portuguesa, apesar de ser entendida e falada, não é utilizada por estes usuários com

total precisão, sendo por isso tão elogiada a iniciativa em promover o conteúdo também em Libras. Por este motivo, a própria aplicação criou *emoticons* animados para que os usuários pudessem comentar utilizando a linguagem brasileira de sinais, sendo que existem imagens para interjeições comuns como: abraços, beijos, Brasil, feliz, oba, obrigado, oi, ok, palmas, porque, tchau, tudo bem (FIG. 12).

**Figura 12** – *Emoticons* do App Libras em linguagem brasileira de sinais



**Fonte:** Screenshot feito pela autora em 21 de junho de 2014.

Uma ressalva a ser feita com relação ao Aplicativo Libras é que não há atualização de conteúdo desde fevereiro de 2013. Apesar de já possuir uma boa base de tutoriais e explicações disponíveis, a não atualização da aplicação por um longo período de tempo pode ser entendida pelos usuários como um abandono, uma falta de interesse do banco em dar sequência à iniciativa. Como em SRSs a conversa precisa ser constante para que seja mantida, o aplicativo deveria ter atualizações periódicas ou um aviso que mencione qual a periodicidade de atualização, assim o usuário sabe em que momento deve voltar para buscar o conteúdo. Ou, ainda, o Bradesco poderia incentivar que os próprios usuários deixassem comentários sugerindo novos conteúdos a serem produzidos, baseados em dúvidas que possam ter surgido utilizando os canais do banco. Dessa maneira, estariam incentivando o *crowdsourcing*, sugerido por Sterne (2011) como uma maneira de incentivar a colaboração da

marca com o usuário. Isso também vai ao encontro do que Primo (2007) e O'Reilly (2005) comentam como o grande diferencial da Web 2.0, que é a inteligência coletiva.

Outra ação realizada pelo banco dentro do *Facebook* visando a melhorar o dia a dia dos seus clientes foi o aplicativo F.Banking, lançado em 2012 para levar as movimentações financeiras para dentro *Facebook*. Esse aplicativo foi o resultado de uma análise feita pelo próprio banco com relação aos seus canais, ao posicionamento da empresa e a maneira como seus clientes faziam uso destas ferramentas. Segundo Salgado (2014a), em canais como Fone Fácil, Internet Banking, autoatendimento e até mesmo em aplicações mobile o banco consegue ter controle dos acessos, tirar informações de inteligência sobre quem são as pessoas que ligam e até mesmo ter as gravações da conversa, é possível ainda saber o perfil de quem acessa cada um dos canais disponibilizados. Porém, a organização tinha consciência de que as pessoas estavam falando sobre sua marca e produtos em outros lugares, principalmente nas redes sociais. Por este motivo, e embasados pelo posicionamento da empresa, quiseram estar presentes em ambientes nos quais seus clientes estão.

Salgado (2014a) enfatiza que, por mais que o banco se esforce para que as pessoas utilizem seus canais oficiais para fazer reclamações, não podem esquecer que se as pessoas utilizam outras redes o banco precisa se moldar ao que for melhor ao seu público, não esperar que o processo seja o contrário. Ao perceber o volume de interações oriundas do *Facebook* e sabendo que a média de tempo que as pessoas passam logadas é de 7h<sup>22</sup>, o banco percebeu a necessidade de estar neste ambiente não somente para interagir, mas também para trazer mais comodidade para os usuários. Ou seja, se boa parte dos clientes Bradesco já estão no *Facebook*, por que motivo os serviços bancários ainda não estão?

É importante ressaltar que o Bradesco possui um dos sistemas de Internet Banking mais completos da América Latina, com mais de 800 transações possíveis. Porém, 90% do volume de transações que acontecem diariamente são oriundos de cinco transações principais: transferência, pagamentos de boletos, recarga de celular, investimento e crédito. Cruzando este dado com o que já sabiam sobre o comportamento de seus consumidores no SRS *Facebook*, a área de redes sociais, em conjunto com o Desenvolvimento, pensou em uma ferramenta que pudesse integrar o banco com esta rede de uma forma segura, simples e rápida, deixando as principais transações mais acessíveis aos usuários. Essa ferramenta é o

---

<sup>22</sup>Esta informação foi dita pelo entrevistado, lembrando que tempo logado não significa necessariamente que o usuário está interagindo, somente que está com a página aberta.

F.Banking, que funciona em um aplicativo do *Facebook* através de um frame do Internet Banking, ou seja, o ambiente no qual o *app* se encontra é do *Facebook*, mas o sistema que faz com que ele funcione conta com a mesma segurança da versão web do banco Bradesco (FIG. 13).

**Figura 13** – Tela inicial do Aplicativo F.Banking Bradesco



**Fonte:** Screenshot feito pela autora em 12 de junho de 2014.

O F.Banking constitui mais uma inovação do banco Bradesco, sendo caracterizada como uma inovação de bem/serviço, visto ser a introdução de um serviço novo dentro do *Facebook*, que ainda não havia sido explorado por nenhuma outra empresa brasileira, trazendo mais facilidade de uso para os clientes (OECD, 1997). Segundo os conceitos de Figueiredo (2012), o F.Banking é uma inovação arquitetural, que afeta o mercado no qual a empresa opera, compreendendo alterações nas relações entre o usuário e os elementos do sistema, porém sem modificação nos componentes individuais (visto rodar a partir de um frame do Internet Banking).

No início de seu funcionamento, o F.Banking contava apenas com consulta de saldo e extrato, sendo que posteriormente foram acrescentadas as cinco principais transações mencionadas anteriormente, conforme pode ser visto na Figura 14. Segundo Salgado (2014a), algumas melhorias de usabilidade foram inseridas na aplicação após comentários dos usuários, porém as mudanças mais significativas do que seria disponibilizado já estavam

previstas desde o início do projeto, ou seja, os desenvolvedores já sabiam quais seriam as melhorias futuras e qual a ordem de disponibilização ao público. Outra questão apontada por Salgado é que logo após o lançamento do aplicativo houve uma atualização de versão do *Windows*<sup>23</sup>, que fez com que o aplicativo tivesse falhas em seu funcionamento. Apesar de não estar planejado nem ser uma necessidade apontada pelos usuários, esse tipo de modificação fez com que a aplicação passasse por adaptações, para que assim pudesse voltar ao seu funcionamento ideal.

**Figura 14** – Tela inicial do usuário logado

The screenshot displays the Bradesco F.Banking interface. At the top, there is a search bar with the Facebook logo and the text 'F.Banking Bradesco'. Below this, the Bradesco logo and 'F.Banking' are prominently displayed. A security indicator 'Ambiente Seguro' and a session timer 'Tempo restante: 20min' are visible in the top right. A red navigation bar contains account information: 'Agência: xxx', 'Conta: xxxxxx', and 'Bem-vindo SERGIO LUZ xxx', along with a 'CANCELAR ACESSO' button. Below the navigation bar, a menu includes 'Saldo e Extrato', 'Pagamentos', 'Transferências', 'Celulares', 'Empréstimos', and 'Investimentos'. The main content area is titled 'Saldo de Conta-Fácil' and includes a sub-header 'Acompanhe e gerencie o seu dinheiro com facilidade.' Below this, there are two summary boxes: 'Total dos Saldos' showing 'Total (A+B)' and 'Saldo Disponível para Investimento' showing 'Total'. A table for 'Demonstrativo de Investimentos' lists 'Produto' and 'Saldo(R\$)'. The table includes 'Conta-Corrente' and 'Investimento C/ Baixa Automática'. A note at the bottom states '\* Investimentos com baixa automática'.

**Fonte:** Screenshot cedido por um contato da autora em 13 de junho de 2014.

Salgado (2014a) explica que a estratégia de lançamento do aplicativo tinha como foco disponibilizar a ferramenta de maneira rápida ao público. Isso porque ao perceber esta oportunidade no mercado o Bradesco entendeu que poderia ser o pioneiro no uso do *Facebook* para transações bancárias. Além disso, disponibilizar as transações de maneira gradual foi uma estratégia utilizada para acostumar as pessoas ao uso dessa nova plataforma. No Brasil, o Bradesco foi o primeiro e segue sendo o único a disponibilizar esta aplicação; no

<sup>23</sup> Sistema operacional da Microsoft para *desktops*.



mundo, porém, uma semana antes do lançamento do F.Banking outro banco, na Turquia, lançou uma ferramenta semelhante para *Facebook*.

O público-alvo do aplicativo era composto pelo cruzamento entre usuários do *Facebook* e correntistas do Bradesco, que em 2012 eram mais de 30 milhões. Além disso, Salgado (2014a) complementa dizendo que o público ainda era filtrado por correntistas do Bradesco, que possuíam *Facebook* e acessavam a plataforma através de *desktop*, visto que a aplicação não se adaptava para a versão *mobile*. O entrevistado ressalta que no início existiu resistência por parte do público ao fato de colocar seus dados bancários em uma aplicação do *Facebook*. Porém, à medida que os usuários começaram a utilizar a ferramenta houve um crescimento significativo no número de acessos a plataforma. Para minimizar as dúvidas com relação à segurança da aplicação, foi disponibilizada uma página no *app* explicando sobre as configurações de segurança, como mostra a Figura 15.

**Figura 15** – Tela com informações sobre segurança no F.Banking



Fonte: Screenshot feito pela autora em 14 de julho de 2014.

Justamente por questões de segurança, todo o crescimento no número de acessos na aplicação F.Banking se dá de maneira orgânica, ou seja, os acessos são espontâneos. Isso porque o aplicativo não explora o *Graph Search* do *Facebook*, logo não existe nenhum tipo de indicação para outros usuários baseado no uso do aplicativo por sua rede de conexões.

Salgado (2014a) comenta que se comparado com o Internet Banking o número de acessos ao F.Banking ainda é pouco expressivo, visto que é comparado com 2 milhões de acessos diários. Porém o entrevistado faz a ressalva de que o Internet Banking, quando iniciou suas atividades, também passou por um período de adaptação, visto que os usuários ainda precisavam se acostumar com este novo tipo de interação bancária. Contudo, Salgado tem convicção de que o F.Banking nunca será o canal principal de contato com o banco, até mesmo pela dependência que o mesmo possui com a plataforma social na qual está inserido. O entrevistado acredita que em algum momento a ferramenta *Facebook* ficará defasada, porém a iniciativa irá guiar a empresa a pensar em serviços que entreguem mais comodidade ao usuário, seja qual for o site de rede social que ele utilizar.

## 5.2 Comentários dos usuários x interação do Bradesco

Como pôde ser visto na primeira etapa de pesquisa, o Bradesco possui conhecimento sobre o funcionamento dos SRSs e sua importância na construção do relacionamento com os clientes. Além disso, foram os primeiros a disponibilizar possibilidade de transação financeira dentro do *Facebook* no Brasil. Porém, como estes aspectos são percebidos pelo público? A marca consegue conversar com seus clientes? Para responder a essas perguntas foram analisados duas postagens sobre o aplicativo F.Banking, justamente para analisar a abertura das pessoas a este novo tipo de transação. As duas postagens foram escolhidas por serem os dois únicos momentos em que conteúdo sobre o aplicativo foi publicado na página entre os meses de janeiro e abril de 2014.

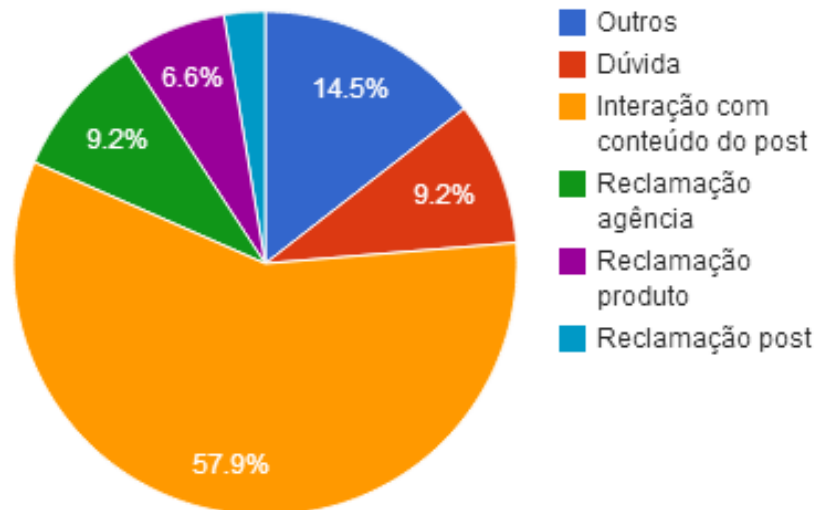
A primeira postagem analisada foi feita em 28 de janeiro de 2014, sendo que esta obteve 846 *likes*, 92 comentários e 125 compartilhamentos, para fins de identificação neste trabalho esta postagem será sempre referenciada como “Post 1”. A postagem possui conotação cômica, fazendo referência ao personagem Sr. Barriga, do seriado *Chaves*<sup>24</sup>. Este

---

<sup>24</sup>Chaves (nome original: El Chavo del Ocho), é uma série de televisão mexicana produzida entre 1971 e 1992, pela Televisa. No Brasil é exibido pelo SBT desde 1984, sendo até hoje um dos programas mais assistidos da emissora.

foi um post com boa aceitação por parte do público, visto que mais da metade dos comentários foram interagindo com o conteúdo, como pode ser visto no Gráfico 1.

**Gráfico 1** – Categorização dos comentários por tipo de interação (Post 1)



**Fonte:** Categorização feita pela autora a partir da análise de todos os comentários da publicação.

O Post 1 conseguiu engajar o público positivamente, visto que 57.9% dos comentários eram interagindo com o conteúdo. Na visão da autora desta pesquisa isto se deve ao fato de a postagem se referir a um produto midiático que fez parte da infância da maioria dos fãs mais engajados do Bradesco no *Facebook*<sup>25</sup>. Dessa maneira, houve muitos elogios ao conteúdo postado e ao criador do mesmo, além de interações brincando com o conteúdo da postagem, que faziam referências a outros personagens da série (FIG. 16). Segundo Sterne (2011) esse tipo de interação é extremamente positiva para as empresas pois estabelece o diálogo e estimula as pessoas a falarem com e sobre a marca. O número de interações e o tipo de comentários feitos pelos clientes é, segundo o autor, a melhor maneira para a empresa saber se sensibilizou seu público, sendo que esta publicação é um bom exemplo sobre que tipos de conteúdos são bem recebidos pelo público do Bradesco.

<sup>25</sup>Inferência feita pela autora visto que o grupo de usuários mais engajados na *fanpage* do Bradesco possui idade entre 18 e 24 anos (dados disponíveis na página do banco no *Facebook* em 14 de junho de 2014), ou seja, pessoas que cresceram tendo acesso ao seriado.

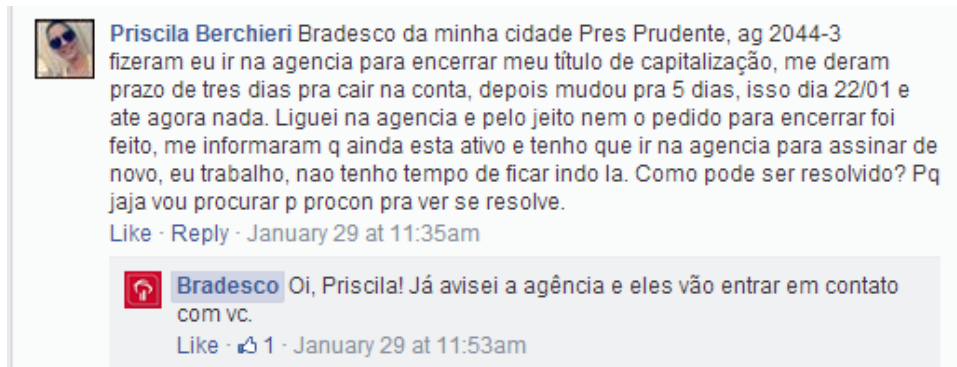
**Figura 16** – Exemplos de elogios do POST 1



**Fonte:** Screenshot feito pela autora em 14 de junho de 2014.

Por outro lado, 18.4% das interações eram de reclamações, sejam elas referentes a agências, a produtos ou até mesmo ao post. Quando a reclamação era referente a agências, o usuário estava relatando experiências com agências que de alguma forma estavam deixando a desejar no atendimento, seja por caixas eletrônicos em manutenção por um longo período ou mau atendimento por parte dos funcionários (FIG. 17). Já as reclamações sobre produto se referiam a problemas com cartões de crédito, não recebimento da fatura do cartão ou ainda a um novo cartão disponibilizado pelo Bradesco para fiéis da Igreja Internacional da Graça de Deus, que foi lançado naquele período causando polêmica entre clientes e não clientes. Por fim, as reclamações sobre o conteúdo do post vinham do fato de no conteúdo o personagem Sr. Barriga ser referenciado como Sr. Pança, alguns usuários viram esse fato como um erro e demonstração de pouco conhecimento sobre a série. Neste tipo de interação foi notória a manifestação de outros usuários que defendiam o banco, dizendo que na própria série o personagem havia sido referenciado desta maneira ou, ainda, alegando que o banco não poderia utilizar o nome correto do personagem sem licença para o uso de imagem.

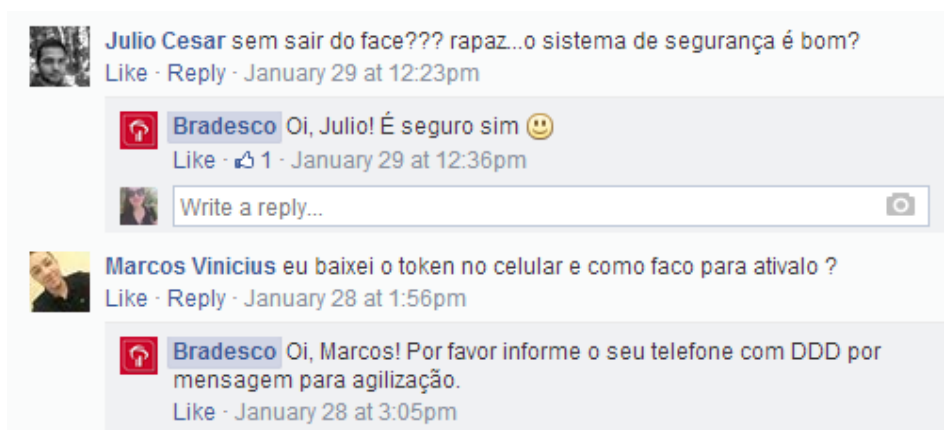
**Figura 17** – Exemplos de reclamação sobre agência no Post 1



**Fonte:** *Screenshot* feito pela autora em 14 de junho de 2014.

Já as dúvidas representam 9.2% das interações, sendo que nessa categoria se encontra o único comentário referente ao aplicativo F.Banking. Esse comentário demonstra a preocupação do usuário com a segurança ao acessar seus dados bancários via *Facebook*, sendo que os profissionais do Bradesco deram resposta em pouco mais de 10 minutos (FIG. 18). É possível perceber ainda que nesta categoria se encontram as interações com maior conversação entre o usuário e o banco. A equipe responsável pelo atendimento via redes sociais buscou interagir e dar encaminhamento para todas as solicitações, mas quanto a algumas a conversa foi finalizada via mensagem privada, sem que os outros usuários pudessem ter conhecimento sobre a solução encontrada.

**Figura 18** – Comentário sobre F.Banking no Post 1

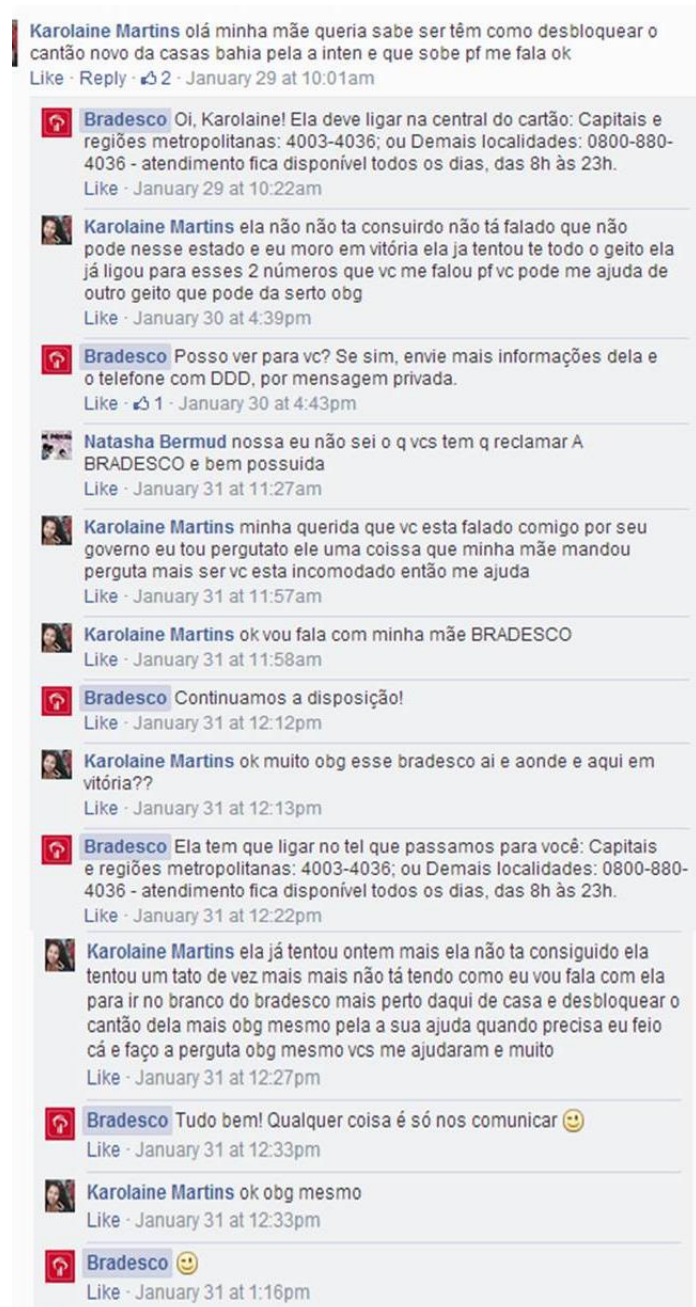


**Fonte:** *Screenshot* feito pela autora em 14 de junho de 2014.

Conforme pode ser visto no diálogo exemplificado na Figura 19, mesmo quando a equipe de Redes Sociais não possui autonomia ou acesso para resolver a questão remotamente, o fato de a empresa ter demonstrado interesse em encontrar uma solução respondendo ao comentário faz com que o usuário já saia satisfeito da interação. Apesar de o

problema não ser resolvido prontamente, o cliente já se sente valorizado por ser ouvido e receber indicações sobre como resolver a situação.

**Figura 19** – Exemplo de comentário de dúvida Post 1

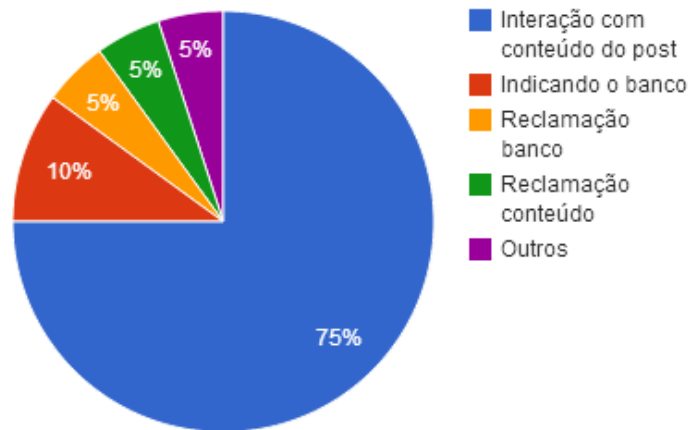


**Fonte:** Screenshot feito pela autora em 14 de junho de 2014.

Com relação aos 125 compartilhamentos do Post 1, somente 16% (20) tiveram comentários, sendo que destes foi possível observar que 75% interagiam com o conteúdo do post positivamente, 10% indicavam o banco e a aplicação F.Banking, 5% possuíam faziam

parte da categoria Outros e 10% eram reclamações sobre o banco e o conteúdo do post (GRÁFICO 2).

**Gráfico 2** – Comentários dos usuários ao compartilhar o Post 1



**Fonte:** Categorização feita pela autora a partir da análise de todos os comentários da publicação.

Os comentários dos usuários possuíam um caráter mais cômico, seguindo a linha criativa da postagem. Também foi percebido que o usuário possui conhecimento sobre o assunto, pois comentava no compartilhamento fazendo alusões a outros personagens e piadas consagradas da série, como as frases “Que que foi, que que foi, que que há” e “Meu pai mandou dizer que não está”, ambas referentes ao personagem Sr. Madruga, que era o principal alvo das cobranças do Sr. Barriga por dever 14 meses de aluguel. Além disso, os comentários deixaram clara a aprovação da publicação, visto a declaração “Só com isto o Bradesco ganhou meu respeito [...]” feita por meio de compartilhamento para a rede de conexões do usuário. Apesar de haver um compartilhamento questionando o nome dado ao personagem, algo já visto nos comentários da própria publicação, este conteúdo trouxe resultados positivos ao Bradesco, pois com ele conseguiu elogios diretos ao banco e indicação da aplicação F.Banking, que foi apresentada pelos comentários a um número maior de pessoas, visto a rede de conexões com as quais os usuários estão conectados (FIG. 20).

**Figura 20**– Exemplos de comentários em compartilhamentos do Post 1



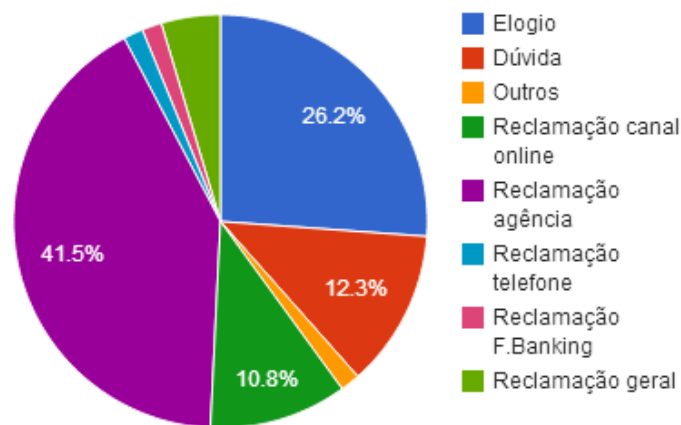
**Fonte:** Screenshot feito pela autora em 14 de junho de 2014.

Já a segunda postagem, que aqui será referenciada como Post 2, foi realizada no dia 12 de março de 2014, logo após o feriado de carnaval. Essa postagem teve um caráter mais publicitário, divulgando o F.Banking com a frase “A gente está onde você está agora”, sendo ilustrada com a imagem de uma jovem, aparentemente com idade entre 20 e 30 anos, em um ambiente familiar, caracterizado pelos pés descalços, a presença de um animal de estimação e



o fato de a modelo estar olhando para seu *laptop* sentada em um *puff*. A aceitação desta postagem foi muito diferente da anterior, sendo que somente 26.2% das interações elogiavam o banco, 12.3% eram dúvidas, 1.5% foram categorizadas como Outros e todas as demais, que representam 60% dos comentários, eram reclamações referentes a agências, ao Bradesco de maneira geral, ao atendimento telefônico e ao F.Banking, sendo somente uma interação referente ao assunto da postagem (GRÁFICO 3).

**Gráfico 3** - Categorização dos comentários por tipo de interação (Post 2)

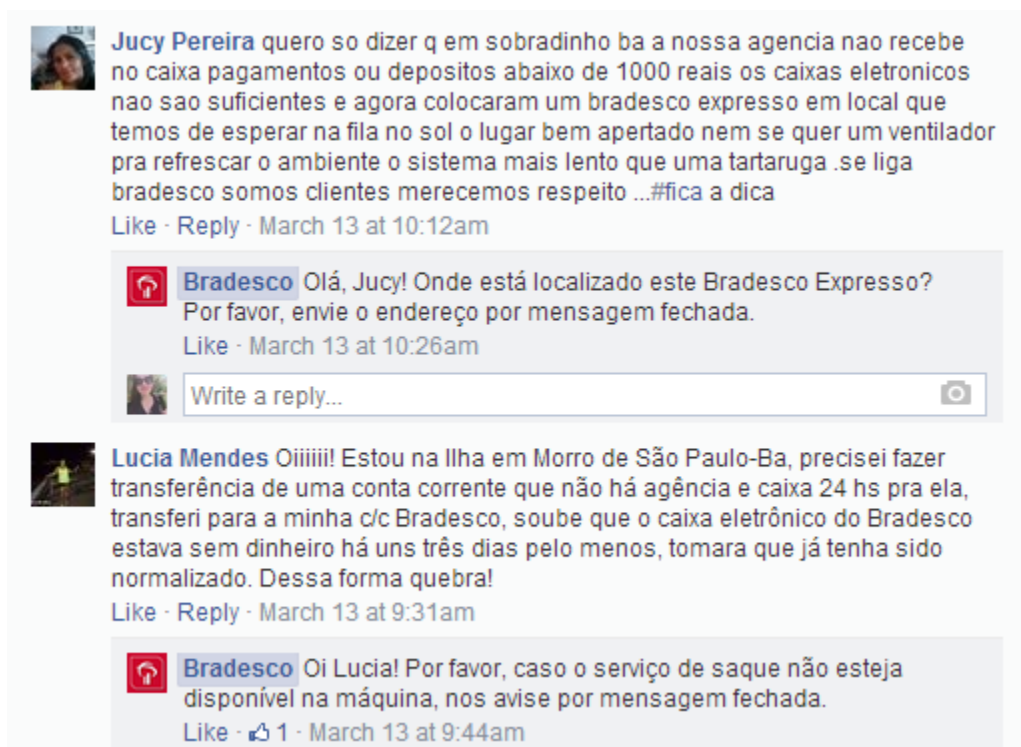


**Fonte:** Categorização feita pela autora a partir da análise de todos os comentários da publicação.

Com relação a esta publicação, é importante lembrar que a mesma ocorreu no início do mês, logo após um dos maiores feriados nacionais. Freitas (2014), em sua entrevista, mencionou que o início do mês, por significar o período em que as pessoas costumam receber seus salários e também ser época de pagamentos de contas, é o período com mais volume de interações por significar um momento crítico na vida bancária dos clientes. Essa observação feita por Freitas demonstra que o banco está atento ao comportamento de seus consumidores e já identificou os períodos mais críticos, sabendo os momentos em que precisam reforçar a atenção aos comentários. Sterne (2011) acredita que a empresa precisa, além de identificar os pontos críticos, entender se eles se referem ao mercado como um todo ou somente aos produtos/serviços oferecidos pela organização. Ou seja, o Bradesco precisa ficar atento não só aos comentários sobre si mesmo nesta época como também sobre seus concorrentes, pois caso seja um problema que acomete todos no sistema bancário faz parte de um problema setorial, porém se as reclamações forem exclusivas ao Bradesco é porque de alguma forma estão falhando no processo, o que possibilita aos concorrentes atuarem de maneira a aumentar seu espaço no mercado.

As reclamações na postagem foram em sua maioria referentes ao atendimento e à infraestrutura das agências, sendo que os clientes reclamavam de caixas eletrônicos insuficientes e sem dinheiro e ambiente muito quente dentro das agências (FIG. 21). Essas reclamações representam bem os problemas causados pela alta na procura nos primeiros dias úteis do mês, sendo que esses fatos, que ocorrem em um ambiente off-line, afetam diretamente a imagem da marca nos SRSs, pautando as discussões. Apesar de o Bradesco responder aos questionamentos, as discussões são transferidas para mensagens privadas, logo não há uma solução visível para quem visualizar o histórico da interação. Aqui é importante ressaltar que nem todas as soluções são plausíveis de serem tomadas na mesma rapidez em que ocorre a interação via SRSs, porém seria importante que além de conversar com o cliente no *one-to-one* o Bradesco deixasse claro na conversação pública quais são as medidas que estão sendo tomadas para solucionar o caso.

**Figura 21** – Exemplos de reclamações no Post 2



**Fonte:** Screenshot feito pela autora em 14 de junho de 2014.

No Post 2 também se destaca uma reclamação referente ao canal Internet Banking, que aparentemente havia sido *hackeado* em um bairro no Rio de Janeiro. Na postagem, uma usuária reclama do fato de ser redirecionada para um site terceiro ao abrir o canal, sendo que tanto Bradesco como os demais usuários tentam dissuadi-la da ideia de que o problema era no canal, explicando que provavelmente era um problema em sua máquina (FIG. 22). É

interessante notar que em um primeiro momento, quando o Bradesco se posicionou, a usuária não acreditou na resposta, mas ao ouvir os demais usuários aos poucos a mesma foi se convencendo, porém não postou se conseguiu solucionar o problema. Isso vai ao encontro do que Godin (2008) comenta sobre as comunidades virtuais, visto que apesar de estarem conectados uns aos outros pela filiação a marca Bradesco, a consumidora só se convenceu ao ouvir relatos de outros usuários, mesmo não sendo pessoas que fazem parte de seu convívio social ou até mesmo não pertençam a mesma região geográfica. Essa ação também demonstra o poder dos influenciadores sociais (STERNE, 2011), ou seja, pessoas comuns que influenciam a decisão de um consumidor através do compartilhamento de suas experiências pessoais em fóruns de usuários.

**Figura 22 – Reclamação referente ao Internet Banking (Post 2)**

**Fatima Oliveira** Eu preciso é do site funcionando e ñ do face, pelo face ñ se faz nada, prq vcs ñ solucionam o problema q tá ocorrendo com o site, desde a semana passada q ñ funciona, cada dia q tento entrar, tá com um endereço diferente e dando erro, e ñ abre nada, preciso de pg contas, será q vcs ñ estão ciente do q está acontecendo, qndo eu clico em [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br) olha o q abre <http://ponoticias.com.br/site/http://www.bradesco.com.br/>, e pede a senha de 6 dígitos, coisa q nunca aconteceu, tá parecendo ser fake.

**Bradesco**  
[www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br)

Like · Reply · ↻ 47 · March 12 at 6:26pm

**Bradesco** Boa noite, Fatima. Essa realmente não é a página oficial do site do Bradesco. Oriente que você atualize o seu antivírus. Se não resolver dessa maneira, solicite para um técnico de confiança que configure a sua máquina.  
Like · ↻ 3 · March 12 at 7:01pm

**Fatima Oliveira** Não é problema do meu not, até pelo celular acontece isso, e em outros computadores tbm, o problema é de vcs !!! Tá geral reclamando ...  
Like · March 12 at 8:05pm

**Bradesco** O endereço que você nos enviou <http://ponoticias.com.br/site/http://www.bradesco.com.br> não é do Bradesco.  
Like · ↻ 2 · March 12 at 8:16pm

**Fatima Oliveira** Sei disso, eu digito [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br) e cai nesse aí. Tenta entrar pra v se está normal .  
**Bradesco**  
[www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br)  
Like · ↻ 1 · March 12 at 8:40pm

**Bradesco** Então, o acesso é feito normalmente pelo endereço: [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br), se for direcionado pra outro site é vírus na máquina que está fazendo esse acesso.  
**Bradesco**  
[www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br)  
Like · ↻ 8 · March 12 at 8:47pm

**Fatima Oliveira** Então tds estão com vírus, ñ é possível , até os celulares !!!! rrsr  
Like · ↻ 1 · March 12 at 8:50pm

**Julierme Soares Moreira** Na minha maquina esta normal.  
Like · ↻ 4 · March 12 at 8:58pm

**Fatima Oliveira** qual o endereço q tá  
Like · March 12 at 8:59pm

**David Bruce** Essa sua maquina estar com virus e o seu celular tambem. Tive um cliente q tinha esse mesmo problema... e não só era com o bradesco. com a caixa e o itau tbm dava o mesmo problema... formatamos o pc e resolveu o problema.  
Like · ↻ 1 · March 12 at 9:05pm

**Adailton Andrade** Aqui também ta normal....  
Like · March 12 at 9:05pm

**Leuzinha Matozo** tenho conta na agencia Manoel ribas 2015 estou satisfeita com o atendimento a gerente Marina e educada e muito competente.  
Like · March 12 at 9:07pm

**Bradesco** Oriente que verifique em todos os dispositivos ou máquinas nos quais você está tentando o acesso ao site do Bradesco, pois realmente se é direcionado para outro site, é vírus.  
Like · ↻ 6 · March 12 at 9:17pm

**Fatima Oliveira** Olha esse site, geral reclamando com o mesmo problema, será q tbm estão com virus tbm rrsr <http://caitudo.com/foro-do-ar/bradesco>

**Bradesco não funciona ou está fora do ar? Status atual.**  
caitudo.com  
O sistema Bradesco caiu, está apresentando erros ou falhas no momento. O serviço não está funcionando? Nós mostramos qual é o problema.  
Like · ↻ 1 · March 12 at 9:32pm

**Filipe Emidio** Acesso o site todo dia e está normal, seu computador está com vírus. Acabei de acessar minha conta pelo site sem nenhum problema  
Like · ↻ 4 · March 12 at 10:02pm

**Suely Ana Pereira** so gostaria que o bradesco modernizasse o sistema de boletos voce tem que percorrer todos os clientes pra chegar na letra v ou s demora muito  
Like · March 12 at 10:18pm

**Alessandra Firmino** eu tbm acesso todos os dias e está normal!

**Fonte:** Screenshot feito pela autora em 14 de junho de 2014.

Com relação ao canal F.Banking, houve somente uma interação, sendo que o usuário demonstrou insatisfação com o canal. Na conversação que se trava, e que pode ser vista na íntegra na Figura 23, os analistas do Bradesco tentam ajudar o usuário, que avisa sobre mensagens de erro que aparecem ao tentar acessar o aplicativo. A conversa não chega a ser finalizada, pois o usuário se dá por satisfeito com a interação que houve, dizendo que “amanhã eu espero o conserto. Ok”. Isso demonstra que o usuário médio desconhece os

processos por trás de uma página empresarial e de um aplicativo, mas quer se ouvido pela empresa, sendo que seu comentário serve como um aviso sobre o que está acontecendo naquele ambiente. Nesta postagem também se percebe que outro usuário entra na discussão voltando o assunto a problemas com agências off-line. Esse é um comportamento constante nas postagens analisadas, sendo que o assunto do post foi pauta de discussão poucas vezes, boa parte das interações aconteceram pautadas em assunto diversos e até mesmo referentes a problemas fora do ambiente digital. Essa tendência é importante de ser considerada visto que as postagens feitas pelo banco servem mais como um fórum de usuários, ou seja, um espaço para que eles expressem suas opiniões sobre diversos assuntos, sem que haja necessariamente uma ligação com o tópico que iniciou a conversa.

**Figura 23** – Reclamação referente ao canal F.Banking (Post 2)

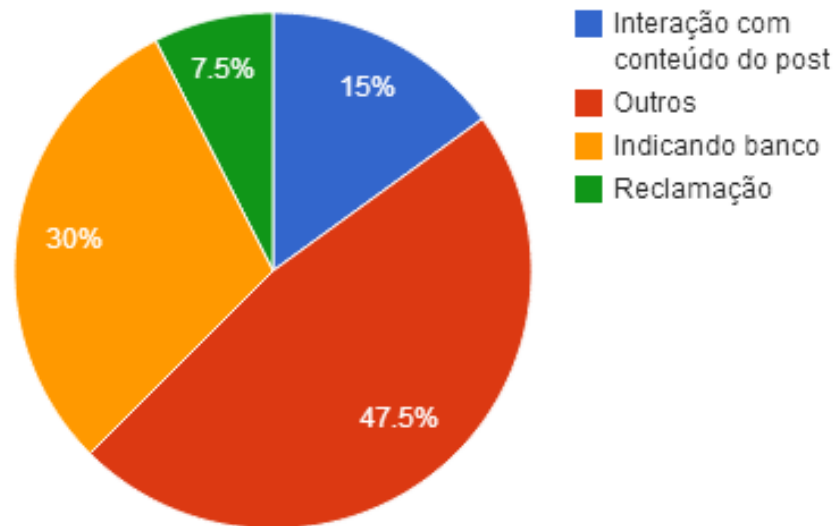


**Fonte:** Screenshot feito pela autora em 14 de junho de 2014.

Apesar de ter sido uma postagem com menor aceitação do público, o Post 2 possuiu mais alcance que a primeira postagem analisada, atingindo 7231 likes, 241 comentários e 391 compartilhamentos. Desses compartilhamentos somente 10.3% (40) possuíam comentários, sendo que destes 15% faziam comentários com o conteúdo do post (no caso o gato que aparecia na imagem), 30% indicavam o banco e 7,5% eram reclamações. Os comentários aleatórios representaram boa parte dos compartilhamentos. Neste post foi grande o número de

compartilhamento considerados na categoria Outros, pois eram simplesmente marcações de nomes de outros usuários ou expressões de riso como “kkkkkkkkk”.

**Gráfico 4** - Comentários dos usuários ao compartilhar o Post 2



**Fonte:** Categorização feita pela autora a partir da análise de todos os comentários da publicação.

Apesar de ter sido um post polêmico e com muitas reclamações, nos compartilhamentos é perceptível uma tendência do usuário em elogiar o banco e indicá-lo à sua rede de contatos. Esse comportamento é positivo para o banco pois as reclamações ficam em sua maioria dentro do canal do próprio banco, onde podem ser respondidas e mapeadas para avaliação, mas os elogios e indicações são disseminados na rede, atingir novos clientes potenciais.

Na Figura 24 são exemplificados alguns comentários, sendo que nas indicações do banco os clientes utilizam palavras como “completo”, “vai de Bradesco” e nas críticas novamente é percebido como não há uma diferenciação por parte dos clientes entre os canais do banco, sendo que o comentário feito é referente a uma agência física. No caso de compartilhamento não há uma intervenção por parte do Bradesco para solucionar o problema, visto que já é uma publicação que o usuário faz em seu perfil pessoal, logo seria invasivo por parte do Bradesco invadir este espaço, que não é previsto para a interação entre marcas e usuários.

**Figura 24** – Exemplos de comentários nos compartilhamentos do Post 2



**Fonte:** Screenshot feito pela autora em 14 de junho de 2014.

Analisando os dados coletados, é possível perceber que os usuários que curtiram a página do Bradesco no *Facebook* nem sempre demonstram interesse no conteúdo postado, apesar de interagirem com a postagem. Isso acontece porque o receptor precisa entender o contexto no qual a mensagem está inserida, além de entender como funciona a atuação de uma empresa dentro de um SRS. Foi perceptível que alguns usuários entendiam e admiravam a atuação do Bradesco dentro da rede social, elogiando sua criatividade e a atenção prestada aos clientes. Por parte do banco, a preocupação em responder o usuário é notória, tentando solucionar seus problemas; porém, por se tratar de um produto financeiro, que é altamente sigiloso, muitas conversas foram solucionadas através de mensagens privadas, o que deixa os demais usuários sem entender se o problema foi solucionado ou não.

Alguns usuários demonstram pouco conhecimento sobre como funciona a participação de uma empresa na rede social, utilizando frases como “eles passam mais tempo nas redes sociais do que resolvendo os problemas nas agências”. Da mesma maneira, alguns usuários demonstraram utilizar a rede para desabafar, pois faziam as reclamações, mas, ao serem

respondidos pelo banco, ou não davam andamento na conversa ou respondiam ignorando o que era perguntado, reforçando sua indignação. Nesses casos, a equipe de atendimento muitas vezes absteve-se de seguir no diálogo. Outro dado interessante é que o serviço F.Banking, assunto da postagem, teve pouca representatividade nos comentários, sendo superado pelo mote criativo utilizado na divulgação ou até mesmo por problemas que os usuários enfrentam no *off-line*. Além disso, a indicação de uso ao banco ou ao sistema F.Banking ocorreu mais nos compartilhamentos do que nos comentários das postagens, sendo que os usuários agiram como influenciadores sociais conhecidos (STERNE, 2011), visto que suas opiniões foram compartilhadas com suas conexões pessoais, que não possuem filiação com a página do Bradesco no *Facebook*; já as reclamações eram mais fortes nas postagens, onde a equipe de monitoramento poderia atuar e resolver o problema.

De maneira geral, pode-se dizer que o Bradesco consegue iniciar conversa com seus clientes, porém ainda precisa resolver no âmbito digital problemas que são pautados em canais *off-line*. O F.Banking ainda causa estranheza nos usuários, que possuem dúvidas sobre a confidencialidade dos dados expostos no *Facebook*.

## 6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar como as empresas utilizam os comentários dos usuários em suas *fanpages* para gerar interação; secundariamente, buscou entender como essas interações afetam a organização. Para alcançar tais objetivos foi feito um estudo de caso com o banco Bradesco, baseado em pesquisas em profundidade com os responsáveis pela área de Redes Sociais e análise de conteúdo de duas postagens selecionadas na *fanpage* do banco.

Ao longo das etapas de pesquisa, tanto a teórica como empírica, foi possível perceber como o surgimento da internet mudou a realidade das pessoas e das empresas. A *web* conectou as pessoas e foi o principal fator do *empowerment* do consumidor. Hoje uma empresa não pode simplesmente ter um discurso alinhado às expectativas de seus clientes, é preciso que suas ações estejam de acordo com o discurso visto a facilidade de acesso à informação que todos possuem. Com o mundo conectado e se comunicando via computador é praticamente impossível para uma empresa manter um discurso fantasioso por um longo período.

O *empowerment* do consumidor também mudou a maneira como os produtos/serviços são apresentados ao mercado. O Marketing focado no produto perdeu espaço para um discurso voltado ao consumidor e alinhado com os valores que acompanham o imaginário do público ao qual se destina. Com o aumento da oferta e a globalização, os consumidores não estão mais fadados a aceitar produtos com os quais não se identificam, o que torna a diferenciação algo essencial para vencer a concorrência.

O Bradesco, empresa na qual este estudo de caso foi aplicado, procura estar presente no dia a dia de seus consumidores, oferecendo facilidade e informação de maneira rápida e prática. Além disso, demonstrou preocupação em entender o contexto no qual as pessoas se encontram, mostrando entendimento também da forma como as relações humanas ocorrem nos diferentes canais em que está inserido. Com esse posicionamento do banco, é possível perceber que como instituição o Bradesco pode ser considerado uma empresa já inserida no contexto do Marketing 3.0, visto se preocupar não somente com seu produto e consumidor, mas também com o desenvolvimento do ambiente no qual está inserido. Na *web*, porém, se encontra no limiar entre o Marketing 2.0 e o Marketing 3.0, visto que já se vale de instrumentos que são essenciais para o Marketing 3.0, como os SRSs direcionados para o público, mas sua forma de comunicar ainda é centrada no consumidor e no um-para-um.



Contudo, esse problema está relacionado com o setor no qual a empresa está inserida, visto que existem muitos empecilhos de segurança no que tange ao setor bancário, como a não divulgação de dados dos clientes abertamente. Uma maneira de se inserir mais no contexto da Web 2.0 e do Marketing 3.0 seria proporcionar ao consumidor um espaço e um ambiente no qual fosse incentivada a troca de experiências entre os consumidores e a inteligência coletiva, onde os próprios clientes pudessem sugerir melhorias diretas e dúvidas comuns sobre os mais diversos canais do banco.

O *Facebook* reúne as pessoas com sua rede de conexões, tanto conexões já existentes no ambiente *off-line* como também aquelas que se iniciam no mundo digital. O *Facebook* inclusive possibilita que as empresas se relacionem com os consumidores sem invadir o espaço das relações interpessoais, sendo que a iniciativa de iniciar o relacionamento é sempre do usuário. Porém, apesar de ser o SRS mais disseminado no mundo atualmente, muitos usuários não possuem conhecimento sobre como utilizar a ferramenta, conforme pôde ser visto na análise de conteúdo das postagens do Bradesco sobre o F.Banking. Por esse motivo, uma equipe de atendimento em redes sociais capaz de lidar com os diferentes perfis de usuários, desde os *heavy users* com profundo conhecimento da rede e linguagem, até os iniciantes que não entendem a dinâmica e quem são as pessoas por trás daquele perfil.

Com as observações realizadas foi possível perceber o caráter inovador que guia as ações do banco Bradesco, desde o início de sua atuação na *web*, na década de 1980, até o lançamento do aplicativo F.Banking, em 2012. Com relação ao F.Banking, apesar de representar uma grande inovação para o banco e para o mercado brasileiro, é importante a crítica feita pelos próprios responsáveis pelo projeto sobre o fato de este nunca poder ser o canal principal do banco, visto ser dependente de uma plataforma que não está sob os domínios da organização. Apesar de hoje o *Facebook* ser um ambiente no qual muitos consumidores do banco estão, este canal possivelmente será substituído por outra mídia dentro de alguns anos, como ocorreu com tantas outros SRSs vistos no capítulo 2. Porém, o F.Banking demonstrou o potencial que sites como o *Facebook* podem possuir, levando as transações bancárias para plataformas mais próximas do consumidor.

Já nas análises de conteúdo foi perceptível que ainda existe uma barreira a ser ultrapassada para o sucesso deste tipo de aplicação, que é a falta de conhecimento e a desconfiança por parte dos usuários com relação à idoneidade e à segurança dos sites de redes sociais. Contudo, essa foi uma barreira que o Internet Banking precisou quebrar na década de

1990, quando toda a internet era considerada pelo conhecimento popular como pouco segura para transações bancárias.

Com relação ao conteúdo publicado, na análise das postagens sobre o F.Banking realizadas neste projeto foi possível perceber que a diferença de linguagem utilizada pode definir a aceitação que a mesma terá por parte dos usuários. Uma linguagem mais engraçada, com referência a conteúdos que fazem parte do dia a dia ou do imaginário do público-alvo são mais assertivas que conteúdos basicamente publicitários, que divulgam os canais com uma linguagem mais institucional. A partir desta análise foi possível perceber que o consumidor que se insere em um SRS não espera ser atingido por conteúdo puramente publicitário, ele quer algo que tenha a ver com seu dia a dia e perfil, mesmo que por trás do discurso esteja a promoção de um produto. Ou seja, a promoção de um produto não é algo negativo, porém o contexto no qual ela está inserida precisa fazer sentido para o consumidor, tanto no que tange ao assunto como ao momento em que será atingido pela mensagem.

A pesquisa mostrou que os comentários possuem importância para entender o sentimento do consumidor com relação aos produtos e a maneira como as empresas estão se posicionando, mas dentro do contexto bancário, no qual o Bradesco se encontra, pensar em novos produtos ou serviços envolve uma análise mais profunda do que somente o *feedback* dos consumidores, precisando estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa e com a realidade do setor no momento. Outro fator que influencia essa tomada de decisão é o fato de produtos bancários serem *commodity*, ou seja, existem há muitos anos e são oferecidos por basicamente todas as empresas do setor, sendo que a diferenciação se encontra na maneira como o serviço é prestado e oferecido para o consumidor, por isso a inovação acaba se dando através dos canais nos quais o produto é oferecido. Nesse sentido os comentários do consumidor podem ser aplicados para melhorar a usabilidade de canais e também para explicar dúvidas e mitos que possam existir com relação aos produtos bancários, visto a capacidade de mensurar o sentimento dos usuários de maneira aprofundada.

Com este projeto buscou-se entender a importância de prestar atenção aos comentários, sendo necessário interagir com os consumidores e responder suas dúvidas. Para a marca as conversações em SRSs são essenciais para reforçar o posicionamento e responder abertamente mitos comuns que possam estar ligados a sua imagem, tendo um contato mais próximo com o consumidor. Porém, o trabalho das empresas não termina dentro do SRS, é preciso fazer análises dos comentários recebidos, mesmo aqueles que foram resolvidos com

facilidade pelas equipes de monitoramento e atendimento. É preciso extrair esses comentários, classificá-los de acordo com o assunto ao qual se referem, analisar o contexto e tomar uma decisão em cima do que for averiguado. Por isso é essencial que o trabalho em redes sociais não seja visto como uma responsabilidade somente dos departamentos de marketing e comunicação, sendo levado para todos os departamentos e considerados no momento de planejar as ações da organização como um todo, tanto no posicionamento, ajustando em caso de dissonância entre o ideal e o que de fato é percebido, como também no planejamento de novos canais e produtos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W., GASKELL, George (Org). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 189-217.

BELL, Judith. **Projeto de Pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Porto Alegre, Artmed. 4. ed., 2008.

BOYD, Danah M.; ELLISON, Nicole B. **Social network sites**: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication* Vol. 13, Issue 1, p. 210-230, 2007.

BRASIL ESCOLA. **O Fordismo e o Modelo T**. Disponível em: <<http://meuartigo.brasescola.com/historia-geral/o-fordismo-modelo-t.htm>>. Acesso em 16 de março de 2014.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 6. ed, 1999.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed. 3. ed., 2010.

DUARTE, Jorge. “Entrevista em profundidade”. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 215-235.

FÉ, Ana Lúcia Moura. **100+: bancos e seguradoras são os que mais investem**. Disponível em: <<http://www.itforum365.com.br/noticias/detalhe/3290/100-bancos-e-seguradoras-sao-os-que-mais-investem-2>>. Acesso em 12 de maio de 2014.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

FREITAS, Sílvia. **Redes sociais do Bradesco**. São Paulo, 2014. Entrevista concedida a Angela Albarello Tolfo em 8 de abril de 2014.

FOURNIER, Susan; LEE, Lara. **Getting Brand Communities Right**. *Harvard Business Review*, 2009.

GLADWEEL, Malcolm. **O ponto da virada**: como pequenas coisas podem fazer uma grande diferença. São Paulo: Sextante, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODIN, Seth. **Tribes**: We Need You to Lead Us. Nova York: Portfolio, 2008.

HINDLE, Tim; THOMAS, Michael. **Tudosobre Marketing**. São Paulo: Nobel, 2002.

HOWE, Jeff (2006). **Crowdsourcing: A Definition**. Disponível em: <[http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing\\_a.html](http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html)>. Acesso em 19 de maio de 2014.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

LEMOS, André. **Ciber-Socialidade. Tecnologia e Vida Social na Cultura Contemporânea**. Disponível em <<http://www.facom.ufba.br/pesq/cyber/lemos/cibersoc.html>>. Acesso em 19 de março de 2014.

LÉVY, Pierre. **A Inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Editora 34, 1999.

\_\_\_\_\_. **Cibercultura**. São Paulo: Edições Loyola Jesuítas, 7. ed, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman. 4. ed., 2006.

MUSEU VIRTUAL DE INTERNET (s. d.). **Breve história da INTERNET**. Disponível em <<http://piano.dsi.uminho.pt/museuv/INTERNET.PDF>>. Acesso em 23 de maio de 2014.

OECD, **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: OECD, 1997.

O'REILLY, Tim. **What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software**. O'Reilly Publishing. 2005. Disponível em <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>>. Acesso em 23 de maio de 2014.

PINHO, José Benedito. **Publicidade e vendas na internet: técnicas e estratégias**. São Paulo: Summus, 2000.

PRIMO, Alex. **O aspecto relacional das interações na Web 2.0**. Brasília: E- Compós, v. 9, p. 1-21, 2007.

\_\_\_\_\_. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição**. Porto Alegre: Sulina, 2. ed, 2008.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulinas, 2014. 2 ed.

REID, Elizabeth M. **Electropolis: Communication and Community**. University of Melbourne, 1991. Disponível em: <[cyber.eserver.org](http://cyber.eserver.org)>. Acesso em 25 de maio de 2014.

SALGADO, Marcelo. **Redes Sociais na TV: os bancos nas mídias sociais**. Entrevista realizada com Marcelo Salgado, gerente de mídias sociais do Bradesco, pelo canal UOL em junho de 2011. Disponível em: <<http://mais.uol.com.br/view/wxs5e3bsd547/os-bancos-nas-midias-sociais-04028D1A3870D4B91326?types=A&>>. Acesso em 10 de junho de 2013.

\_\_\_\_\_. **Redes sociais do Bradesco**. São Paulo, 2014a. Entrevista concedida a Angela Albarello Tolfo em 8 de abril de 2014.

\_\_\_\_\_. **O que são hubs sociais?** São Paulo, 2014b. Entrevista concedida via e-mail em 10 de junho de 2014.

SERRANO, Daniel P. **O que é Marketing 3.0.** Disponível em <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/O que e Marketing 3 0.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/O_que_e_Marketing_3_0.htm)>. Acesso em 04 de maio de 2014.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural. 1982.

STERNE, Jim. **Métricas em mídias sociais:** como medir e otimizar seus investimentos em marketing. Nobel, 2011.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação:** a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

WIMMER, Roger D; DOMINICK, Joseph R. Encuesta Sociológica. In: La **Investigación Científica de los medios de comunicación.** Barcelona: Bosch Casa Editorial, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman. 4. ed., 2010.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### PERGUNTAS ENTREVISTA MARCELO SALGADO - BRADESCO

##### **BLOCO 1 - Sobre a área de Redes Sociais**

1. Como hoje está estruturada a área de redes sociais dentro do Bradesco?
2. Qual é o posicionamento do banco com relação às redes sociais?
3. Quantos funcionários estão envolvidos nas atividades de redes sociais?
4. Como hoje os funcionários estão organizados nas atividades de redes sociais (quais são os perfis: criação de conteúdo, atendimento, análise de desempenho...)?
5. Quais são os objetivos do Bradesco ao utilizar o canal Facebook?
6. Vocês possuem metas de áreas específicas para as mídias digitais? Poderia me citar quais são?
7. Como hoje a equipe é estruturada no que tange a comunicação no Facebook das diversas campanhas do banco?
8. Como estas campanhas são mensuradas, com que frequência?
9. Como fazem o monitoramento de comentários em redes sociais?
10. Que métricas são utilizadas para analisar os dados obtidos?
11. Qual é o processo pelo qual os comentários em redes sociais são mapeados e respondidos?

##### **BLOCO 2 - Comentários e identificação de oportunidades**

12. Como o Bradesco se relaciona com seus diferentes stakeholders nas mídias digitais? Existe algum tipo de diferenciação entre influenciadores-chave (pessoas cujo comentário atinge muitas pessoas) e influenciadores sociais (pessoas comuns que comentam nos posts)?
13. O que acontece quando um cliente faz uma crítica a um canal ou produto do Bradesco? São pensadas melhorias?
14. Hoje o Facebook serve como insight para se pensar em novos produtos para os clientes do banco? Você tem algum exemplo de novo produto ou ação que tenha saído de uma ideia proposta pela área de redes sociais?
15. Quem é responsável por perceber este tipo de oportunidade?
16. Quais são os procedimentos tomados quando uma oportunidade é percebida?

**BLOCO 3 - Caso específico**

17. Atualmente, existe alguma campanha que está sendo o foco da área de redes sociais dentro do Facebook? Por quê?
18. Como surgiu a ideia do FBanking? Quais foram as motivações para a criação deste canal?
19. Qual área do banco foi a sponsor deste projeto? Por quê?
20. Quem era o público-alvo?
21. Como foi a recepção do público?
22. Houveram melhorias neste aplicativo ao longo do tempo? Quais? Por que motivo?
23. Como vocês mapearam as melhorias necessárias? Percepção dos funcionários do banco ou através de comentários dos usuários?
24. Hoje, quantos usuários únicos utilizam mensalmente o FBanking? Qual a média de acessos por mês?
25. Passados dois anos do lançamento, como você percebe a curva de adesão a este canal?
26. O que vocês esperam que as redes sociais tragam para o banco nos próximos 5 anos?



## ANEXO 2

### TRANSCRIÇÃO NA ÍNTEGRA DA ENTREVISTA COM MARCELO SALGADO

**Pesquisadora:** Angela Albarello Tolfo

**Entrevistado:** Marcelo Salgado (gerente de redes sociais do Bradesco)

**Pesquisadora:** Eu gostaria de saber se vocês possuem meta como área específica para as mídias digitais. Se sim, quais seriam as metas de vocês?

**Entrevistado:** Algumas são estratégicas, a gente não pode abrir.

**Pesquisadora:** Sim, claro.

**Entrevistado:** Quando a gente fala de redes sociais nós temos dois universos com os quais a gente trabalha: relacionamento, que é a base de tudo que a gente faz, foi a primeira coisa que nós fizemos e vamos fazer sempre, e conectado a ele veio um pouquinho depois a produção de conteúdo, a estratégia de começar a conversa com as pessoas. Então nos dois lados nós temos algumas metas. Em essência no relacionamento, que acaba sendo o foco mais importante do trabalho, é conversar com as pessoas o mais rápido possível, e isso quer dizer em alguns minutos. Depois que as pessoas postaram alguma coisa para a gente ou falando da gente com os amigos, a gente tem alguns minutos para responder. Então a nossa ferramenta captura do ambiente online e a gente tem um tempo de analisar e criar a interação que vai acontecer, então nós temos alguns minutos só para fazer isso. Essa é a nossa corrida diária, porque a gente nunca sabe o volume de amanhã, a gente tem uma ideia de acordo com o passado, mas a gente nunca sabe de fato o volume de interações que nós vamos ter amanhã. Então nós estamos sempre correndo atrás para manter este tempo médio de primeiro atendimento, esta é nossa meta principal, eu diria.

**Pesquisadora:** É 5 (cinco) minutos, não é? Eu estava conversando aqui antes e eles me disseram que vocês têm como uma meta, mas que às vezes a ferramenta não ajuda, não é?

**Entrevistado:** É, o nosso primeiro objetivo é 5 minutos, mas às vezes é menos, principalmente através do *twitter*, às vezes no *Facebook* é até um pouco mais, porque o próprio *Facebook* não indexa o post com muita velocidade, então eu não gosto de falar

exatamente em 5 (cinco) minutos porque não necessariamente vai ser, mas é tão rápido quanto isso. A gente acredita que cada mídia tem o seu tempo, o seu *timing*. Então quando o único meio para conversar com uma empresa era mandar uma carta, as pessoas escreviam a carta, iam até o correio, enviavam a carta, demorava de 2 (dois) a 3 (três) dias para chegar, dependendo demorava até mais, chegava na empresa alguém fazia a triagem, depois chegava para alguém responder, alguém respondia a carta, voltava e a carta demorava mais 2 (dois) dias para chegar até a pessoa. Esse tempo era esperado já. Quando surgiu o telefone e as pessoas puderam falar com as empresas por telefone, ficou muito rápido, a pessoa ligava e alguém já atendia do lado de lá, mas nem por isso as pessoas passaram a exigir da carta a mesma velocidade. Então as pessoas continuaram mandando carta, ligando pelo telefone, e esperando o seu tempo em cada mídia. Com o *e-mail* também, o *e-mail* com relação ao telefone teoricamente é um pouco mais fácil e talvez um pouco mais rápido. Com mídias sociais a coisa ficou muito mais rápida, o pessoal quando fala por mídias sociais gera uma conversa que ela tem tempo para acabar, ela vai acabar rapidinho. Então a gente tem que estar neste *timing*, monitorar e responder algumas coisa do sábado na segunda-feira.

**Pesquisadora:** Claro! Por isso vocês trabalham no final de semana também, no esquema 24x7?

**Entrevistado:** Exatamente! E é por isto este cuidado de interagir rapidamente, quando a conversa ainda está no tempo dela.

**Pesquisadora:** Entendi. E hoje o *Facebook* serve como *insight* para criar novos produtos para o banco? Vocês têm algum caso disso?

**Entrevistado:** Sim! Basicamente a gente extrai hoje do *Facebook* aprendizado sobre como nossos serviços/produtos estão, todo dia a gente gera um relatório que vai para a executiva do banco, depois a gente faz um compilado mensal que também vai, que demonstra dentro de cada área do banco qual produto que foi falado e qual o problema de cada produto. Os meninos estão nesse momento fazendo a análise, interpretando estes dados (aponta para a equipe trabalhando), eles já estão *taggando* estas interações, então se é uma coisa de cartão de crédito eles já colocam a *tag* de cartão de crédito, então quando eu vou tirar o relatório no dia seguinte eu já sei que é um problema de cartão, que é um problema da central de cartão de crédito e eu sei quantos casos da central de cartão de crédito aconteceram ontem; e qual é, se é Amex (American Express) ou cartão Visa ou Master. Então isto nos dá todos os dias um

desenho de como está a percepção do cliente sobre os serviços. E se tem algum problema crônico, eu consigo atuar e resolver, a gente tem alguns casos disso, este é algum dos pilares. Outro pilar é que as pessoas têm demandas que vão surgindo, acontece mais com conteúdo, a gente consegue criar um conteúdo mais próximo do que as pessoas estão esperando a partir das conversas delas. Então, por exemplo, nas nossas interações sobre biometria era comum surgir dúvidas sobre se a mão cortada poderia funcionar com biometria, com monitor biométrico. As pessoas diziam “agora o ladrão vai cortar a minha mão para usar na biometria”. E isso é mentira, na verdade a biometria ela lê a circulação sanguínea, então a mão cortada não funciona. Na verdade é muito difícil, na verdade a gente até tentou explicar isso, mas é muito difícil explicar isso no *onetoone*, então o que aconteceu? A gente pegou este insumo, assim como outros, e roteirizou três vídeos que falam sobre isso, e aí viraram conteúdo que fala de maneira mais ampla com as pessoas. Os vídeos hoje estão no ar no *youtube* do Bradesco, as informações que falam sobre biometria, esse é um exemplo. Um outro exemplo é: na página do Bradesco no *Facebook* tem hoje um aplicativo que é o *Facebook Libras*, que que é isso? Alguns usuários que eram surdos vieram dizer que parte dos conteúdos que nós postamos não fazem sentido para eles, tem muito texto e o surdo que perdeu a audição muito cedo não é alfabetizado, então ele não compreende as estruturas gramaticais do jeito que a gente aprende. Então a partir desta demanda a gente criou um aplicativo que pega os principais conteúdos desta demanda e traduz, de tempos em tempos, para a linguagem brasileira de sinais. Então este conteúdo está lá e pode ser visto por este público que é um público importante para o banco, o Bradesco ele se esforça muito para atender todas as pessoas. Que mais? O *FBanking*, que a gente vai falar mais para a frente, é também um nascido de demandas das pessoas. Então a gente está todo tempo fazendo esta leitura para criar novos produtos e serviços, embora este seja o menor número de coisas que acontecem, mas sobretudo de aprimorar serviços que já tem, o produto em menor escala, mais o serviço pois nós somos uma empresa de serviço, aprimorar o atendimento mesmo ao cliente e criar conteúdo que serve para ele.

**Pesquisadora:** Não é tanto o produto em si, mas o próprio canal com o qual vocês conversam com os clientes.

**Entrevistado:** Exatamente. Isso porque o produto bancário ele é um pouco *commodity*, ele não vai mudar muito. Se você pegar alguns dos produtos bancários mais usados eles existem há mais de 150 anos, 200 anos, que é o caso do cheque especial, é o caso da poupança, do

cartão, o cartão perfurado já é bem antigo, o que originou o cartão atual, então os produtos bancários não mudam muito, mas o que está em torno deles, os serviços, a prestação de serviços de qualidade, isto todo o tempo muda porque as pessoas mudam. E é isto que o *social* traz mais de contribuição para a gente.

**Pesquisadora:** Legal! Agora eu queria te perguntar como é que surgiu a ideia do FBanking? Quais foram as motivações para criar este canal?

**Entrevistado:** O FBanking ele é o resultado de uma análise, tem uma frase que a gente usa internamente aqui e também para fora, quando a gente faz apresentações, a frase é que redes sociais nos mostraram que redes sociais a gente quer ter o controle, todas as ações a gente quer ter o controle de tudo. E nos canais, no nosso caso o Fone Fácil (telefone), o internet banking, o autoatendimento ou até o mobile no celular, eles são altamente controláveis. Quem entra lá dentro, quem acessa, quem liga, eu tenho absolutamente o controle, eu consigo inclusive gravar a ligação. Mas a gente não pode esperar que as pessoas só venham por este canal, as pessoas também estão falando por outros lugares, em outros ambientes digitais, e este ambiente digital são principalmente as redes sociais. Então a gente tem que estar, e esta é a frase que nós usamos como mantra, nós precisamos estar onde as pessoas estão, não só onde a gente quer que elas estejam. A gente quer que elas estejam em nossos canais, a gente quer que elas usem mais o mobile, mas elas estão em outros lugares também e aliás na maior parte do tempo elas estão em outros lugares, então a gente tem que estar presente onde elas estão, se fizer sentido para elas. Então sob esse alicerce a gente viu que boa parte dos usuários de *Facebook*, hoje cerca de metade e no passado já foi bem mais, passam cerca de 7h por mês ativas no *Facebook*. Logadas elas passam cerca de 7h por dia, obviamente não ativas, ela deixa logado lá, faz outra coisa, acessa outros sites... então se a pessoa passa 7h por dia logada no seu *Facebook* e se muita gente está lá eu posso oferecer algum serviço ali de vantagem para estas pessoas que façam com que elas não tenham que sair de lá. Porque se elas passam 7h logadas é porque elas gostam de estar ali, elas não querem sair. E, por outro lado, o nosso internet banking é talvez o mais completo da América Latina; ele tem, e isso não é uma figura de linguagem, mais de 800 transações possíveis, é muito completo, quase tudo você consegue fazer pelo internet banking. Mas 90% do volume de transações que está acontecendo ali dentro são 5 ou 6 transações só, que são transferência, pagamento, os pagamentos de boletos, recarga de celular, investimento e crédito. Esses 5 serviços são os que são mais usados diariamente, então a gente pegou estas duas informações e cruzou e criou

então uma outra ferramenta, que pudesse integrar o banco a uma ferramenta na qual elas já passam o dia todo logadas, que é o *Facebook*, de uma maneira mais simples e rápida do que ela acessar o internet banking completo. O FBanking é isso, ele é um frame dentro do *Facebook*, na verdade quando você acessa o Fbanking mesmo antes de colocar a senha, para você é meio transparente, você está achando que está no *Facebook*, mas na verdade aquele frame do Bradesco já é o internet banking, já é o servidor do Bradesco, possui total segurança de dado. Então o *Facebook* não acessa nada do que está se passando, nada do que esteja na sua máquina e aí dentro do FBanking, para este usuário *desktop*, ele tem acesso as 5 transações mais utilizadas. Hoje já tem até mais do que isso, já tem previdência também.

**Pesquisadora:** No começo era mais olhar saldo e extrato, não é? Como é que foi essa evolução?

**Entrevistado:** Isso! Essa foi a estratégia de lançamento do FBanking. A gente queria sair na frente, a gente queria mostrar para as pessoas que elas iam ter ali e ir acultando as pessoas ao uso desta nova plataforma, então a primeira coisa que a gente lançou foi a consulta de saldo, ainda não era possível fazer transação, isso foi em março de 2012. Ai ao longo de 2012, a partir de agosto na verdade, a gente foi lançando as transações de acordo com o uso delas, então a primeira transação que a gente liberou no FBanking foi o pagamento de cobrança bancária, que é a transação mais utilizada. Depois disso transferência, depois recarga de celular, depois todos os tipos de pagamento, depois por último crédito. Então a estratégia foi mesmo por ali. Primeiro acultar e “fincar” a bandeira como o primeiro banco que fez isso.

**Pesquisadora:** Acho que vocês ainda são os únicos, não é?

**Entrevistado:** No Brasil sim, na Turquia havia um banco que uma semana antes havia lançado uma plataforma semelhante. Mas de qualquer forma em nenhuma dos nossos serviços a gente fala que é o primeiro do mundo, porque mundo é uma informação difícil de averiguar, a gente pode até ter uma ideia de que é, mas você não sabe o que um banco lá na Malásia está fazendo, então a gente nunca fala isso, seria muito prepotente dizer isso, mas poucas iniciativas no mundo estavam acontecendo naquele momento. Aí tinha um banco na Nova Zelândia que tinha um aplicativo de chat que o cliente conversava com o atendente do outro lado e o atendente fazia a transação. A gente não chama isso de banking digital porque na verdade é analógico, é uma pessoa fazendo, mas é uma solução que mais ou menos fazia a

mesma coisa. Então a gente apostou nisso, e ele tem hoje, o FBanking, cerca de 4mil usuários diários, ele já teve mais de 1 milhão de acessos, isso já tem alguns meses na verdade.

**Pesquisadora:** No próprio app no *Facebook* ele dá uma ideia de que 10 mil usuários acessaram....

**Entrevistado:** isso! Eu não lembro se dá semana ou mês.

**Pesquisadora:** É, se for 4 mil diários ele deve estar falando aí por semana, né? Ou também são usuários únicos que ele leva em conta de repente.

**Entrevistado:** É, mais ou menos isso. Obviamente que esse número ainda é, se comparado aos canais tradicionais, ele é pequeno. A gente tá falando aí de 400 mil ligações no SAC Bradesco contra 4 mil acessos; a gente está falando de 2 milhões de acesso dia no internet banking contra 4 mil no FBanking. Então este número ainda é fraco para os volumes do Bradesco, mas obviamente que é um canal um pouco mais ousado, as pessoas ainda precisam se acostumar com a ideia, assim como na década de 1990 precisavam se acostumar com a ideia de acessar o banco pela internet. A gente tem campanhas lá no Bradesco Next, no Shopping JK, a gente tem uma trilha onde tem os comerciais antigos e na década de 1990 a gente tem uma série de comerciais que falam sobre segurança, “óh, você pode acessar pelo seu computador a sua conta, não tem perigo”, essa era a cultura que precisava ser criada nas pessoas. Com o FBanking é o que está acontecendo agora.

**Pesquisadora:** E qual foi a área sponsor deste projeto? Saiu de vocês mesmos, das redes sociais?

**Entrevistado:** É. Nós somos os gestores, a área de mídias digitais, que fica dentro da área de canais digitais, mas ele não é possível sem a participação de todo mundo. Principalmente dos nossos parceiros iniciais, a ideia cresceu junto com eles, que é a área de TI, a área de desenvolvimento, que nos disse “olha é possível fazer”, fazer com segurança. A gente consegue fazer isso. Eles foram os nossos parceiros que ajudaram a fazer isso acontecer de uma maneira boa para o usuário, tendo segurança.

**Pesquisadora:** E a recepção do público? Eu vi alguns comentários nas redes de vocês de que as pessoas têm medo, não é? Como que você está percebendo essa recepção do público?

**Entrevistado:** É, o que a gente estava falando antes. Ainda há uma resistência, isso é natural, mas a medida que as pessoas vão utilizando elas vão criando essa cultura. Então nós tivemos

um crescimento de usuários significativo. Claro que ele nunca vai ser o canal principal, até porque ele depende de uma plataforma, que a gente acredita que ela não seja perene, assim como o *Orkut*, chega uma hora que se esgotou, o *Facebook* em algum momento também vai se esgotar, mas é uma iniciativa que mostra pra gente que há uma maneira de oferecer o serviço que pode entregar mais comodidade para o usuário, que é estar onde ele está. Se vai ser no *Google+* ou em outro lugar a tecnologia é que vai dizer, mas o modelo é o que deve continuar.

**Pesquisadora:** Entendi. E vocês tinham algum público-alvo na cabeça ou era mais qualquer usuário que estivesse naquela rede? Ou vocês pensaram em um público jovem...?

**Entrevistado:** A gente sabia que o público mais jovem e público masculino teria mais facilidade de acessar, pelo histórico do próprio *internet banking* e outros históricos. Mas a gente não queria excluir os outros, o que a gente queria era mais um cruzamento entre clientes Bradesco e usuários de *Facebook*. Usuários de *Facebook* na época eram 40 milhões, hoje já são mais de 80 milhões, e cliente Bradesco correntistas são mais de 30 milhões. Então tem um cruzamento aí de pessoas que são usuários de *desktop*, que a gente pode entregar um serviço mais completo para eles, gratuito.

**Pesquisadora:** Como é que vocês mapearam as melhorias que vocês foram fazendo ao longo do tempo? Era algo que já estava no projeto piloto ou vocês foram percebendo através do feedback dos próprios usuários ou dos próprios funcionários do banco que estavam responsáveis pelo projeto?

**Entrevistado:** Você diz com relação a todos os serviços ou só o FBanking?

**Pesquisadora:** Só o FBanking

**Entrevistado:** É o Fbanking ele teve algumas melhorias de usabilidade que vieram do feedback de clientes e funcionários, mas o mais significativo era o que já havíamos traçado no planejamento do projeto. A gente já sabia quais transações iam entrar, quando e qual a sequencia delas. Inclusive hoje nós temos outras fases já planejadas que devem ir ao ar no final desse ano.

**Pesquisadora:** Sobre isso pode falar?

**Entrevistado:** É, sobre isso não (risos). Mas então, a espinha dorsal já estava planejada, as correções que foram ocorrendo ao longo do tempo foram mais usabilidade, para atender

requisitos de acessibilidade, por exemplo, no meio do caminho deste planejamento o *Windows* mudou completamente a sua interface. E aí ele criou algumas regrinhas no acesso dentro da plataforma que desabilitavam alguns *plug-ins*. Então a gente precisou reprogramar completamente para atender dentro desta plataforma sem estragar as outras, então tem estas três coisas: atender a requisitos técnicos, feedback das pessoas tem principalmente a ver com usabilidade e o principal que foi a espinha dorsal do projeto que nós criamos.

**Pesquisadora:** Entendi. E como é o procedimento no dia a dia caso a equipe perceba alguma oportunidade de melhoria ou uma reclamação, como é que funciona isso? Essa percepção de oportunidade ou melhoria necessária, e aí extrapola a própria internet, né

**Entrevistado:** É, na verdade a gente tem uma maneira mais sistemática de fazer isto que é através do relatório diário, porque atinge o decisor, que é o diretor executivo da área, então o diretor executivo de cartões, o diretor executivo de varejo...

**Pesquisadora:** Que é através das *tags* que vocês puxam?

**Entrevistado:** Exato! Então esta é uma maneira sistemática, se alguém esquecer de enviar algo que viu durante o dia de qualquer forma ele vai receber este relatório na manhã seguinte, mas eventualmente a gente pega alguma coisa que é muito evidente, aí a gente pinça isso e manda para a área responsável.

**Pesquisadora:** A Sílvia falou que vocês possuem pontos de contato em cada área...

**Entrevistado:** Isto, em cada área. A gente tem uma lista de pessoas que cuidam de responder para a gente, cada gestor de área é um contato. Mas tem alguns que às vezes a gente precisa caçar porque é uma área que não costuma dar problemas, como por exemplo consórcios, então se acontece algo de consórcios a gente precisa ir atrás do contato da pessoa responsável. Então tem estas duas maneiras de apontar.

**Pesquisadora:** E como você percebe a curva de adesão do FBanking, do começo para agora? Tu chegou a perceber alguma diferença?

**Entrevistado:** O FBanking tem um momento em que ele tem 400 usuários diários e o pico é 4 mil, então tem esse *gap*. O que a gente percebe e que é um dado importante, embora a gente não fale disso abertamente, é que o FBanking é um aplicativo que não explora o que o Facebook chama de *GraphSearch*, o que é isso? Quando você usa um aplicativo de jogo, por exemplo, o *CandyCrush*, você pode interagir na sua *timeline*, no seu Facebook, com os seus



amigos sobre esse aplicativo. O aplicativo permite que você faça isso, então você pede vida, dá vida e etc, e isto vai aparecendo na sua *timeline*. Isto até é meio chato, mas o fato é que você consegue saber quem usa este aplicativo dos seus amigos e seus amigos também sabem de você. O FBanking é um aplicativo de banco, portanto ele tem que ter o máximo de segurança possível. Então os seus amigos não conseguem saber que você utilizou e nem você deles. Por que se não um fraudador sabe quem é cliente Bradesco, e aí iria fraudar só o cliente Bradesco, por exemplo. Isto do ponto de vista de segurança é necessário, então é preciso garantir dentro de todos os itens um a mais que é a segurança do usuário. Do ponto de vista social é ruim porque eu só consigo ativar o FBanking se eu promover ele com mídia. Então eu sempre preciso para alcançar mais gente pagar mais mídia, divulgar esse aplicativo, ou dentro do próprio *Facebook* ou em outros canais, como o *youtube*, no começo a gente fez com *youtube* bastante. Então o crescimento dele não acontece muito organicamente, ele acontece só com propaganda, por isso a curva não é tão acentuada. Nestes dois anos que o FBanking existe a gente tem um crescimento aí de 1000%, mas ainda é pouco se formos comparar com outros canais. A gente não conta com crescimento orgânico, ele praticamente não existe.

**Pesquisadora:** E vocês estão investindo mídia ainda? É um canal que ainda faz sentido investir, ele não perdeu a validade nestes dois anos?

**Entrevistado:** Não, a gente continua investindo e desenvolvendo coisas nele. O que a gente também entende é a essência dele, talvez amanhã a gente não desenvolva mais para o *Facebook*, mas o *core* deste sistema a gente pode aproveitar.

**Pesquisadora:** Hoje ele está só no *Facebook*, né?

**Entrevistado:** Exatamente

**Pesquisadora:** Eu ia te perguntar, mas aqui tu pode me dizer só o que você pode abrir, tá? O que você espera como gestor, o que o banco espera das redes sociais pensando em um período de 5 anos? Neste sentido de evoluções, mudanças...

**Entrevistado:** A gente costuma dizer que a gente só fala de redes sociais nos últimos 10 anos porque as plataformas de mídia social permitiram coisas que a gente não podia antes. Então o *Orkut* e o *Facebook* permitiram que você juntasse pessoas, que você incluísse em seu círculo de amizade pessoas que você não via desde a escola, do primeiro emprego ou do segundo emprego. Ou seja, permitiu que você se conectasse ali; ao mesmo tempo também permitiu que

você se conecte a pessoas que não conhece pessoalmente, daqui, de Fortaleza, de Nova York ou do Japão, ele permite que você expanda sua rede. Também permite que as coisas não fiquem limitadas só a memória, então você escreve e fica armazenado, a pessoa pode ler depois de um tempo e responder, a informação não se perde. Então estas ferramentas permitem, a tecnologia delas permitem coisas que ampliaram a maneira como a gente já conectava antes, porque desde os arranjos sociais mais primitivos a gente já estava se conectando com as pessoas, a gente já estava fazendo rede. Então este padrão de comportamento ele sempre vai existir, ele só teve este *boom* agora nos últimos 10 anos porque a tecnologia permitiu que se expandisse mais. Então, respondendo a tua pergunta, o que a gente espera daqui para a frente é cada vez mais ter as pessoas mais conectadas e mais inteligentes por conta disso. Então só faz sentido para a gente entregar conteúdo genuíno, que faça sentido para as pessoas, que ajude as pessoas de alguma forma, além de ser presença e estar presente o tempo todo. Nenhuma empresa se mantém, se sustenta, nos próximos anos se não tiver alicerces parecidos, de transparência, de cuidado com o cliente. Isto porque as pessoas vão estar cada vez mais conectadas e cada vez mais trocando informação com o todo. A gente, por exemplo, se eu preciso fazer um trabalho da faculdade e eu preciso de alguém que seja da área e que responda, eu vou ali e descubro quem é, eu vou ali e em pouco tempo eu consigo trocar um email, enviar um *whatsapp* ou uma mensagem no *Facebook* resolvendo o meu problema. Se eu estou querendo fazer uma apresentação e preciso de uma imagem, eu lembro que o Henrique é bom nisso, mando uma mensagem, ele me responde indicando um site e rapidamente eu resolvo. Se o cliente tem um problema com uma empresa hoje ele liga para a empresa e espera 5 dias? Não dá mais, as pessoas têm hoje uma maneira diferente de resolver os seus problemas e elas esperam que as empresas também sejam tão velozes quanto. Então cada vez mais é a transparência, cada vez mais as pessoas vão exigir isso, até porque elas estão trocando informação o tempo todo entre si. Então o nosso posicionamento está sob este alicerce: relacionamento com o cliente, transparência, entregar coisas que realmente são uteis para as pessoas. Tem empresas que ainda estão, isto não é desimportante mas é só uma parte da coisa, algumas empresas que ainda estão muito preocupadas só com marketing, só com usar as redes sociais como um canal tático de marketing, de marca. Mas isso é uma casca, é importante mas não se sustenta sozinha. Se não tiver o recheio de se preocupar com o relacionamento com o cliente vira uma coisa oca e a gente sabe que cada vez mais com Wikileaks, com as pessoas trocando informação, que não se sustenta.

**Pesquisadora:** Legal! O que eu tinha para te perguntar era isso. Então eu só vou te pedir tua assinatura do termo de autorização de entrevista que eu preciso entregar na própria UFRGS, está tudo preenchido depois eu deixo uma cópia aqui para vocês também.

## **ANEXO 3**

### **PERGUNTAS RESPONDIDAS POSTERIORMENTE VIA E-MAIL POR SÍLVIA FREITAS**

#### **1. Como hoje está estruturada a área de redes sociais dentro do Bradesco?**

A área de Redes Sociais está dentro da área de Canais Digitais, que compreende o Internet Banking, Bradesco Celular, Autoatendimento e Telebanco. A área é composta por três pilares: Relacionamento (monitoramento e interação, 24h por dia, 7 dias por semana), Estratégia (produção de conteúdo e posicionamento) e RP 2.0 (relacionamento com hubs sociais).

#### **2. Qual é o posicionamento do banco com relação às redes sociais?**

Acreditamos que redes sociais são as conexões entre as pessoas. Portanto, qualquer ação nestas plataformas busca ampliar e fidelizar estas conexões, entregando uma experiência que faça sentido para a vida das pessoas.

#### **3. Quantos funcionários estão envolvidos nas atividades de redes sociais hoje?**

Cerca de 20 funcionários.

#### **4. Como hoje os funcionários estão organizados nas atividades de redes sociais (quais são os perfis: criação de conteúdo, atendimento, análise de desempenho...)?**

Nos dividimos entre especialistas em monitoramento e relacionamento, especialistas em produção de conteúdo e posicionamento, gerentes de projeto e assessoria de imprensa.

#### **5. Quais são os objetivos do Bradesco ao utilizar o canal Facebook?**

Estar onde as pessoas estão, entregando conteúdo e comodidade (através do relacionamento e do F.Banking).

#### **6. Como é feita a mensuração das campanhas de marketing veiculadas no Facebook? Com que frequência é feito?**

Utilizamos diversos tipos de métricas, a depender da campanha e da necessidade. As que mantemos fixas são as análises qualitativas dos comentários e compartilhamentos, as análises de engajamento e as classificações por produto e serviço comentados.

**7. Que métricas são utilizadas para analisar os dados obtidos através do monitoramento de mídias sociais?**

Idem ao anterior.

**8. Como o Bradesco se relaciona com seus diferentes stakeholders nas mídias digitais? Existe algum tipo de diferenciação entre influenciadores-chave (pessoas cujo comentário atinge muitas pessoas) e influenciadores sociais (pessoas comuns que comentam nos posts)?**

Depende da atividade. No monitoramento e interação, o relacionamento diário não distingue influenciadores ou pessoas comuns. Todo mundo é lido, interpretado e, quando pertinente, abordado. Na área de RP 2.0 sim, buscamos nos aproximar dos hubs sociais.

**9. O que acontece quando um cliente faz uma crítica a um canal ou produto do Bradesco? São pensadas melhorias?**

Lemos e analisamos humanamente todas as citações à marca, seus produtos e serviços em redes sociais. Nossos analistas decidem ou não pela interação e a criam no momento da conversa (não usamos scripts). A partir daí, taguemos cada manifestação por gestor, produto e tipo de citação, para que atuemos pontualmente e de forma macro também no aprimoramento dos serviços.

**10. Atualmente, existe alguma campanha que está sendo o foco da área de redes sociais dentro do Facebook? Por quê?**

Sim, algumas. Temos campanha institucional de posicionamento e campanhas de ativação mobile, que são estratégicas para o Bradesco.

**11. Hoje, quantos usuários únicos utilizam mensalmente o F.Banking? Qual a média de acessos por mês?**

São dados estratégicos.

**12. O que vocês esperam que as redes sociais tragam para o banco nos próximos 5 anos?**

Solidez, em essência. As empresas são parte desimportante das redes das pessoas (não protagonistas centrais) e estar ou não nas redes delas depende da real intenção de se conectar e de preservar as conexões que ela já tem com as pessoas. Nesse sentido, entregar a melhor

experiência, interagir ininterruptamente e criar os melhores conteúdos vão fazer com que não só não percam conexões, mas que ampliem as conexões que já temos. Isso é condição para a durabilidade e sustentabilidade do negócio no médio e longo prazo.