

ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE PARA COCRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS: O CASO DO BANCO DO BRASIL S/A

José Gilberto Formanski
Filipi Napolini Formanski
Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez

1 Introdução

A forma com que as pessoas se comunicam umas com as outras e também com as organizações está sendo transformada através das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC). A tecnologia está mudando do mundo mecânico para o mundo digital, e essas mudanças são percebidas principalmente nos avanços tecnológicos dos computadores, internet, celulares e redes sociais digitais – aqui também referidas pela sigla RSD, trazendo profundo impacto no comportamento e na forma de interação entre organizações e clientes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

A ciência da informação está associada a essas transformações, tendo o avanço tecnológico como um aliado que possibilita o acesso rápido e eficiente às fontes de informação. De acordo com Mendonça (2007), evidencia-se um aumento incontrolável na quantidade de informações que surgem em todos os formatos, principalmente por meio eletrônico convergente, através de plataformas multimídia interativas.

A facilidade de comunicação faz com que a informação esteja cada vez mais acessível, alavancando a aprendizagem e a inovação, agregando valor aos produtos e serviços e acelerando o processo de mudanças sociais e econômicas (LÉVY, 1998).

As redes sociais digitais popularizam-se entre as pessoas e destacam-se nas organizações como uma importante ferramenta para as estratégias de relacionamento com o cliente; e através delas amplia-se a possibilidade de interação entre organização e cliente, onde acontece a cocriação de valor.

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

Este artigo propõe analisar as estratégias de relacionamento de uma empresa com os clientes - por meio das redes sociais digitais - que tenham potencial para cocriação de valor.

Definir estratégias de relacionamento com os clientes através das RSD amplia a possibilidade de interação entre a organização e seus clientes, proporcionando uma plataforma para cocriação de valor. Com base nesse contexto, este artigo propõe responder à seguinte pergunta de pesquisa: “quais são as estratégias de relacionamento de uma organização com o cliente - a partir das redes sociais digitais - com potencial para cocriação de valor?”

Para responder a essa questão o objetivo geral deste artigo é identificar e analisar o uso de estratégias de relacionamento com o cliente por meio das redes sociais digitais - com potencial para cocriação de valor - no Banco do Brasil S/A.

Para que o objetivo geral seja alcançado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar e analisar a mudança da comunicação organizacional na instituição com o advento das redes sociais digitais;
- b) identificar e analisar as estratégias de relacionamento com o cliente utilizadas pela instituição por meio das redes sociais digitais;
- c) identificar e analisar as atividades com potencial para cocriação de valor a partir das interações entre a instituição e os clientes por meio das redes sociais digitais.

Com o advento das redes sociais digitais, as estratégias de relacionamento com o cliente, desenvolvidas até então, começam a ser revistas para que sejam focadas no cliente (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Hoje, existe mais confiança nos relacionamentos horizontais do que nos verticais. Os clientes acreditam mais uns nos outros do que nas organizações. A ascensão das RSD é apenas o reflexo desse comportamento. “Os consumidores voltam-se para o boca a boca como uma maneira nova e confiável de propaganda. Eles confiam mais em estranhos em sua rede social do que em especialistas” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 35).

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

O fenômeno das redes sociais digitais inaugurou uma nova etapa de evolução da internet. Diz respeito à participação ativa dos clientes na produção de conteúdos e na utilização personalizada de informações e dados. As RSD, sobretudo, contribuem para a constituição de novos laços de identidade coletiva e, assim, desafiam instituições que lidam com riscos de imagem e com grande diversidade de públicos.

2 Fundamentação teórica

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

A evolução da comunicação também altera a forma como as empresas interagem com seus clientes. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), essa interação entre a empresa e o cliente evolui da transação do tipo um-para-um para o relacionamento um-para-um, chegando à colaboração um-para-muitos.

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

As interações entre grupos sociais começam a intensificar-se por meio do advento das redes sociais digitais que, a partir de plataformas multimídias e interativas na internet, possibilitam a conexão entre pessoas, grupos e organizações. De acordo com Telles (2010), o conceito rede social é definido como um conjunto complexo de relacionamentos entre

membros de um sistema social. Com a evolução da internet surgiram as redes sociais digitais, deflagrando a revolução das redes sociais. O conceito e a ideia de redes sociais têm sido os mesmos do ponto de vista sociológico; a mudança ocorreu no canal, na forma em que as relações se estabelecem.

A nova onda de tecnologia permite conectividade e interatividade entre indivíduos e grupos. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), ela é formada por três grandes forças: computadores e celulares baratos, internet de baixo custo e fonte aberta. A tecnologia permite que indivíduos se expressem e colaborem entre si, deflagrando a era da participação. Na era da participação, as pessoas criam e consomem notícias, ideias e entretenimento. A nova onda de tecnologia transforma as pessoas de clientes em *prosumers*. O conceito de *prosumer* foi introduzido por Toffler (1980), imaginando um tipo de cliente do futuro, envolvido no desenho e na manufatura de produtos para torná-los mais personalizados e individualizados.

Dalmoro *et al.* (2010) realizaram um estudo sobre análise do consumo, interação e compartilhamento na *web 2.0* através do Twitter. Os resultados obtidos sugerem que as tendências de uso e participação das comunidades virtuais, do ponto de vista dos *prosumers*, estão vinculadas a cenários mais inovadores.

As novas tecnologias de informação tornam-se importantes na comunicação multidirecional entre indivíduos e grupos; a circulação de informações não é mais de um para todos, mas de todos para todos (LÉVY, 1998). Nesse contexto ocorre a expansão das RSD, unindo as novas tecnologias de informação e comunicação às relações sociais. Telles (2010, p. 19) define redes sociais digitais como “sites na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos”.

Na academia ainda não existe um consenso na definição conceitual em relação aos vários tipos de comunidades que se formam a partir da internet. Entretanto, os autores pesquisados ressaltam questões inerentes à participação dos usuários em comunidades temáticas por meio de plataformas multimídias interativas (LÉVY, 1998; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; MENDONÇA, 2007; BOYD; ELLISON, 2007; COMM; BURGE, 2009; TERRA, 2009; KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; DALMORO *et al.*, 2010; TELLES, 2010; KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Nesse sentido, será adotado neste artigo o conceito de **redes sociais digitais** para descrever a interação entre clientes e organizações pelas diversas plataformas existentes na internet.

Com acesso a um volume de informações sem precedentes, os clientes esclarecidos são capazes de tomar decisões mais informadas. Para as empresas acostumadas a restringir o fluxo de informações para o cliente, essa mudança é radical. Agora, milhões de clientes em rede estão desafiando em conjunto as tradições de setores tão diferentes quanto entretenimento, serviços financeiros e assistência médica (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), a advocacia dos clientes por meio de grupos *on-line* pode exercer influência ainda mais forte do que as estratégias de relacionamento com o cliente das empresas. À medida que aprendem, as pessoas tornam-se capazes de melhor fazer suas escolhas; e, à medida que se unem em redes, encorajam umas às outras a agir e a gritar.

Ramani e Kumar (2008) identificam em sua pesquisa quatro elementos fundamentais para verificar se os esforços para gerenciar relacionamentos com os clientes estão sendo efetivos: conceito do cliente; capacidade de resposta à interação; *empowerment* do cliente; gestão de valor para o cliente. Constatam que a orientação à interação leva a resultados de desempenho superior e que as práticas de gestão do relacionamento com o cliente podem melhorar o desempenho da empresa. Os autores identificam ainda que a criação de valor é o conceito central da gestão de relacionamento com o cliente.

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

2.1 Importância estratégica das redes sociais digitais para a organização

Para convencer os acionistas sobre a importância estratégica das RSD, a empresa precisa oferecer provas tangíveis de que a sua utilização vai aumentar o retorno financeiro do capital investido por eles, ao gerar vantagem competitiva (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Como forma de obter vantagem competitiva, as redes sociais digitais começam a ser utilizadas nas organizações como uma ferramenta de apoio às estratégias de relacionamento com o cliente em razão da capacidade de interação que elas permitem e da importância do *empowerment* do consumidor através delas.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) aborda a estratégia por uma perspectiva alternativa da economia tradicional que tem foco na análise de produtos e mercados. Uma visão da firma baseada em seus recursos, em detrimento da análise baseada nos produtos, é mais esclarecedora para a pesquisa em estratégia. Penrose (1959) inicia a discussão sobre as características, as funções e os fatores que influenciam o comportamento da firma, enfatizando os recursos e serviços como sendo únicos e capazes de gerar retorno. Os recursos de uma firma, segundo Barney (1991), são caracterizados como todos os atributos que a capacitam a definir e implementar estratégias.

Para Queiroz (2010), em um cenário competitivo agressivo, o acúmulo de dados e de informações permite a ampliação de receitas e de reputação, a superação de expectativas dos clientes e o auxílio para a tomada de decisão. A tecnologia deixa de ser uma ferramenta de suporte e passa a ser vista como “poder de fogo”, pois cria grande vantagem competitiva (DAVENPORT, 2006). Em complemento, Prahalad e Ramaswamy (2004) identificam que a qualidade da interação entre o cliente e a empresa é o elo crítico para o futuro da competição. Dessa forma cresce a importância da utilização das redes sociais digitais estrategicamente como forma de obter vantagem competitiva. Eles abordam o conceito da cocriação de valor, que será destacado no tópico 2.3 deste artigo.

Segundo Ramalho (2010), monitorar as redes sociais digitais é o primeiro passo do processo de estabelecer um planejamento estratégico para o seu uso. É uma fotografia da marca nas RSD que servirá como ponto de partida para se tomar qualquer ação. As empresas podem utilizá-las com diferentes objetivos, inaugurando um canal com potencial para cocriação de valor. Além disso, podem utilizá-las para uma campanha publicitária, como um canal de relacionamento com o cliente, para fazer *branding* ou gerar vendas. Estabelecer ações sem esse “raio-x” é contar com a sorte para o êxito de uma campanha.

Na pesquisa de Dong-Hun (2010), a autora relaciona quatro pontos de vista para obter sucesso na implementação de estratégias de uso das redes sociais digitais na organização: não utilizar as RSD como um simples canal de marketing e explorar o potencial para cocriação de valor existente por meio da construção de relacionamento com os clientes; as empresas precisam ter cuidado na disponibilização de conteúdo, e este precisa ser interessante; ter necessidade em integrar as redes sociais digitais às estratégias de relacionamento com o cliente com a participação de todos colaboradores; oferecer respostas rápidas às demandas dos seus clientes.

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

e satisfação do cliente. Nesta seção foi desenvolvido o assunto do ponto de vista da estratégia organizacional. Na próxima seção será aprofundado o estudo das redes sociais digitais a partir das estratégias de relacionamento com o cliente.

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

Segundo Kaganer e Vaast (2010), os clientes, motivados através das novas tecnologias de informação e comunicação interrompem a sequência tradicional de inovação na organização e geram desafios para seus gestores. Sua pesquisa sobre as políticas de utilização das redes sociais digitais em empresas americanas revelou que os gestores compreendem o funcionamento das RSD e também como elas podem ser usadas no contexto organizacional.

De acordo com Gomes *et al.* (2010), existem inúmeras variações nas definições e na maneira de abordar as estratégias de relacionamento com o cliente. Alguns conceitos preocupam-se apenas com o relacionamento entre cliente e fornecedor; outros ampliam a visão e incluem os demais atores da cadeia de valor, porém as estratégias de relacionamento precisam ter como base a criação de valor para as partes envolvidas. As relações se estabelecem sob uma gama de aspectos nem sempre tangíveis, como interesses e convicções comuns, aspectos corporativos, níveis de serviços inclusos no fornecimento e grau de colaboração; de forma que o objetivo é buscar uma relação do tipo “ganha-ganha” na qual ambos os parceiros se beneficiam. A pesquisa realizada pelos autores confirma o conceito de estratégia de relacionamento com o cliente como um processo de criação de valor, de cooperação, de comprometimento e de confiança entre os parceiros.

Dong-Hun (2010) aponta três ações para integrar as RSD às estratégias de relacionamento com o cliente, com potencial para cocriação de valor:

- a) ser um canal de venda direta;
- b) ser uma plataforma para prestação de serviço de atendimento ao consumidor;
- c) potencializar a distribuição de informação e conteúdo.

Essa integração entre as redes sociais digitais e as estratégias de relacionamento também ocorre no canal de interação com os clientes. Na nova gestão do relacionamento com estes, a eficiência das transações deve coexistir com a flexibilidade no relacionamento centrado em experiências. Empresas que iniciaram um diálogo com seu público e tornaram esse processo mais participativo vêm conseguindo fidelizar clientes de maneira muito mais efetiva – tornando os vínculos entre empresa e cliente cada vez menos comerciais e cada vez mais emocionais (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

As redes sociais digitais surgem como uma plataforma que proporciona um novo canal de relacionamento com os clientes. As oportunidades que esse novo canal oferece serão abordadas na próxima seção.

2.1.2 Redes sociais digitais como um novo canal de relacionamento

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), na sociedade atual o poder está nas mãos dos clientes. Não são todas as empresas que têm acesso direto a eles. Em geral, há intermediários entre ambos. Esses parceiros de canal não apenas distribuem os produtos no mercado, como também atuam como ponto de contato com o cliente final. Em alguns casos, os parceiros de canal são considerados mais importantes do que os fabricantes.

Barcelos (2010) realizou um estudo sobre o comportamento de consumo dos adolescentes e as redes sociais digitais. Os jovens de hoje nasceram e cresceram com o advento das novas tecnologias de informação e comunicação, tendo por isso se valido delas em seus processos de aprendizagem e socialização. Pode-se dizer que a geração Z não

“adotou” a nova mídia, ela sempre foi parte de suas vidas. Os adolescentes se preocupam bastante em cultivar suas relações sociais e em construir sua identidade; e assim, as possibilidades das novas tecnologias em aprimorar a sua socialização podem ser a grande atratividade delas. Os futuros clientes das organizações interagem com as RSD desde crianças. A pesquisa de Barcelos (2010) evidencia a importância para as organizações na adoção das redes sociais digitais como um novo canal de relacionamento.

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

A organização pode inovar mais quando permite que o cliente participe do processo de cocriação de valor. O estudo desse tema será aprofundado na próxima seção.

2.2 Cocriação de valor por meio das redes sociais digitais

O advento das redes sociais digitais e a mudança do papel do cliente na sociedade fizeram com que ele participasse também do processo de cocriação de valor organizacional (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Esta seção inicia com a abordagem do conceito de cocriação de valor, e a inserção do cliente nesse processo, chegando à aplicação prática desse conceito, através das RSD, nas organizações.

De acordo com a pesquisa de Eboli e Dib (2010), o conceito de cocriação continua sendo o mais atual em relação à interação com o cliente. Esse conceito é examinado na obra *O futuro da competição*, cujos autores, Prahalad e Ramaswamy (2004), argumentam que o papel dos clientes está mudando. Eles já não são mais indivíduos isolados; agora, estão conectados uns aos outros. Suas decisões não são mais inconscientes; ao contrário, são bem fundamentadas em informações. Não são mais passivos; são ativos, oferecendo *feedback* útil às empresas.

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

No processo convencional de criação de valor, as empresas e os clientes desempenhavam papéis distintos na produção e no consumo. Os produtos e os serviços continham valor e os mercados transferiam esse valor do produtor para o cliente. A criação de valor ocorria fora do mercado. Porém, à medida que as organizações deslocam-se para a cocriação de valor, essa distinção desaparece. Cada vez mais os clientes engajam-se no processo de definir e criar valor. “A experiência de cocriação pelo consumidor torna-se o próprio fundamento do valor” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 26).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) destacam a existência de três processos centrais de cocriação. Em primeiro lugar, as empresas devem criar a “plataforma”, um produto genérico que pode ser customizado mais adiante. Em segundo lugar, devem deixar os clientes individuais dentro de uma rede para customizarem a plataforma de acordo com suas identidades singulares. Finalmente, devem solicitar o *feedback* do cliente e enriquecer a

plataforma, incorporando todos os esforços de customização feitos pela rede de clientes. Essa prática é comum na abordagem de fonte aberta ao desenvolvimento de *software* e acredita-se que sua aplicação pode ser estendida também a outros setores.

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

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

Nesse contexto insere-se a aprendizagem organizacional (aprendizado contínuo e interativo), configurando-se como o processo mais importante para o desenvolvimento da inovação. A aprendizagem organizacional, segundo Fleury e Fleury (1995, p. 19), “é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

A aprendizagem organizacional impulsiona a inovação. Lemos (1999) enfatiza que o processo de inovação é um processo de aprendizado interativo, requerendo intensas relações entre diferentes agentes.

Portanto, a capacidade inovadora de uma organização depende de sua aprendizagem. Ressaltando a importância das redes no contexto atual das organizações, Lemos (1999, p.135) afirma que a formação de redes é o “formato organizacional mais adequado para promover o aprendizado intensivo para a geração de conhecimento e inovações”.

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

Devido à ampla possibilidade de interação através das redes sociais digitais, as empresas começaram a estabelecer práticas e desenvolver ferramentas para aprimorar o processo de cocriação de valor. Gomez-Arias e Genin (2009) afirmam que criar valor através das RSD é mais do que gerar um fluxo de receitas. Existem possibilidades em criar valor tão importante quanto o valor monetário. Como por exemplo: criar relacionamentos duradouros com os clientes, aumentando assim a fidelidade à marca e recebendo *feedback* em relação aos produtos ou serviços prestados; facilitar a gestão do conhecimento através da interação entre funcionários e clientes, compartilhando o conhecimento gerado com essa interação e alavancando a aprendizagem organizacional.

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

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa faz uma análise das estratégias de relacionamento com o cliente por meio das redes sociais digitais. Trata-se de uma pesquisa empírica, na qual foi adotado o método de estudo de caso, que, segundo Yin (2005), é uma pesquisa aprofundada de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real através da coleta de dados *in loco* pelo pesquisador.

A pesquisa trata-se de um estudo de caso único no Banco do Brasil S/A. O estudo de caso tem se constituído em estratégia comum na pesquisa da administração pela necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos: “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, pois pretende entender a natureza de um fenômeno social marcado pela popularização das redes sociais digitais entre organizações e clientes, verificada através de um estudo de caso único, realidade que não pode ser quantificada (RICHARDSON *et al.*, 1985).

Quanto à natureza da investigação, esta tem caráter exploratório e descritivo. Tem caráter exploratório, pois visa proporcionar maior conhecimento em relação às estratégias de relacionamento da organização com o cliente na interação por meio das redes sociais digitais. E possui caráter descritivo, pois pretende também descrever as estratégias de relacionamento com o cliente adotadas pelo Banco do Brasil S/A no uso das redes sociais digitais.

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

Em virtude de toda estrutura já existente no contexto do uso das RSD, a escolha do estudo de caso único no Banco do Brasil pode subsidiar informações em profundidade para melhor compreensão das estratégias de relacionamento com o cliente visando a cocriação de valor por meio das redes sociais digitais.

O estudo de caso está estruturado de acordo com os objetivos desta pesquisa e serve de base para as categorias de análise e o roteiro de entrevista. Para a coleta de dados foi utilizada mais de uma técnica. Yin (2005) cita que a utilização de múltiplas fontes de evidência confere qualidade aos resultados do estudo de caso.

No primeiro momento foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os colaboradores responsáveis pela definição de estratégias de relacionamento com o cliente por meio das redes sociais digitais nas Unidades Estratégicas do Banco do Brasil. A entrevista apresenta como vantagem, comparativamente a outros instrumentos de coleta de dados, a possibilidade de conhecer com maior profundidade os elementos de análise, pela flexibilidade e interação com o informante (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2008). O pesquisador esteve nas Diretorias de Marketing e Comunicação (DIMAC), na Unidade de Gestão de Canais (UGC) e na Diretoria de Estratégia e Organização (DIREO) em Brasília – DF. Com auxílio de um gravador e autorização dos colaboradores foram gravadas as entrevistas, para poder ter acesso

detalhado aos dados e informações coletadas. Foram realizadas três entrevistas com os colaboradores, um colaborador de cada diretoria, no mês de maio de 2011.

Em um segundo momento foi encaminhado para a CAAB, em São Paulo, SP, um questionário com perguntas abertas aos colaboradores que gerenciam e monitoram os perfis institucionais do Banco do Brasil e interagem diretamente com os clientes. Esses questionários foram respondidos por três colaboradores - um Gerente de Equipe e dois analistas da central de atendimento - e encaminhados para o pesquisador no mês de maio de 2011.

Em um terceiro momento foram identificadas através dos perfis institucionais do Banco do Brasil, no Twitter, Facebook e YouTube, interações entre a instituição e os clientes. Nesse sentido foram avaliados a quantidade, o nível de interação com os participantes e o tema do conteúdo gerado, dando prioridade a temas que pudessem comprovar, de acordo com a teoria estudada, o potencial para cocriação de valor a partir dessa interação. Tendo em vista o grande número de interações em todos os perfis institucionais foi delimitada a análise de conteúdo publicado nos últimos 60 dias que antecederam à realização da pesquisa, correspondentes ao período de 05/09/2011 a 05/11/2011.

Os dados obtidos com os instrumentos de pesquisa foram tratados a partir do método de análise de conteúdo, método este que permite ao pesquisador a compreensão da construção de significado dos dados obtidos. Trivinos (1995) conceitua análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

4 Descrição e análise dos dados

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

4.1 Identificar e analisar a mudança da comunicação organizacional na instituição com o advento das redes sociais digitais

Nesta seção são apresentados inicialmente os dados obtidos referentes à mudança da comunicação organizacional na instituição com o advento das redes sociais digitais. A Diretoria de Marketing e Comunicação (DIMAC) faz o monitoramento do ambiente externo nas áreas de marketing e comunicação. A Divisão de Aplicação e Controle da Marca é responsável pelas questões que envolvem a imagem e percepção de marca no Banco do Brasil (BB). Através do monitoramento externo realizado pela DIMAC, constatou-se que muitos clientes estavam usando as RSD para expressar suas opiniões em relação à sua experiência com o BB.

Os colaboradores perceberam a necessidade do BB estar presente nas RSD, para saber o que estavam falando sobre a instituição nessas redes, pois percebiam que estava acontecendo uma mudança no comportamento dos clientes. Nesse sentido, antes de o BB criar os perfis institucionais, a RSD mais popular no Brasil era o Orkut, e no monitoramento realizado pela DIMAC descobriu-se a existência de várias comunidades relacionadas ao BB.

Do ponto de vista da percepção de marca, não é interessante que a imagem da instituição esteja associada a um grande número de registro de insatisfações de seus clientes. Uma pessoa que tenha a internet como uma fonte de pesquisa de informações pode influenciar-se pelo retrato que encontra sobre as empresas. Esse retrato pode ser determinante na escolha de uma empresa prestadora de serviços com base no comentário de outros usuários da rede. Esse fenômeno retratado pelo BB confirma o conceito, dos autores Prahalad e Ramaswamy (2004), de *empowerment* do consumidor, onde as pessoas encorajam umas às outras a agir e gritar em prol de seus interesses por meio da advocacia dos clientes conectados em grupos *on-line*.

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

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

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

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

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

4.2 Identificar e analisar as estratégias de relacionamento com o cliente utilizadas pela instituição por meio das redes sociais digitais

Nesta seção busca-se evidenciar a integração das RSD às estratégias de relacionamento existentes no Banco do Brasil. Verificou-se que a iniciativa da organização estar presente nas RSD aconteceu no momento em que percebeu uma mudança no comportamento dos clientes.

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

@bancodobrasil. Inaugurou um novo canal de relacionamento com o cliente, através da interação direta, na resolução das demandas feitas através das RSD.

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

Nos estudos preliminares, a definição de estratégias de relacionamento na perspectiva de comunicação ficaria com a DIMAC. E a definição das estratégias de relacionamento, do ponto de vista de canais, com a UGC.

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

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

A integração das RSD às estratégias de relacionamento com o cliente definidas pelo Banco do Brasil proporcionaram alguns casos de sucesso, como foi relatado no patrocínio do evento CampusParty. Além da integração nas estratégias de relacionamento com o cliente, as RSD podem proporcionar um ambiente para cocriação de valor na interação entre o cliente e o BB. Na próxima seção serão identificados casos de interação nas redes sociais digitais onde acontece a cocriação de valor.

4.3 Identificar e analisar atividades com potencial para cocriação de valor a partir das interações entre a instituição e os clientes por meio das redes sociais digitais

Nesta seção são apresentados dados que evidenciem o potencial existente nas redes sociais digitais para a cocriação de valor por meio da interação entre o Banco do Brasil e seus clientes.

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

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

O Banco do Brasil percebeu que poderia fazer promoções através das RSD. Apesar de certas restrições legais que impedem uma maior agilidade no lançamento, o banco lançou algumas, como por exemplo, a Promoção Ourocard e Cielo – Dois Passos do Paraíso, no Facebook, que contou com grande adesão dos clientes e, além de promover os produtos, contribuiu para fidelização desses clientes.

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

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

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

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

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

5 Considerações finais

Para alcance do objetivo geral desta pesquisa apresentam-se nesta seção os principais resultados obtidos com a análise dos dados de acordo com os objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi identificar e analisar a mudança da comunicação organizacional na instituição com o advento das redes sociais digitais. No monitoramento que o Banco do Brasil faz do ambiente externo percebeu-se a necessidade de estar presente em um ambiente onde os clientes e as organizações estavam interagindo por meio das redes sociais digitais. Nesse sentido as RSD estão alterando a dinâmica da comunicação organizacional no BB. Confirma-se através dos autores pesquisados que, antes, a organização que trabalhava um conceito de comunicação unilateral passa a ter necessidade de *feedback* tanto do público interno quanto do público externo. O BB procurou adaptar suas estratégias de relacionamento com o cliente em face dessa nova realidade (LÉVY, 1998; TERRA, 2009; ANGELONI, 2010).

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

A partir do momento em que o cliente passou a influenciar efetivamente os processos da organização, o BB precisou adaptar-se a essa nova realidade. O fluxo de tratamento de demandas, que antes iniciava na organização, a partir do advento das RSD começa na interação com o cliente (ZENONE, 2010; DONG-HUN, 2010; CULNAN; MCHUGH; ZUBILLAGA, 2010; RAMALHO, 2010).

O segundo objetivo específico foi identificar e analisar as estratégias de relacionamento com o cliente utilizadas pela instituição por meio das redes sociais digitais. No decorrer da pesquisa verificou-se a importância estratégica das RSD para a organização. Tais redes surgem como uma nova ferramenta, e através delas a organização pode aplicar estratégias de relacionamento com o cliente, utilizando esse recurso disponível para obter vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

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

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

Os colaboradores pesquisados foram unânimes ao afirmar que as RSD são a consolidação de um novo canal de relacionamento com o cliente, por onde é possível estreitar o relacionamento com forte possibilidade de interação e principalmente de respostas rápidas (BARCELOS, 2010; ZENONE, 2010; DONG-HUN, 2010).

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

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

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

Constatou-se também que o início da atuação das organizações em redes sociais digitais é a partir do monitoramento dos comentários de clientes. E para a realização desse monitoramento existe hoje uma série de ferramentas como, por exemplo: ViralHeat, SocialMention e TweetDeck (RAMALHO, 2010; SAFKO; BRAKE, 2010).

Os colaboradores pesquisados ressaltam que a partir dessa interação é possível gerar valor. Esse valor é percebido pelo cliente na forma de valorização de sua opinião em relação às suas percepções do mercado. Além disso, ele recebe atendimento mais ágil de suas demandas do que em outros canais de atendimento. Esses aspectos inerentes às redes sociais digitais confirmam o posicionamento dos autores em relação a estas serem um canal com forte possibilidade de interação e respostas rápidas (BARCELOS, 2010; ZENONE, 2010; DONG-HUN, 2010). A capacidade em tratar as demandas dos clientes rapidamente atende a uma exigência do mercado e vem ao encontro dos esforços do Banco do Brasil em integrar os canais de atendimento aos clientes nas RSD (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Para a instituição esse valor pode ser percebido através do aprimoramento da comunicação organizacional, da criação de um novo canal de relacionamento com o cliente e da disponibilização de uma nova ferramenta para as estratégias de relacionamento com o cliente, voltada a atividades de monitoramento, pesquisa, desenvolvimento, publicidade,

propaganda, promoção, atendimento ao cliente e prospecção de negócios. É um diferencial: essas atividades podem ser executadas com maior agilidade e com custos reduzidos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; ROMANI; KUMAR, 2008; LARGER, 2009; RAMALHO, 2010; TERRA; BRITO, 2010; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; DONG-HUN, 2010; CULNAN; MCHUGH; ZUBILLAGA, 2010; ZENONE, 2010; RAMALHO, 2010).

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

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

A instituição incorporou as funcionalidades das redes sociais digitais aos sistemas corporativos, impulsionando a aprendizagem organizacional e a inovação (FLEURY; FLEURY, 1995; LEMOS, 1999; TOMAEL; ALCARA; CHIARA, 2005).

No decorrer da pesquisa verificou-se que as iniciativas adotadas pela instituição em relação à aprendizagem organizacional vão ao encontro das sugestões propostas por Ramalho (2010), criando um ciclo de aprendizagem organizacional através do conhecimento e aprendizado interativo, proposto por Tomael, Alcará e Chiara (2005), que, por sua vez, vai ao encontro do conceito de evolutividade, de Prahalad e Ramaswamy (2004), que é a capacidade de captar o aprendizado de experiências de cocriação.

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

Existe uma preocupação no Banco do Brasil em interagir com o cliente através das redes sociais digitais. É a partir dessa interação que acontece a cocriação de valor, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004). Pode-se perceber que a instituição começa a desenvolver atividades com potencial para a cocriação de valor. Entretanto, a necessidade de participação no processo de cocriação vai além dessas iniciativas: os clientes desejam participar efetivamente dos processos através das plataformas colaborativas proporcionadas pelas RSD e esperam que suas sugestões possam desenvolver novos produtos e serviços e inovar os já existentes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

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

Referências

- ANGELONI, M. T. **A comunicação nas organizações da era do conhecimento**. Florianópolis: Atlas, 2010.
- BARCELOS, R. **O consumo da nova mídia pelos adolescentes: um estudo exploratório de motivações e influências**. Rio de Janeiro: Enampad, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.
- BARNEY, J. B. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.
- BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. Social network sites: definition, history, and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 13, n. 1, s.p., artigo 11, 2007.
- BRASIL. **Lei nº 8.078**, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Regulamentada pelo Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6523.htm> Acesso em: 30 maio 2011.
- CULNAN, M. J.; MCHUGH, P. J.; ZUBILLAGA, J. I. How large U.S. companies can use Twitter and other social media to gain business value. **MIS Quarterly Executive**, vol. 9, n. 4., p. 243 – 259, dec. 2010.
- COMM, Joel; BURGE, Ken. **O poder do Twitter: estratégias para dominar seu mercado e atingir seus objetivos com um tweet por vez**. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- DALMORO, *et al.* **Twitter: uma análise do consumo, interação e compartilhamento na web 2.0**. Rio de Janeiro: Enampad, 2010.
- DAVENPORT, T. H. Competing on analytics. **Harvard Business Review**, Boston, v. 84, p. 1-10, jan. 2006.
- DONG-HUN, Lee. Growing popularity of social media and business strategy. **SERI Quarterly**, October, p. 112–117, 2010.
- EBOLI, L. R.; DIB, L. A. **Criação coletiva na web 2.0: um estudo de caso em uma empresa brasileira de crowdsourcing**. Rio de Janeiro: Enampad, 2010.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GOMES, C. *et al.* **Marketing de relacionamento: um estudo de caso na construção civil**. Rio de Janeiro: Enampad, 2010.
- GOMEZ-ARIAS, J. T.; GENIN, L. Beyond monetization: creating value through online social networks. **International Journal of Electronic Business Management**, vol. 7, n. 2, 2009.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 33, 3, 1991.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA (IBOPE). **Redes sociais POP**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em: 24 jul. 2010.
- KAGANER, E.; VAAST, E. Responding to the (almost) unknown: social representations and corporate policies of social media. **AIS Electronic Library: ICIS**, 2010.
- KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LAGER, Marshall. No one's social (yet). **Customer Relationship Management**, p. 29-33, Jun, 2009.

- LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. **Marketing de relacionamento e transformações culturais organizacionais**: um estudo de casos múltiplos em Diádes. Rio de Janeiro: Enampad, 2010.
- LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. *In*: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 122-144.
- LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**. São Paulo: Edições Loyola: 1998.
- MENDONÇA, A. V. M. **A integração de redes sociais e tecnológicas**: análise do processo de comunicação para inclusão digital. Brasília: UNB, 2007.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- PEREZ, Clotilde; BAIRON, Sérgio. **Comunicação e marketing**. São Paulo: Futura, 2002.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- QUEIROZ, J. P. **Análise do uso de sistema de informações de marketing e de suas contribuições para a gestão de marketing de empresas varejistas**. Rio de Janeiro: Enampad, 2010.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em ciências sociais**: trajectos. 5. ed. Lisboa: Gradiva, 2008.
- RAMALHO, J. A. **Mídias sociais na prática**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- RAMANI, G.; KUMAR, V. Interaction orientation and firm performance. **Journal of Marketing**, vol. 72, p. 27-45, jan. 2008.
- RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- SAFKO, L.; BRAKE, D. K. **A bíblia da mídia social**: táticas, ferramentas e estratégias para construir e transformar negócios. São Paulo: Blucher, 2010.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18, 7, 1997.
- TELLES, André. **A revolução das mídias sociais**. São Paulo: M. Books, 2010.
- TERRA, J. C. **Gestão 2.0**: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- TERRA, J. C.; BRITO, A. C. **Finanças 2.0**: o que o futuro das redes reserva para o setor financeiro. TerraForum, 2010. Disponível em <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Financas20.aspx?page=3>> Acesso em: 2 dez. 2010.
- TOFFLER, A. **The Third Wave**. New York: William Morrow and Company, 1980.
- TOMAEL, M. I.; ALCARA, A. R.; CHIARA, I. G. D. **Das redes sociais à inovação. Ciência da Informação, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio-ago. 2005.**
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZENONE, L. C. **Marketing de relacionamento**: tecnologia, processos e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984.