



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

ROMEU EDUARDO KREUTZ

## **O USO CORPORATIVO DAS MÍDIAS SOCIAIS**

Brasília – DF

2011

ROMEU EDUARDO KREUTZ

**O USO CORPORATIVO DAS MÍDIAS SOCIAIS EM UM  
BANCO BRASILEIRO**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre Victor Manuel Barbosa Vicente

Brasília – DF

2011

Kreutz, Romeu Eduardo.

O uso corporativo das mídias sociais / Romeu Eduardo Kreutz. –  
Brasília, 2011.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Mestre Victor Manuel Barbosa Vicente,  
Departamento de Administração.

1. Princípios fundamentais das mídias sociais. 2. Conceitos das  
principais mídias sociais. 3. Análise do uso das mídias sociais nas  
organizações. 4. Estudo sobre a atuação do Banco do Brasil nas  
mídias sociais.

ROMEU EDUARDO KREUTZ

**O USO CORPORATIVO DAS MÍDIAS SOCIAIS EM UM  
BANCO BRASILEIRO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Romeu Eduardo Kreutz**

Mestre Victor Manuel Barbosa Vicente  
Professor-Orientador

Professor Vanauey Ferreira  
Professor-Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011

Dedico este trabalho primeiramente a Deus. A minha esposa Raíssa Russo Kreutz, meu presente, sem a qual nenhum sonho seria possível ou valeria a pena. A minhas filhas Laurien Lis e Maria Eduarda. Aos meus pais Amadeu e Valesca, que sempre me apoiaram nos meus objetivos e hoje compartilham este importante momento comigo. Aos meus irmãos que, mesmo distantes, também sempre me apoiaram.

## **AGRADECIMENTOS**

A toda a equipe do Departamento de Administração da Universidade de Brasília, em especial ao professor José Matias Pereira, mentor do projeto Universidade Aberta do Brasil, ao Doutor Eduardo Raupp de Oliveira, supervisor do curso de administração e ao Mestre Victor Manuel Barbosa Vicente, meu orientador neste Trabalho de Conclusão de Curso.

“Vejo as mídias sociais como um lugar para construir relacionamentos e não para venda direta. Não é isso que as pessoas querem receber. As pessoas estão ali para se socializar, e você só vai construir relacionamentos com os clientes se você oferecer valor através de suas conversas na rede”. Shel Holtz.

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo abordar o sucesso da mais nova forma de comunicação entre o mundo corporativo e sua rede de clientes: as redes sociais. Por meio de conceitos, exemplos e análises, o estudo aborda a aplicação desse novo instrumento tanto como ferramenta socializadora entre os indivíduos, como ferramenta midiática entre o mercado consumidor e as organizações. Partindo de uma análise da evolução das mídias sociais e fazendo um passeio sobre conceitos do que realmente são e qual o seu verdadeiro papel na sociedade, é possível observar o grande poder propagador, colaborador e produtor de conhecimento dessa nova ferramenta, comprovando que não se trata de uma tendência passageira, e sim de uma nova realidade no mundo da comunicação corporativa. A conclusão obtida é que o Banco do Brasil deve investir mais em construir uma atuação efetiva nas redes sociais, com o objetivo de proteger sua imagem e evoluir sua cultura organizacional bicentenária.

**Palavras-chave:** evolução da comunicação, novas formas de relacionamento, redes sociais.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Iniciativas mais exploradas pelas empresas que utilizam mídias sociais.....	15
Figura 2 - Ferramentas mais utilizadas pelas empresas que utilizam mídias sociais.....	15
Figura 3 - Objetivos de negócio para a utilização das mídias sociais.....	16
Figura 4 - Principais obstáculos que impedem o sucesso das mídias sociais.....	17
Figura 5 - Formas de mensuração das iniciativas de mídias sociais.....	17

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema .....	11
1.3	Objetivo Geral .....	11
1.4	Objetivos Específicos.....	12
1.5	Justificativa .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Conceito e história das mídias sociais .....	13
2.2	Fundamentos das mídias sociais .....	13
2.3	Principais mídias sociais e suas características .....	15
2.4	As mídias sociais no mundo .....	17
2.5	As mídias sociais no Brasil .....	18
2.6	Estratégia para as mídias sociais.....	22
2.7	Os principais erros em mídias sociais.....	24
2.8	A comunicação organizacional em tempos de mídias sociais .....	27
2.9	Políticas corporativas .....	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	32
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	32
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo .....	33
3.3	População e amostra .....	33
3.4	Instrumento de pesquisa.....	33
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	35
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	38
5.1	Conclusões .....	38
5.2	Recomendações .....	39
	REFERÊNCIAS.....	40
	ANEXOS .....	42
	Anexo A – Roteiro de entrevistas e respostas obtidas .....	42

# 1 INTRODUÇÃO

O conceito de Mídias Sociais (*social media*) nos remete ao período em que ainda não existiam ferramentas tecnológicas. Ainda que este termo não fosse utilizado, o conceito já era aplicado antes mesmo da era digital. Exemplo disto era a divulgação boca-a-boca feita de um novo sabor de sorvete, por exemplo, produzido pela sorveteria em frente à escola. Mesmo não existindo Twitter, Facebook e outras redes sociais on-line, as informações fluíam dentro de comunidades específicas, em redes sociais off-line.

As mídias sociais são sites na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos. Nessas categorias, estão incluídos os blogs, as redes sociais, os sites de conteúdo colaborativo e diversos outros modelos de sites que abrangem comunicação, relacionamento, colaboração, multimídia e entretenimento. (Torres; Cláudio, 2009, p.74)

As modernas mídias sociais, porém, possuem características que as destacam conceitualmente das chamadas mídias tradicionais, como jornais, televisão, livros ou rádio. As mídias sociais dependem da interação entre pessoas, porque é com a discussão e a interação entre elas que se constroem conteúdos compartilhados, usando a tecnologia como condutora.

Este projeto aborda o tema sob o aspecto das organizações. Como o advento das mídias sociais influenciou o meio organizacional, abordando as mudanças nas relações empresariais. O estudo será realizado na empresa Banco do Brasil.

## 1.1 Contextualização

Hoje, poder acompanhar todo e qualquer comentário gerado pelos clientes é bom para qualquer empresa. Afinal, assim como uma marca pode ser promovida, também pode se tornar vulnerável por meio das opiniões das pessoas.

Apesar de ainda ser um movimento recente, já é possível constatar o poder que as mídias sociais exercem ao expor estas opiniões entre os clientes e entre os

concorrentes. Segundo Chieba (2010) “muito se fala nessa questão, mas ainda há uma grande confusão sobre como utilizar as mídias sociais a favor de uma organização”. Para a maioria das organizações, basta criar contas corporativas no Twitter e no Facebook e está tudo resolvido.

No entanto, o uso que se deve fazer das mídias sociais para obter bom proveito, vai muito além e pode ser dividido em três grupos de atividades: o gerenciamento da presença nas mídias sociais, onde estabelecemos o quê e como a empresa deve falar com o mercado nessas plataformas, o monitoramento, que controla o que o mercado está falando sobre a companhia e a atuação proativa, onde a empresa se utiliza dos recursos existentes nas mídias sociais para agregar valor às suas campanhas e aos seus produtos.

## **1.2 Formulação do problema**

A participação das empresas neste mundo relativamente novo é considerada um caminho sem volta, pois a vida real dos clientes está intimamente relacionada à sua vida virtual. O desafio, portanto é saber como as organizações devem entrar para esse mundo sem se perder em estratégias, ou mesmo sem perder tempo e dinheiro. Como lançar ações no mundo virtual que tragam resultados reais e como convertê-las em ganho de imagem, retenção e fidelização dos clientes de modo a atraí-los para as vendas.

O problema de pesquisa identificado é “de que forma o Banco do Brasil utiliza as mídias sociais e quais os resultados desta prática?”.

## **1.3 Objetivo Geral**

O presente estudo tem por objetivo, identificar e compreender o papel do uso corporativo das mídias sociais nos relacionamentos com seus clientes e quais os resultados desta relação para a organização Banco do Brasil.

## 1.4 Objetivos Específicos

- 1 Identificar a maneira como o Banco do Brasil utiliza as mídias sociais para apoiar seus negócios.
- 2 Identificar quais os projetos que o Banco do Brasil possui para sistematizar e potencializar a utilização das mídias sociais.
- 3 Identificar os resultados obtidos pelo Banco do Brasil com a utilização de mídias sociais.

## 1.5 Justificativa

As organizações estão cada vez mais presentes na vida das pessoas, seja física ou virtualmente. As mídias sociais e as redes de relacionamentos são presenças constantes no dia-a-dia das pessoas. O grande desafio dos bancos e do setor financeiro de um modo geral é mostrar-se menos 'inóspito' para as pessoas, além de aproximar-se mais dos seus diversos públicos.

As mídias sociais transformaram-se em poderosos aliados contra ou a favor do alcance dos objetivos das organizações. O que vai definir um ou outro são a forma e o posicionamento estratégico frente a eles.

O Banco do Brasil, assim como a maioria dos bancos, possui presença ainda desordenada nas redes sociais. As ações e intervenções são feitas sem um planejamento de longo prazo, o que leva a descontinuidade das ações, e consequente descrédito desta presença por parte dos clientes. Porém, o Banco do Brasil está fazendo um estudo, com o apoio de uma Agência Digital, para construir um planejamento estruturado das estratégias de uso corporativo das redes sociais, com o objetivo de auxiliá-lo na construção de relações duradouras com clientes usuários das mídias sociais.

O propósito deste trabalho é ser um balizador e orientador do posicionamento do BB nas mídias sociais, além de servir como fechamento do curso de Administração. Todos os conceitos e o conhecimento adquirido no curso estão de alguma forma

evidenciados neste estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceito e história das mídias sociais**

Kaplan e Haenlein (2010, p. 61) definem mídias sociais como "um grupo de aplicações para Internet construído com base nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário". Mídias sociais podem ter diferentes formatos como blogs, compartilhamento de fotos, videologs, sites de relacionamentos, microblogs, e-mails, mensagens instantâneas, compartilhamento de músicas, crowdsourcing<sup>1</sup>, VoIP<sup>2</sup>, entre outros.

Esta grande revolução da internet nos últimos anos se deu porque o consumidor, como internauta, assumiu o controle da relação consumidor x mercado, por meio das mídias sociais, pois passou a gerar conteúdo, se informar, compartilhar, comentar, reclamar, se divertir e se relacionar com todos e tudo ao mesmo tempo – por meio de sites como Myspace, Orkut, Facebook, Youtube e Twiter, para citar somente alguns. (Torres; Cláudio, 2009, p. 40)

Os conteúdos, que desde o início da internet eram gerados somente por webmasters e portais de conteúdos, passaram a ser gerados pelos leitores, estabelecendo um diálogo direto entre comandantes e comandados, empresários e consumidores, redatores e leitores, sem intermediários.

### **2.2 Fundamentos das mídias sociais**

Barefoot e Darren (2010, p.27 a 31) enumeram os cinco fundamentos das mídias sociais, importantes para entender a razão pelas quais elas foram projetadas. Estes cinco princípios fundamentais moldam a cultura, os costumes e a tecnologia da web social hoje:

---

<sup>1</sup> modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários espalhados pela internet para resolver problemas, criar conteúdo ou desenvolver novas tecnologias.

<sup>2</sup> VoIP, significa "Voice-over-IP" (VOIP), é uma tecnologia de comunicação que permite a transmissão em tempo real de sinais de voz colocados em pacotes de dados sobre redes IP.

- a) democracia: As mídias sociais tornaram a web mais participativa, pois permitem que todos, independente de classes sociais, credo ou cor, tenham vez e voz na internet. Com isso, os consumidores de mídias estão respondendo aos seus criadores, influenciando desta forma na próxima reportagem ou até, mostrando outro lado da notícia que os criadores dos conteúdos não tinham percebido.
- b) comunidade: A noção de comunidade estava praticamente ausente na mídia tradicional. O modelo um para muitos não estimulava discussões nem dava aos indivíduos a capacidade de iniciar um discurso significativo sobre os tópicos fora do radar da mídia convencional. Ferramentas de mídia social permitem que pessoas com as mesmas ideias – sejam elas observadores de pássaros, agentes funerários de Québec ou veteranos do Vietnã – encontrem-se. O baixo custo e a simplicidade de se configurar um website ou gerenciar um blog ou uma comunidade on-line significa que os fanáticos pelas sandálias Havaianas, fãs de patinação artística ou usuários da Nikon D5000 podem ter seu próprio território on-line.
- c) colaboração: Duas (ou milhões de) cabeças são realmente melhores do que uma. A tecnologia da última década transformou a web na maior plataforma de colaboração existente. A colaboração tornou-se a base da internet e pressupõe confiança e boa-fé. A web está cheia de exemplos de lugares onde as pessoas trazem suas melhores qualidades para um projeto, seja para levantar dinheiro on-line para ajudar no combate ao câncer ou auxiliar as vítimas de catástrofes, seja para disponibilizar pesquisas gratuitas para qualquer pessoa que esteja precisando.
- d) escopo: Acoplada a noção de democracia, qualquer pessoa que tenha acesso a uma conexão de internet é convidada para participar da colaboração on-line. A maioria das ferramentas de mídia social é gratuita, reduzindo a barreira para a entrada e incentivando a participação e o compartilhamento. Jornais possuem centímetros de colunas e a televisão tem a hora de 42 minutos. Já a internet, dá a impressão de ser infinita. Não apenas o número de blogs e de comunidades acessível é crescente, como o custo de estar on-line diminui constantemente (Pew Research Center, 2008).
- e) autenticidade: As mídias sociais tem tido um notável efeito de democratização

da criatividade. A onipresença da internet, o baixo custo das ferramentas de mídia social e a facilidade de seu uso resultam em um substrato perfeito para o compartilhamento de conteúdos e de ideias. Com a cultura do compartilhamento vêm dois conceitos-chave que citamos quando discutimos mídia social e especificamente blogs: autenticidade e transparência. Um culto à honestidade se desenvolveu acoplado à inovação técnica, certamente incentivada por um desejo de conexão genuína com pessoas de mesma opinião.

## **2.3 Principais mídias sociais e suas características**

As mídias sociais são classificadas de acordo com suas características e propósitos. Telles (2010, p. 20 a 124) cita as seguintes como sendo as principais:

- f) compartilhamento de vídeos: O Youtube [www.youtube.com](http://www.youtube.com) tornou-se mundialmente um dos destinos líderes para conteúdos em vídeo, motivado principalmente pela sua simplicidade.
- g) compartilhamento de áudio: Criar seus próprios áudios e disponibilizá-los aos internautas também é fácil. Existem sites como Gengibre [www.gengibre.com.br](http://www.gengibre.com.br) que disponibilizam este tipo de serviço. Outro site de podcast, este focado em tratar e debater assuntos relativos a marketing digital, é o PodMak [www.podmak.com.br](http://www.podmak.com.br).
- h) compartilhamento de fotos: Com o crescimento do uso de câmeras digitais portáteis e celulares com este recurso, os sites de compartilhamentos de fotos tornaram-se bastante populares. O Flickr [www.flickr.com](http://www.flickr.com) é, de longe, o serviço de publicação de fotos mais popular da web. A interface leve e direta é uma de suas vantagens, assim como a possibilidade de colocar álbuns em sites e blogs.
- i) microblogging: Comparado ao blog comum, o microblogging satisfaz a necessidade de um modo de comunicação ainda mais rápido. Com posts de apenas 140 caracteres, ele diminui o gasto de tempo e o pensamento investido para a geração do conteúdo. Apesar de existirem vários outros, o



Twitter [www.twitter.com](http://www.twitter.com) é o mais importante. Pesquisas revelam que o usuário do Twitter tem em média 39 anos, o que demonstra claro aumento na faixa etária dos usuários de mídias sociais, levando as empresas a utilizarem cada vez mais esta forma de relacionamento com seus clientes.

- j) redes sociais: As redes sociais, parte das mídias sociais, são ambientes focados em reunir pessoas, criar listas de amigos e comunidades. A maioria das redes sociais possui um conjunto de pessoas unidas com um interesse comum, formando naturalmente os nichos de clientes que podem ser explorados pelo marketing das empresas. No Brasil as redes sociais mais utilizadas são: Facebook [www.facebook.com](http://www.facebook.com), uma das maiores redes sociais do mundo e que vem crescendo muito no Brasil junto às classes A e B. O LinkedIn [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) é um site de busca e criação de redes sociais voltadas aos negócios, focado em profissionais e seu desejo de construir uma rede de contatos profissionais. O Myspace [www.myspace.com](http://www.myspace.com) foi o primeiro site de rede social que permitiu aos usuários personalizar seus perfis. Mantém a popularidade com adolescentes, músicos e outros artistas. O Orkut [www.orkut.com](http://www.orkut.com) pertence ao Google e foi a primeira grande rede social a se desenvolver no Brasil. Ainda é a primeira rede social mais acessada no país e tem grande força entre as classes B, C e D. O Ning [www.ning.com](http://www.ning.com) é uma plataforma que possibilita que o usuário crie sua própria rede social, permitindo que a empresa crie uma rede social relacionada a um tema de interesse. O Foursquare [www.foursquare.com](http://www.foursquare.com) permite que as pessoas informem sua localização e saibam onde estão outras pessoas de sua rede social, tendo como base os dados do GPS do celular.
- k) jogos sociais em rede: São diversas as opções de jogos sociais e eles estão se integrando em diversas mídias sociais, em especial o Facebook e o Orkut. São inúmeras as possibilidades com os jogos sociais, que podem ser criados para educar uma população para uma causa, por exemplo, ou para serem simpáticos a uma determinada marca. A maior desenvolvedora de jogos para redes sociais atualmente é a Zynga [www.zynga.com](http://www.zynga.com).
- l) compartilhamento de apresentações: O Slideshare [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net) é o site referência em compartilhamento de apresentações, públicas ou privadas, organizadas por temas de interesse, as quais podem ser marcadas,

transferidas ou incorporadas em sites ou blogs.

- m) agregadores: As ferramentas desta categoria ajudam a reunir, atualizar e armazenar informações para fácil acesso. Agregadores alavancam a inteligência coletiva e mostram o que outras pessoas estão dizendo sobre um determinado produto, serviço ou banda. Digg [www.digg.com](http://www.digg.com) é o agregador mais popular da web. As notícias mais aclamadas pela comunidade chegam a alcançar mais de 1000 votos. O Delicious [www.delicious.com](http://www.delicious.com) centra-se em armazenar seus links favoritos e aos usuários é permitido consultar as escolhas alheias.
- n) Streaming de vídeo: O Justin [www.justin.tv](http://www.justin.tv) nasceu em 2007 quando seu criador Justin Kan resolveu transmitir toda a sua vida, sem interrupções, por meio de uma webcam acoplada ao seu boné. Hoje o site permite que qualquer pessoa transmita ao vivo por meio de sua webcam. Outro site com o mesmo propósito, também criado em 2007 é o Ustream [www.ustream.tv](http://www.ustream.tv).
- o) Mundos virtuais: O Second Life [www.secondlife.com](http://www.secondlife.com), lançado em 2003, é um ambiente virtual e tridimensional que simula em alguns aspectos a vida real e social do ser humano. Porém, o Second Life nunca consolidou de verdade no Brasil. Mesmo quando os mundos virtuais estavam no auge, quando empresas dos mais variados portes e ramos criavam suas sedes virtuais, seus avatares e promoviam eventos, festas, e a imprensa só falava nisso, a população de brasileiros nesse universo nunca sequer chegou a 1% do total de internautas residenciais brasileiros. No Brasil, o Second Life chegou em 2007 e fechou suas portas em 2009.

## **2.4 As mídias sociais no mundo**

Nos Estados Unidos, de acordo com a Forrester Research, 75% dos usuários da Internet, no segundo trimestre de 2008, usaram as redes sociais. Ao se conectar, lêem blogs, ou contribuem com artigos para sites de compras, o que representa um aumento significativo de 56% em relação a 2007.

Este crescimento não se limita aos adolescentes, membros da Geração Y. Agora

internautas de 35 a 44 anos de idade incrementam as fileiras de criadores, leitores ou somente críticos de conteúdos on-line. Por isso, é razoável afirmar que as mídias sociais representam uma nova e revolucionária tendência que deve interessar as empresas que operam com conteúdos online e offline.

Uma recente pesquisa global da Nielsen<sup>3</sup> mostra que a Austrália e o Brasil possuem a maior participação em mídias sociais no mundo todo. A Austrália lidera a categoria de mais tempo gasto em mídias sociais. Lá, cada usuário gasta uma média de 7hrs 19min 13s por mês em redes sociais. O Brasil lidera os países com maior alcance, com 86% dos usuários de internet ativos em redes sociais e blogs.

## **2.5 As mídias sociais no Brasil**

Para traçar um panorama geral da utilização das mídias sociais no Brasil, traremos as principais conclusões da pesquisa da Deloitte Consultoria (2010) que contou com a participação de 302 empresas de diversos segmentos e portes econômicos, atuantes no Brasil. A pesquisa teve por finalidade oferecer um panorama da utilização das mídias sociais no País e determinar o grau de maturidade das organizações brasileiras em relação ao uso destas ferramentas no mundo, além de evidenciar como as empresas podem se beneficiar dessa relação com seus públicos.

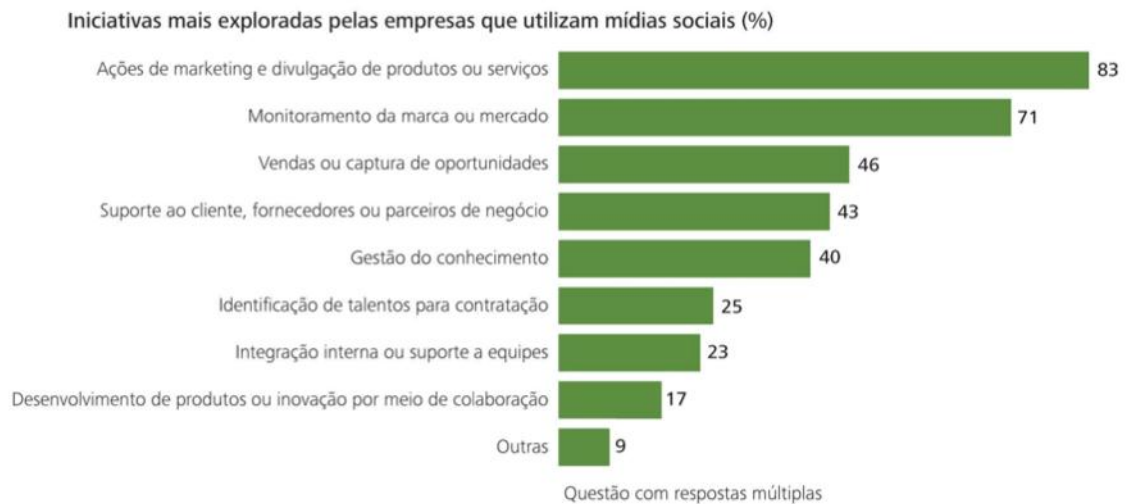
No universo contemplado pela pesquisa, 70% das empresas pesquisadas afirmaram utilizar e/ou monitorar Mídias Sociais. Os setores mais ativos são Serviços, Varejo, Bens de Consumo e Transportes e Tecnologia, Mídia & Telecomunicações.

A pesquisa apontou que estas empresas utilizam-se fortemente das mídias sociais como mídia e pouco como plataforma de relacionamento (figura 1).

Figura 1:

---

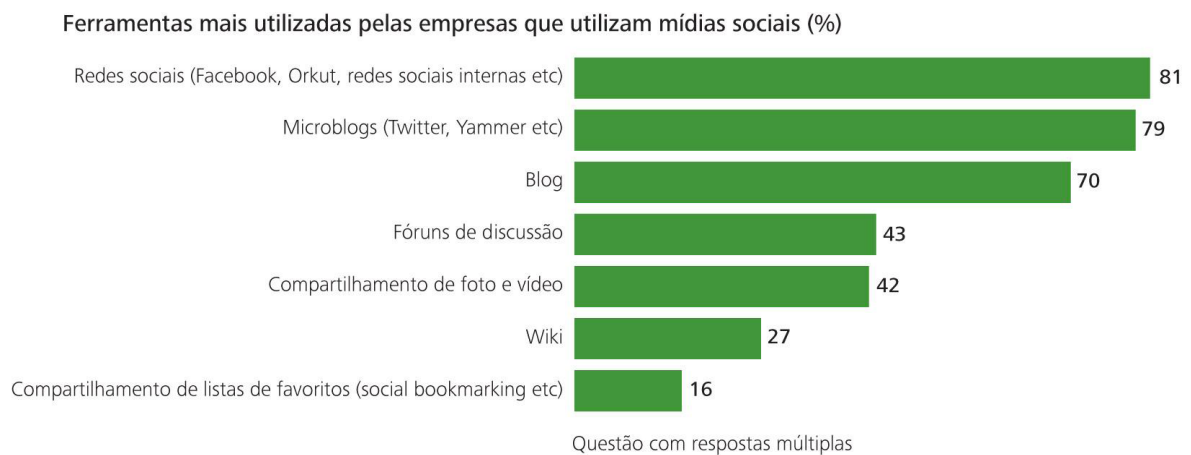
<sup>3</sup> Nielsen é uma empresa de consultoria presente em mais de 100 países, com experiência na mensuração de mercados, serviços e ferramentas de análises, diagnósticos e identificação de oportunidades.



Fonte: Deloitte Consultoria, 2010

Redes sociais, microblogs e blogs são as ferramentas mais utilizadas pelas empresas. Os microblogs estão próximos à liderança graças ao Twitter e devem ultrapassar as redes sociais em breve (figura 2).

Figura 2:



Fonte: Deloitte Consultoria, 2010.

Os principais objetivos estratégicos das empresas que investem em mídias sociais são a reputação da marca e o marketing boca-a-boca (figura 3).

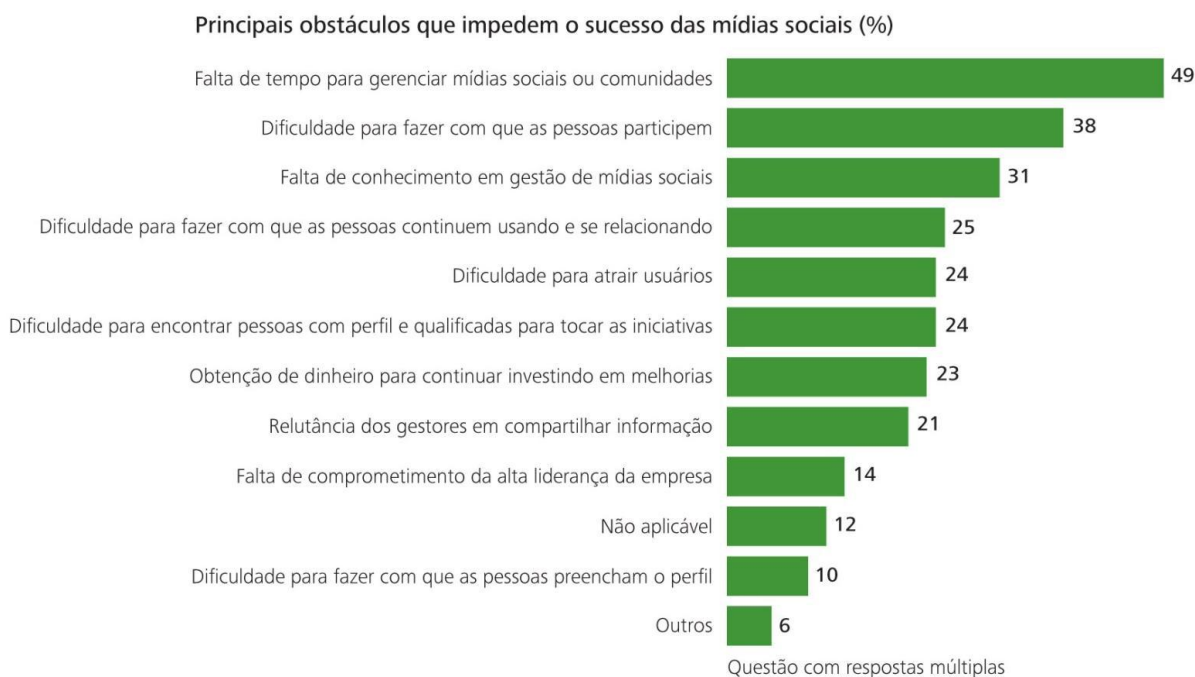
Figura 3:

**Objetivos de negócio para a utilização das mídias sociais (%)**

Fonte: Deloitte Consultoria, 2010.

Em relação aos obstáculos encontrados pelas empresas para o sucesso das mídias sociais, 49% dizem ter dificuldades em encontrar tempo para o seu gerenciamento (figura 4).

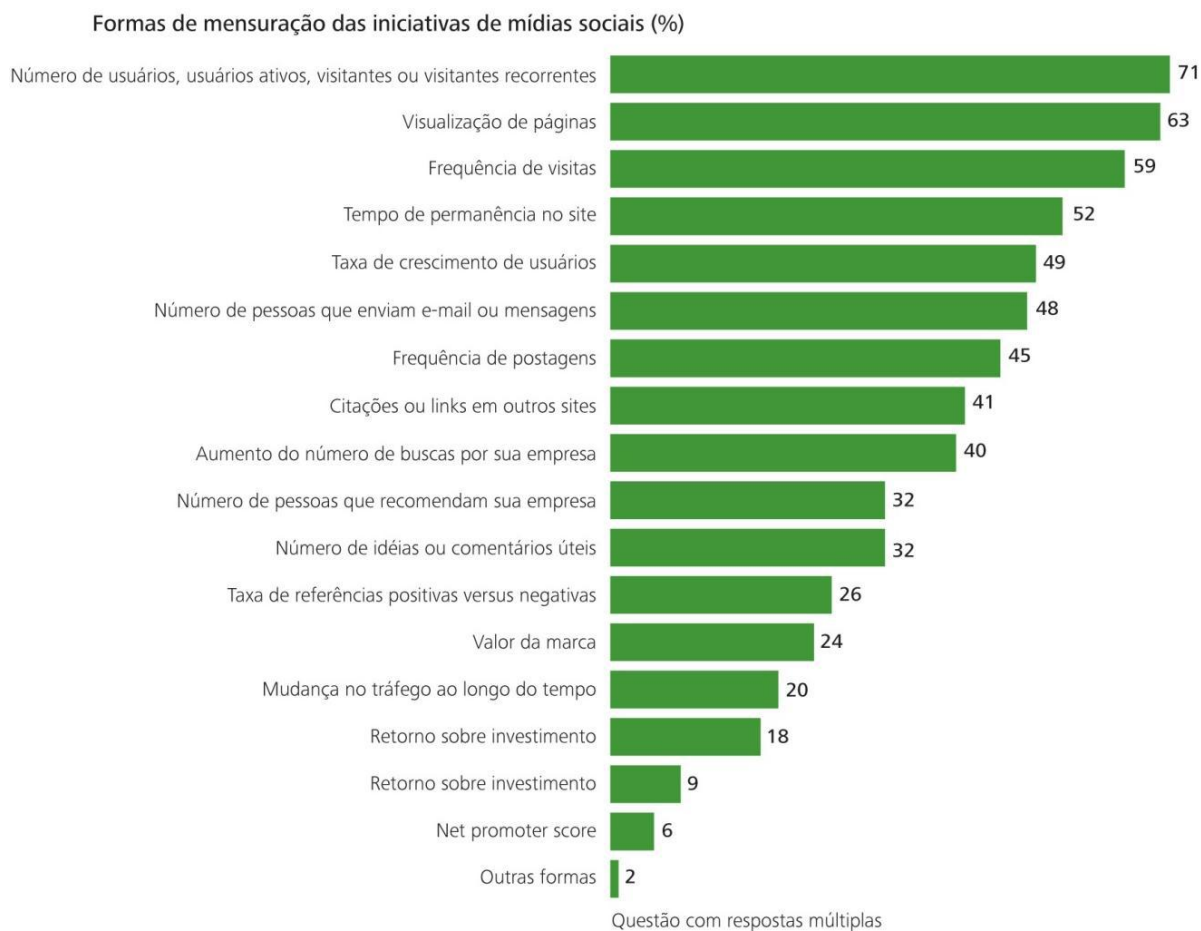
Figura 4:



Fonte: Deloitte Consultoria, 2010.

Existe uma grande dificuldade para converter os resultados do uso das mídias sociais em valor para a empresa, pois as empresas ainda focam na mensuração de indicadores operacionais e não estratégicos ou financeiros. Sem entender o impacto financeiro das mídias sociais nos resultados das empresas é difícil justificar a sustentabilidade das iniciativas para os líderes e acionistas, e até mesmo para os departamentos responsáveis por elas. Dificuldade para mensurar e monitorar os benefícios e falta de conhecimento no assunto são as principais barreiras para adoção de mídias sociais.

Figura 5:



Fonte: Deloitte Consultoria, 2010.

A pesquisa aponta ainda que 86% dos entrevistados que afirmaram não utilizar mídias sociais pretendem começar a investir nesse meio de comunicação num período de, no máximo, três anos. Ainda, o departamento de Marketing é o principal responsável pelas mídias sociais nas empresas, o que confirma o foco em campanhas de marketing e divulgação. A iniciativa é conduzida por um único departamento em 74% das empresas. A diretoria pouco se envolve. 45% das empresas não possuem ninguém dedicado em tempo integral a isso.

## 2.6 Estratégia para as mídias sociais

O Manifesto Cluetrain ([www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com), 2009), um conjunto de 95 teses que sugerem como devem trabalhar as empresas em um novo ambiente conectado, começa com a afirmação:

Uma poderosa conversação global começou. Através da Internet, pessoas estão descobrindo e inventando novas maneiras de compartilhar rapidamente conhecimento relevante. Como um resultado direto, mercados estão ficando mais espertos – e mais espertos que a maioria das empresas.

Todas as teses do Manifesto Cluetrain merecem destaque, porém, as seis abaixo consideramos as mais relevantes:

- a) mercados são conversações: Se uma empresa acredita que está fora das mídias sociais, está errada: as pessoas já estão falando sobre sua marca, seus produtos e serviços. E como ferramentas para estimular conversações, as mídias sociais não aceitam qualquer pessoa ou empresa que queira controlar aquele ambiente. As conversações devem fluir de maneira natural, franca e transparente, e a empresa deve estar disponível para ouvir e conversar com seus públicos, sem mentiras nem meias-verdades. Resumindo: as mídias sociais são um meio que as pessoas usam para falar de sua empresa, e não o contrário.
- b) mercados consistem em seres humanos, não setores demográficos: A visão de público-alvo como “masculino, classe AB, residente em tal lugar” ficou para trás. Vamos a um exemplo: Digamos que existam dois homens, de classe AB, pais de família, um trabalha como advogado, o outro como médico. Qual produto poderia ser consumido pelos dois? Talvez “cerveja”? Errado, pois é preciso considerar a seguinte hipótese: um deles é evangélico, cresceu em um ambiente complicado, onde seu pai era alcoólatra, e hoje presta serviços para uma instituição de reabilitação. Desta forma ele já não se encaixa mais no público-alvo do produto “cerveja”. Por isso, as empresas precisam aproveitar a oportunidade de conhecer melhor seus públicos, e as mídias sociais são ferramentas excelentes para isso: porque é ali que você consegue estabelecer relacionamentos com o seu verdadeiro público.
- c) não existem segredos: O mercado em rede sabe mais que as empresas sobre seus próprios produtos. E sendo a notícia boa ou ruim, os consumidores espalham para todo mundo. Existem diversos sites que servem ao propósito de ser um repositório de reclamações e sugestões de consumidores. O principal deles é o Reclame Aqui ([www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br)), mas o Facebook e o Twitter também estão cheios de reclamações e sugestões para as empresas, que precisam monitorar tudo o que é falado sobre elas. E responder, de forma franca e realmente interessada em resolver os problemas daquelas pessoas. É entrar ali para ouvir, entender, aprender, resolver problemas, jamais julgando ou batendo de frente. E isso já não é mais um diferencial: é garantir a sobrevivência da empresa.



- d) as empresas que entendem os mercados on-line como os mesmos mercados acostumados a assistir seus anúncios na televisão estão enganando a si mesmas: A publicidade na Internet é diferente de tudo o que vimos antes, porque é conversação. E conversação pressupõe via dupla, ouvir o que se quer e o que não se quer também. E o mercado se adapta de forma incrivelmente veloz a essa nova realidade, e ao que parece, não pretende voltar a ser apenas “receptor” nesse processo comunicativo.
- e) as pessoas gostam muito mais deste novo mercado: De fato, pois são as pessoas comuns que criaram este novo mercado e o estão alimentando.
- f) as empresas estão convidadas, mas o mundo é dos internautas: Se a empresa quiser negociar com os internautas, desça do pedestal. Nunca a frase “o consumidor é o Rei” fez tanto sentido. O ambiente de comunicação na Internet é construído pelas pessoas que participam dele, e as empresas precisam entender e se adaptar a isso. O perfil de “vendedor” perdeu sua força nas mídias sociais, e a comunicação empresarial precisa ser feita por pessoas, de verdade, com humildade e boa vontade para ouvir, conversar e resolver problemas: uma mistura de profissionais de RP e ombudsman. Reputações são construídas e destruídas na Internet todos os dias. Por isso, mais do que entender como funciona o Google Analytics, o novo profissional de comunicação digital precisa entender de pessoas, de redes sociais, de relações públicas, de comportamento e ética. E precisa aprender as melhores formas de abordagem, porque a máxima nesse novo ambiente não são as ferramentas, nem o uso que se faz delas, são as conversações. (Manifesto Cluetrain - [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com), 2009),

Holtz (2010) resume bem o impacto das mídias sociais nas estratégias de negócio:

Vejo as mídias sociais como um lugar para construir relacionamentos, mas não para vendas diretas. Não é isso que as pessoas querem receber no Facebook. As pessoas estão ali para se socializar, e, caso você consiga agregar valor através de uma conversa, pode construir relacionamentos duradouros com os clientes. Mas se você se joga sobre eles, irão ignorá-lo, ou pior.

## 2.7 Os principais erros em mídias sociais

Posicionar uma marca na mente dos usuários da internet era um tanto difícil, mas o conjunto de ferramentas de mídias sociais dá uma nova oportunidade às empresas de alinhar sua presença e atingir as massas presentes em diferentes plataformas

sociais.

No entanto, existe uma grande necessidade de ensinar aos donos de empresas como proceder para que esta oportunidade, a princípio muito positiva não se transforme em um desastre para sua marca.

A revista Vuelodigital - [www.vuelodigital.com](http://www.vuelodigital.com) - Revista eletrônica voltada ao mercado digital, enumera os nove principais erros a serem evitados pelas empresas nas suas presenças nas mídias sociais:

- a) não engane: Não faça campanhas falsas, não diga mentiras ou prometa coisas que você não possa cumprir ou que sejam inverdades. A chave para o sucesso é a transparência. Quanto mais sincero, honesto e claro você for mais seus usuários serão leais a você e a sua marca.
- b) não confunda o que é importante para você, com o que é importante para seus clientes: Já virou clichê em vários artigos, mas a verdade é que, incrivelmente, muitas empresas não escutam totalmente seus clientes, as empresas fazem o que querem, não importa o que seus consumidores querem e o que eles estão dizendo ou sugerindo. Lembre: você deve sempre ouvir a sua comunidade, ou melhor, ouça mais, mais e mais.
- c) não seja inconsistente com sua mensagem: Certifique-se que a mensagem que você enviar para seu cliente é consistente e que todas as partes trabalham em conjunto. Os seus esforços de mídia tradicional e da mídia online devem trabalhar juntas. As pessoas têm de interagir com a sua marca em todas as plataformas, sem quaisquer problemas. Mídia social e os serviços de atendimento ao cliente devem trabalhar no mesmo plano.
- d) não pense que Mídia Social é apenas Orkut, Facebook e Twitter: As redes sociais são naturalmente muito importantes para a comunicação social, mas é apenas uma parte desta comunicação. Mídia Social inclui muitos aspectos, tais como lista de e-mail, fóruns, grupos ou comunidades de usuários, serviços para compartilhar fotos e vídeos, podcast, bookmarking para sites sociais e comunidade online por nicho. Tudo isso faz parte do mix que forma Mídia Social.
- e) não espere até que seja tarde demais para construir relacionamentos: Como o próprio nome sugere, Mídia Social é sobre ser totalmente social e construir

relacionamentos significativos com os seus clientes e influenciá-los ao longo do tempo. Não espere surgir problemas ou precisar de algo. Comece agora mesmo a construir relacionamento com os seus clientes.

- f) não designe as atividades em Mídia Social a pessoas incorretas: É vital para o sucesso da sua marca que alguém que tenha experiência ou esteja muito familiarizado e compreenda perfeitamente o conceito de Mídia Social, seja o responsável para tomar a frente nos seus objetivos de marketing em mídia social. Se os recursos e o tempo impedirem que você contrate uma pessoa de fora para fazer o serviço, você pode usar um funcionário, mas certifique-se de treiná-lo adequadamente e mantê-lo sob vigilância constante.
- g) não se relacione de forma exagerada: É muito fácil, clicar no botão “Enviar”, mas quando você recebe um insulto, reclamação ou sugestão, isso pode facilmente irritar você. Acalme-se! Respire! Espere os ânimos esfriar e não responda quando você estiver de mau humor, porque um pequeno comentário pode fazer um estrago gigantesco na sua imagem e na sua marca. Lembre-se que você representa a sua marca, e a imagem de sua empresa na mídia digital, por isso sempre pondere sobre as consequências. Desenhe um plano de resposta, a maioria dos problemas que uma pessoa tem em relação a sua marca, tem solução, basta pra isso pensar sobre as consequências e responder da melhor forma possível para o seu cliente.
- h) não tenha medo de ser inovador: Se você nunca tentar, como pode saber que vai dar certo? Este famoso ditado se aplica aos aspectos pessoais e profissionais, mas, sobretudo na mídia social, que é uma grande plataforma para se experimentar coisas novas. Se não der certo, aprenda com os resultados, melhore sua estratégia e tente novamente.
- i) não crie muitas estratégias: Não complique a sua vida para programar uma estratégia, utilize a lógica. As metas e as realizações, você deve desenvolver um plano de marketing em mídia social que só inclua as seguintes perguntas: O que, quem, quando, como e por que. Você não precisa nada mais do que isso para começar de maneira correta sua estratégia de mídia social.

## 2.8 A comunicação organizacional em tempos de mídias sociais

A tecnologia da informação invadiu o espaço da atividade de relações públicas e modificou a relação entre organizações e público. Danah Boyd (2011), referência mundial em redes sociais, em entrevista ao jornal New York Times, afirma que estamos vivendo a economia da atenção digital, exigindo das organizações diálogo, interação e criatividade e, da comunicação, mais relevância.

Devido às redes sociais online, as marcas que aproveitarem estes espaços, conseguirão gerar ressonâncias e lealdade duradouras. As discussões envolvendo marcas, produtos e serviços estão em pauta e atingem audiências da web, corroborando para influenciar os clientes nos juízos de valor e decisões de compra (Boyd; Danah, 2011).

O estudo Social Media Metrics Definitions (IAB, 2009, p. 4) afirma que “o endosso dos consumidores sob a forma de amizade, seguidos e seguidores e assinatura/subscrição valida os esforços e ativa a distribuição viral das marcas pelos canais de mídias sociais. Porém ainda não há fórmula pronta que auxilie nesta relação organizações-usuários via mídias sociais”.

Muitos erros são cometidos por agências e organizações ao se relacionarem com os formadores de opinião na web. Scoble et al (2009, p. 5) defendem que “nas grandes organizações as mídias sociais podem auxiliar nos processos de colaboração com parceiros, clientes e empregados”. Os programas que tornem a corporação conversacional podem ser usados para compartilhamento de conhecimento, treinamento e de diálogos existentes.

Para Marien (2008, p. 52), “o que é dito nos blogs ou mostrado no Youtube tem impacto imediato na reputação da empresa, que não tem mais o controle das informações”. O diretor de comunicação e relações institucionais da Vivo, Marcelo Alonso, em entrevista à revista Valor Setorial – Comunicação Corporativa, de outubro de 2008, reconhece que esse é um sinal claro da transição entre a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento e que pela amplitude dos comentários sobre as companhias telefônicas, uma primeira medida é o investimento em departamentos de comunicação especializada neste segmento.

Para atuar neste ambiente das redes sociais, é preciso pensar na personalidade da marca, em como ela deveria agir caso fosse um participante deste diálogo: que tipos

de aplicativos fariam sucesso, quais sites recomendariam, que bookmarks<sup>4</sup> e tags<sup>5</sup> teriam, que vídeos assistiriam ou recomendariam e assim por diante.

Scoble et al (2009, p. 9) usam a metáfora de uma estrela do mar e sua capacidade de regeneração para afirmar como uma organização deve se portar: “Semelhante a uma estrela do mar que tem seus braços ligados a um miolo central, uma estratégia de mídia social deve ser como um centro que conecta todas as ferramentas e todos os públicos entre si”. Já se dizia que conhecimento é poder, mas na organização colaborativa, o novo mantra é ‘compartilhar é poder’. Vide o sucesso da lógica do Twitter nos encaminhamentos de links e troca de ideias e informações.

O engajamento entre as pessoas deve ser natural. Se o anunciante quer repercussão, ao invés de pagar, o melhor a fazer é levar algo relevante para as mídias sociais e seu público, criando situações que gerem repercussões espontâneas - convite para eventos, envio de produtos para testes, conversas, concursos culturais, promoções, etc.

Ao mesmo tempo em que as redes sociais causam competição, em termos de atenção, aos editores da mídia tradicional, também geram oportunidades significativas. É possível melhorar o engajamento com as audiências permitindo que os consumidores criem ou escolham conteúdo. A perda de controle é uma das grandes barreiras para as organizações quando a questão é a internet colaborativa. O domínio daquilo que os usuários colocam na rede é impossível de ser concebido. Dependendo do site de rede social, devem ser oferecidas respostas de maneira particular, não invasivas; em outros, a rapidez e o formato do canal demandam resposta pública.

A chave para usar as mídias sociais está em ter o que dizer e planejar como fazê-lo. A ferramenta em si é secundária, pois o contexto muda o tempo todo. Outro item fundamental antes de construir uma estratégia de mídias sociais em uma organização são políticas que visam auxiliar os públicos relacionados quando se expõem nas redes sociais online. A seguir, trataremos do tema.

---

<sup>4</sup> São marcações, listas de favoritos que cada usuário tem. Existem sites em que é possível compartilhar tais indicações.

<sup>5</sup> Palavras-chave, etiquetas ligadas a determinado assunto.

## 2.9 Políticas corporativas

De acordo com Carol Terra:

“as pessoas são diretamente responsáveis por aquilo que publicam. Para tentar controlar pelo menos o que o público interno diz nas redes sociais sobre a organização, muitas corporações optam em estabelecer códigos de conduta ou políticas para as mídias sociais. Trata-se de uma das formas que a Comunicação Organizacional se utiliza na busca pelo controle das expressões ditas sobre as organizações nas mídias sociais”. (Terra; Carol, 2010)

Em 2008, a Coca-Cola estabeleceu regras internas para uso das mídias sociais e as distribuiu aos seus funcionários. A política enfatizava a necessidade de transparência e de bom senso dos funcionários ao discutir sobre a organização nos meios on-line. A Word of Marketing Association (WOMMA), uma organização para a indústria de marketing viral e boca a boca, publicou um código de ética em 2005 reforçando a necessidade de honestidade, opinião e identidade (autoria) por parte das organizações que queriam se relacionar com os seus públicos nestes ambientes.

A IBM foi uma das companhias pioneiras na publicação de normas para atuar nas mídias sociais, a chamada IBM Social Computing Guidelines. A política encoraja que os funcionários se identifiquem e assumam que falam em seus próprios nomes e não no lugar da empresa. A norma proíbe funcionários de referenciar clientes, parceiros e fornecedores sem que estes tenham previamente aprovado.

Na introdução do documento, a organização justifica que as interações individuais representam um novo modelo não de comunicação de massa, mas de massas de comunicação. O guia foi elaborado, segundo palavras da IBM, para tomar parte e participar nesta esfera de informação, interação e troca de ideias em duas instâncias: para aprender e para contribuir (a IBM como uma companhia de negócios, inovação e como cidadã corporativa tem contribuições a oferecer ao futuro dos negócios e tecnologia e da sociedade).

Os valores centrais da IBM são confiança e responsabilidade pessoal em todos os relacionamentos. E como uma organização, a IBM espera e confia na responsabilidade individual de seus funcionários ao participarem das mídias sociais. E isso inclui a não violação da confiança daqueles com os quais estão engajados.

As mídias sociais, de acordo com este guia, não devem ser usadas com os propósitos de marketing ou relações públicas e se funcionários dessas áreas participam das redes sociais on-line, que se identifiquem como tais. Uma das preocupações ao formular o guia mostrou ser a adição de valor às conversações, uma vez que a marca IBM acredita que seja mais bem representada pelas suas pessoas e por tudo que é publicado sobre ela.

A empresa de tecnologia Intel também possui um documento que reúne as diretrizes para as mídias sociais para funcionários, parceiros e fornecedores, chamado Diretrizes da Intel para Mídia Social. A diretriz recomenda que o usuário que quiser se lançar na rede deve se manter em sua área de especialização e fornecer uma perspectiva individual exclusiva sobre o que acontece na Intel e no mundo.

A política condena o spam e os comentários não respeitosos e alerta que a responsabilidade do conteúdo é sempre do usuário, por isso recomenda que se pense antes de realizar qualquer postagem. A norma também pede respeito às informações e conteúdos proprietários, além da confidencialidade. Quando não concordar com a opinião de outras pessoas, o usuário deve ser educado e conveniente e, sobretudo, conhecer o Código de Conduta da Intel e sua Política de Privacidade. Normalmente, tais políticas discorrem sobre o uso profissional das mídias sociais pelo público interno, mas também indicam comportamentos a serem exercidos no campo pessoal.

As normas incluem responsabilidade pelos conteúdos postados nas redes sociais; transparência e identificação (mostrando o vínculo empregatício); respeito à audiência; e conhecimento do código de conduta das organizações. Esse tipo de política responsabiliza o produtor de conteúdo ao mesmo tempo em que se vale de sua rede de contatos. A idealização destas normas tem sido atribuída a comitês interdisciplinares dentro das organizações que envolvem a área de recursos humanos, comunicação, marketing, jurídico, segurança da informação e por vezes, também, a agência responsável pela comunicação em mídias sociais é convidada a opinar. Além de prever uma política de conduta para as mídias sociais, é preciso também pensar em métricas e formas de avaliação.

Por fim, a imagem das organizações é crucial para o processo de faturamento, venda de produtos e serviços e também para o crescimento dos negócios. Atentar-se, portanto, para expressões da marca/produtos/serviços na rede não é mais uma

questão de escolha, mas de necessidade. Trata-se de mais um papel a ser assumido pelo comunicador: gestor da imagem nas redes sociais, sendo capaz de avaliar a presença da marca e propor estratégias que deponham a favor das organizações.



### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

O método utilizado para operacionalizar esta pesquisa será o qualitativo, pois este método preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise, o que seria muito difícil de obter com recursos limitados de orçamento e tempo. Além disto, o método qualitativo se mostra mais capaz de responder aos problemas de pesquisa declarados anteriormente.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Tomando por base a classificação de Triviños (ZANELLA, 2006, p. 27.), a pesquisa a ser realizada será do tipo descritiva, pois a intenção é conhecer a realidade da organização pesquisada em relação ao tema, suas características e seus problemas.

A pesquisa será realizada na Sede do Banco do Brasil, em Brasília, por meio de entrevistas com funcionários da Diretoria de Marketing e Comunicação, cujas funções e responsabilidades estão ligadas diretamente a atuação do BB nas mídias sociais.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, conforme proposto por Gil (SILVA; MENEZES, 2001, p. 21), esta pesquisa caracteriza-se como um “levantamento, por envolver a interrogação direta das pessoas cujo posicionamento deseja-se conhecer”.

Serão elaboradas perguntas cujas respostas consigam atender aos objetivos específicos da presente pesquisa, descritos anteriormente.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo**

O Banco do Brasil é uma instituição financeira brasileira constituída sob a forma de sociedade de economia mista com 68,7% das ações pertencentes à União. Possui 866 bilhões de reais em ativos totais. Possui mais de 110.000 funcionários e quase 5.000 agências. (Março/2011)

Em 2008 iniciou um processo de aquisições e incorporações de bancos, com o objetivo de ampliar sua base operacional, de clientes e de negócios. Adquiriu o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), Banco do Estado do Piauí (BEP), Banco Votorantin, Banco Nossa Caixa (BNC). Além disto, marcando o processo de internacionalização, o BB adquiriu a maioria das ações do Banco Patagônia, da Argentina, e a totalidade do Euro Bank, dos Estados Unidos.

Sua missão: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”. Fonte: [www.bb.com.br/ri](http://www.bb.com.br/ri).

### **3.3 População e amostra**

A pesquisa, entrevista semiestruturada, será realizada com cinco executivos da Diretoria de Marketing e Comunicação. Estes funcionários são os responsáveis por propor e operacionalizar as interações que o BB faz com seus funcionários e clientes, utilizando os canais off-line e online.

A relevância da escolha dos participantes do estudo está na característica do seu trabalho e na posição que ocupam na organização, visto serem os participantes ativos no processo de participação do BB nas mídias sociais.

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

Serão entrevistados os cinco executivos do Banco do Brasil, pertencentes à Diretoria

responsável por definir as estratégias da participação do BB nas mídias sociais. A entrevista seguirá o roteiro descrito no Anexo A. Será feito um teste piloto para validar o roteiro, antes da sua aplicação.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Os dados serão coletados da seguinte forma: O executivo será convidado pessoalmente a participar da pesquisa, após receber explicação do seu propósito. Em seguida será deixada uma folha impressa com as perguntas e será dada uma breve explicação de cada uma. Após, enviarei as perguntas em arquivo Word, por e-mail, para facilitar a elaboração das respostas em horário em que o Executivo tenha tempo, pois neste nível gerencial é difícil agendar um tempo para uma entrevista presencial. As respostas serão enviadas para o meu e-mail.

Com base nas respostas recebidas, e à luz da pesquisa bibliográfica realizada, farei a análise e as conclusões. Para isso, não será necessário nenhum software específico, pois a quantidade de entrevistas será pequena e a análise poderá ser feita manualmente.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa objeto do presente estudo foi realizada na Sede do Banco do Brasil, em Brasília, por meio de entrevistas com funcionários da Diretoria de Marketing e Comunicação, cujas funções e responsabilidades estão ligadas diretamente a atuação do BB nas mídias sociais.

De um universo de cinco pessoas, público-alvo da pesquisa, tivemos quatro retornos de questionários preenchidos, o que representa 80%. Desta forma entendemos suficientes as respostas obtidas, listadas no Anexo A, para que possamos apresentar resultados e realizar nossa discussão.

Com base nas respostas da primeira pergunta, podemos aferir que os executivos do BB consideram as mídias sociais um movimento em ascensão consistente, principalmente no público mais jovem. Estão cientes também que a participação nas mídias sociais é um movimento sem volta, à luz do que afirma o Manifesto Cluetrain.

As respostas da segunda pergunta, mais uma vez corroboram com as afirmações do Manifesto Cluetrain, no seguinte trecho:

Por isso, as empresas precisam aproveitar a oportunidade de conhecer melhor seus públicos, e as mídias sociais são ferramentas excelentes para isso: porque é ali que você consegue estabelecer relacionamentos com o seu verdadeiro público (Manifesto Cluetrain – [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com)).

Todos os entrevistados consideram uma ótima oportunidade o Banco estar presente nas mídias sociais com o objetivo de conhecer melhor seus públicos de relacionamento e oferecer valor a eles de outra forma que não seja no ambiente árido de uma agência bancária.

Houve unanimidade dos respondentes ao entender que existem diversos casos de sucesso empresarial na utilização das mídias sociais. Foram citados exemplos desde empresas de comunicação, cosméticos e indústria alimentícia até a indústria automobilística, que tem trazido diversas promoções de lançamentos de automóveis utilizando a comunicação nas mídias sociais com resultados surpreendentes. Foi citada também a atuação do próprio BB no que tange aos seus centros culturais. Estes possuem público bastante fiel no Twitter e no Facebook, que interagem

sistematicamente com o BB e são disseminadores dos eventos culturais promovidos pelos Centros Culturais Banco do Brasil, indo ao encontro do que preconiza Telles:

Seja social nas mídias sociais. Sua empresa não pode falar apenas dela mesma. Construa relacionamentos. Dê respostas rápidas, seja honesto e sincero, e lembre-se de que as mídias sociais são um diálogo e não um monólogo. (Telles; André, 2010, p.18)

Sobre a necessidade do Banco do Brasil estar presente nas mídias sociais também houve unanimidade dos entrevistados em entender de extrema importância esta participação. Frases obtidas nas respostas como “Querendo ou não já estamos inseridos neste mundo”, “O Banco do Brasil precisa entrar com suas campanhas nas redes sociais” e “Estar nas redes sociais é uma coisa que independe da vontade das empresas” estão coerentes com as teses do Manifesto Cluetrain, citado no referencial teórico, cujo trecho reproduzimos abaixo:

Se uma empresa acredita que está fora das mídias sociais, está errada: as pessoas já estão falando sobre sua marca, seus produtos e serviços.

A estratégia do Banco do Brasil nas mídias sociais, de acordo com a pesquisa, é estar presente ativamente em todas as redes. Porém neste quesito há certa divergência em relação à situação atual do BB nas redes. Enquanto uns executivos enaltecem a presença em perfis em todas as redes, outros consideram esta presença “aquém do desejado”. Este fato merece destaque, pois de acordo com Chieba, 2010, não basta apenas criar perfis e achar que está tudo resolvido.

Apesar de muito se falar nessa questão, ainda há uma grande confusão sobre como utilizar as mídias sociais a favor de uma organização. Para a maioria, basta criar uma conta corporativa no Twitter e está resolvido. No entanto, o marketing nas mídias sociais vai muito além. Ele pode ser dividido em dois grupos de atividades: o gerenciamento da presença nas mídias sociais, onde estabelecemos o quê e como a empresa deve falar com o mercado nessas plataformas, e o monitoramento, que controla o que o mercado está falando sobre a companhia.

Sobre os projetos que o Banco possui para incrementar sua participação nas mídias sociais, os pesquisados trouxeram respostas abrangentes, cada uma voltada a sua área de atuação, o que nos indica que o BB realmente está preocupado em melhorar a qualidade da sua participação nas mídias sociais. Como exemplos desta preocupação podemos citar a criação de uma diretoria para cuidar dos canais, a contratação de uma agência digital, a participação cada vez mais efetiva nos segmentos de relacionamento e a preocupação na ativação das mídias sociais como

complemento da estratégia de mídia de todas as campanhas publicitárias.

Quando o assunto é retorno possível de ser mensurado a partir da participação nas mídias sociais, também existem controvérsias nas respostas. Algumas respostas falam em retorno como sendo o aumento das transações obtidas a partir de determinada campanha nas mídias sociais. Outro fala em aumento do número de seguidores de determinados perfis a partir de campanhas bem sucedidas nas redes sociais, o que reverte em reconhecimento dos clientes à marca BB. Em outra resposta vimos que o pesquisado fala em retorno apenas se houver uma pesquisa sobre retorno dos investimentos em mídias sociais, o que ainda não ocorreu no BB. Porém temos também uma resposta que nos fala sobre o ROE (Return on Engagement). Este termo em inglês quer dizer retorno sobre o engajamento obtido a partir de campanhas em mídias sociais, que é o tipo de retorno mais utilizado ultimamente quando se fala em mídias sociais, pois antes de medir o retorno é preciso saber exatamente quais os da participação da empresa nas mídias sociais. A partir desta definição, é possível medir se houve aumento de tráfego no site da empresa, aumento do número de seguidores, aumento da fidelidade dos clientes, maior exposição positiva da sua marca, aumento do número de transações de venda de produtos ou simplesmente um conhecimento maior sobre a percepção dos clientes sobre a empresa. Por este motivo, é preciso definir claramente os objetivos antes de fazer qualquer intervenção nas mídias sociais.

Em relação ao volume de investimentos do BB nas mídias sociais, é consenso entre os entrevistados que estão baixos. Porém existem projetos para incrementar esta participação com a contratação de uma agência especializada. Além disto, os investimentos estão crescendo a cada ano. Houve um acréscimo de 40% de 2010 para 2011 nos investimentos em comunicação digital, volume expressivo.

Sobre o grau de preparo dos funcionários do Banco do Brasil para lidar com este 'mundo novo' das mídias sociais, há consenso entre os entrevistados que existe ainda um grande caminho a ser percorrido. A empresa é muito grande, com mais de 110 mil funcionários com alto grau de diversidade, o que nos traz um desafio de unificação do discurso e preparação do corpo funcional para interagir com os clientes por meio das mídias sociais.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusões

Ao avaliar as respostas dos executivos do Banco do Brasil, percebemos que seu discurso não é único quando se referem aos resultados obtidos até agora com a participação do BB nas mídias sociais. O mesmo acontece quando o assunto é o posicionamento estratégico do BB nas mídias sociais. Este fato denota o caráter controverso do assunto e também a dificuldade em experimentar o novo, em acreditar em novas formas de fazer chegar seus produtos aos seus diversos segmentos de clientes.

A área de Marketing e Comunicação do Banco, não só por tradição, mas também por motivos intrínsecos às organizações sujeitas a contratações regidas pela lei 8.666/93, privilegia as mídias tradicionais em suas campanhas, em detrimento das modernas mídias digitais. Por determinação contratual, as agências de publicidade licitadas para prestar serviços ao BB não recebem remuneração pela produção dos anúncios, somente por sua veiculação. Por este motivo, as proposições de peças publicitárias de campanhas são voltadas basicamente à veiculação em televisão, revistas, jornais e grandes portais de internet, cujos processos e planos de mídia são claramente definidos e regulamentados.

Apesar de conscientes dos potenciais das mídias sociais, ao aprovar o conjunto de ações de uma campanha, os executivos acabam deixando pra trás aquelas possíveis de serem ativadas nas redes sociais, microblogs e blogs, pois estes não possuem modelo definido de remuneração das agências de publicidade envolvidas.

Além disto, em acordo com a Deloitte Consultoria (2010), no BB também “existe grande dificuldade em converter os resultados obtidos no uso das mídias sociais em valor para a empresa”. E, considerando que os executivos entrevistados são pessoas mais propensas a acreditar em resultados mensuráveis, sobretudo em resultados financeiros, era esperada certa resistência às mídias sociais, nas respostas da pesquisa, pois os resultados obtidos até agora com as mídias sociais não são mensuráveis – são basicamente retorno sobre o engajamento (ROE).

## 5.2 Recomendações

Em entrevista para o jornal Brasil Econômico, Goeking, Werusca (2011) cita estudo realizado pela Miti Inteligência, em janeiro de 2011, onde fica evidenciado que o Banco do Brasil é o mais citado nas redes sociais, dentre os bancos brasileiros. Durante o monitoramento, a Citi capturou mais de cinco mil citações do Banco do Brasil, 22,8% do total. Neste estudo foi analisada também a repercussão digital dos bancos Bradesco, HSBC, Itaú, Santander, Safra, Panamericano, Banco Real, Caixa Econômica Federal, Citibank e Banrisul.

Com base em todo o estudo realizado neste trabalho, resultados da pesquisa e nas constatações acima, recomendamos:

- a) Levar o assunto mídias sociais a níveis organizacionais com maior poder de decisão dentro da hierarquia do Banco do Brasil, para que estes também sejam atingidos por esta nova tendência, contribuindo desta forma para que a cultura organizacional bicentenária comece a se modernizar e se adaptar a realidade de comunicação utilizada maciçamente por seus clientes.
- b) Agilizar o processo de contratação de agência especializada em mídias sociais para prestar serviços ao BB, uma vez que as agências de publicidade atualmente licitadas possuem empecilhos legais para exercer estas funções.
- c) Incentivar os funcionários da organização a conhecerem e participarem das redes sociais para poderem habituar-se a esta nova forma de comunicação e prepararem-se para interagir com os clientes de forma a engajá-los, conquista-los e manter relacionamentos comerciais duradouros.
- d) Aumentar o percentual de investimento em mídias sociais para poder fazer frente às crescentes demandas de interação com os clientes que, querendo ou não, estão falando do Banco do Brasil nas redes, para com isso gerar valor à marca, reter, engajar e fidelizar os clientes.

Por fim, é preciso que os gestores do BB sejam convencidos de que existem outras formas de fazer chegar sua marca aos diversos segmentos de clientes, e fazer com que sintam orgulho de pertencerem ao Banco que os entende, fala a sua língua e se relaciona da forma como eles se relacionam.



## REFERÊNCIAS

ALVES, Maristela (2008). Mídia social ganha espaço entre executivos de marketing. Disponível em <http://www.jumpexec.com.br/ArtigoIntegra.aspx?ID=2694>. Acesso em 15/12/2008.

BAREFOOT, Darren (2010), **Manual de Marketing em Mídias Sociais / Darren Barefoot, Julie Szabo**; [Tradução Acaua Pereira Fernandes e Dennis Cintra Leite]. - - São Paulo: Novatec Editora; São Francisco: No Starch press, 2010.

BERNOFF, Josh (2008). “**Strategies For Interactive Marketing in A Recession.**” Forrester.com. Forrester Research, Inc. Retrieved on March 1, 2008. <http://www.forrester.com/Research/Document/0,7211,45128,00.html>

CARNEIRO, Ruy. **Métricas em mídias sociais**. 04/10/2010. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/marketing/o-poder-das-midias-sociais-no-mundo-corporativo/38624/print/> Acesso em 22/01/2011.

CHIEBA, Márcio. **O poder das mídias sociais no mundo corporativo**. 14/05/2009. Disponível em <http://webinsider.uol.com.br/index.php/2009/05/14/metricas-em-midiassociais/>. Acesso em 22/06/2009.

Deloitte Consultoria, Pesquisa “**Mídias sociais nas empresas – O relacionamento on-line com o mercado**”, 2010. <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/Apresentacao\\_MidiasSociais.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/Apresentacao_MidiasSociais.pdf)>

**Diretrizes da Intel para Mídia Social** (2010). Disponível em [http://www.intel.com/sites/sitewide/pt\\_BR/social-media.htm](http://www.intel.com/sites/sitewide/pt_BR/social-media.htm). Acesso em 14/05/2011.

**Elife**. Disponível em <http://www.elifelife.com.br/papers.do?num=3&dl=0>. Acesso em 25/10/2009.

Goeking, Weruska (2011), **Banco do Brasil é o mais citado em redes sociais**. Disponível em [http://www.brasileconomico.com.br/noticias/banco-do-brasil-e-o-mais-citado-em-redes-sociais\\_98523.html](http://www.brasileconomico.com.br/noticias/banco-do-brasil-e-o-mais-citado-em-redes-sociais_98523.html). Acesso em 04/06/2011.

HOLTZ, Shel (2010) Accredited Business Communicator of **Holtz Communication + Technology blog**, <http://blog.holtz.com/index.php>.

IAB Platform Status Report (2008): UGC, Social Media and Advertising – An Overview. Disponível em [http://www.iab.net/media/file/2008\\_ugc\\_platform.pdf](http://www.iab.net/media/file/2008_ugc_platform.pdf). Acesso em 2 jul. 2009.

**IBM Social Computing Guidelines** (2009). Blogs, wikis, social networks, virtual words and social media. Disponível em <http://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html>. Acesso em 29/04/2009.

KARJALUOTO, Eric (2008). **"A Primer in Social Media"**. smashLAB White Paper. <http://www.smashlab.com/papers/item/p/list6ItemID/v/3>

KAPLAN, Andreas M., Haenlein Michael, (2010), **Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media**, Business Horizons, Vol. 53, Issue 1

LIMA, Márcia (2009). Mídia social: os mandamentos. Disponível em <http://www.baguete.com.br/noticias/geral/15/04/2009/midia-social-os-mandamentos>. Acesso em 22/04/09.

MAIA, Viviane (2008). Estão falando bem (e mal) de você. Junte-se a eles. Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios. Edição 238. Disponível em <http://empresas.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA1691395-2574,00.html>. Acesso em 17/11/2008.

MARIEN, Violeta (2008). Mídia social dá poder ao cliente. Revista Valor Setorial – Comunicação Corporativa. Outubro de 2008. P. 52-54.

MÍDIAS sociais: a transparência das redes e do boca a boca. 2008. Vol 1. Ed. III.

Nielsen Wire (2010), **Relatório sobre o uso das mídias sociais no mundo**. [http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online\\_mobile/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-online/](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-online/)

SCOBLE, Robert; ISRAEL, Shel; BARBOSA, Daniela; MERKLE, Greg.

SEGURA, Mauro, **Blog A Quinta Onda. Redes Virtuais nas Empresas**, 02/12/2008 <<http://aquintaonda.blogspot.com/2008/12/redes-virtuais-nas-empresas.html>> acesso em 15/11/2010.

TELLES, Andre (2010), **A Revolução das Mídias Sociais**. Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas – São Paulo, M. Books do Brasil Editora Ltda, 2010.

The conversational corporation: how social media is changing the enterprise. 2009. Dow Jones e-book. Disponível em <http://www.theconversationalcorporation.com/ebook1/>. Acesso em 15/05/2009.

TORRES, Cláudio (2009), **A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar / Cláudio Torres**. - - São Paulo: Novatec Editora, 2009.

VUELODIGITAL.COM (2010), Revista eletrônica voltada ao mercado digital, <http://www.vuelodigital.com/2010/11/29/5-erros-de-las-empresas-en-social-media/>

WILSON, David. Ten ways to measure a social media campaign. 10/03/2009. Disponível em <http://social-mediaoptimization.com/2009/03/10-ways-to-measure-a-social-media-campaign>. Acesso em 10/03/2009.

## **ANEXOS**

### **Anexo A – Roteiro de entrevistas e respostas obtidas**

- 1) **O que você acha sobre o uso crescente de mídias sociais como Twitter, Facebook e Orkut? É um movimento consistente ou passageiro?**
  - a) Trata-se de uma evolução da comunicação, algo que, dentro de pouco tempo, será tão comum aos nossos olhos quanto se ter uma linha telefônica. Assim como quase todas as inovações, as gerações mais novas são as que menos possuem resistências, o que nos garante que o conceito veio para ficar.
  - b) Penso que não há chance de que seja passageira. Trata-se, a meu ver, da evolução exponencial do que lá nos primórdios da internet nós chamávamos de “interatividade”. Hoje vemos que é muito mais que isso: trata-se de criar, ou consolidar, laços sociais por meio da internet, de buscar grupos de referências, de estabelecer novos padrões de relacionamentos interpessoais. Veio para ficar, mas não tem um rumo certo, uma direção que possa ser totalmente prevista. A vocação das redes são o dinamismo e a diversidade.
  - c) O uso da internet está firmemente presente no dia-a-dia das pessoas, principalmente no Brasil, considerado o 8º país do mundo em número de internautas, com média de 26,4 horas/mês. E o que os internautas mais procuram na internet são as buscas e as redes sociais – veículos das mídias sociais. Diante disso, acredito que as mídias sociais estão em expansão e são/serão o grande meio de comunicação do futuro.
  - d) Os números comprovam que veio para ficar. Pesquisas demonstram que do tempo dos brasileiros, por exemplo, que ficam na Internet, 86% é destinado a redes sociais. As empresas estão nas redes sociais e nela se constroem relacionamentos e, agora, até negócios. Na verdade, acho que não é uma onda, é um tsunami que varre o universo das comunicações.
- 2) **Você considera este movimento como uma ameaça ou oportunidade para o Banco do Brasil?**
  - a) É uma oportunidade, na medida em que oferece oportunidades para que o BB reforce seu posicionamento junto aos clientes.
  - b) Não sabemos ainda sobre que bases esses relacionamentos vão ocorrer: se superficiais ou verdadeiras, se originais ou apenas reproduzindo padrões. Penso que, de fato, é uma mistura de tudo isso. Uma forma de relacionamento social em permanente mutação, pautada pela

evolução da tecnologia.

- c) Sem dúvidas uma oportunidade. O maior Banco do país não pode ficar de fora das mídias sociais, pois vemos aí uma grande oportunidade de ampliar a base de clientes e manter relações duradouras com os internautas.
- d) Hoje, o tema comunicação digital de forma geral faz parte de praticamente todas as discussões na nossa área. Constantemente fazemos a revisão dos investimentos nas diversas mídias e o digital está sempre crescendo, muitas vezes até migrando recursos de outros meios. O crescimento das redes sociais e dos ambientes digitais é exponencial e é considerado por toda a organização uma oportunidade.

### **3) Conhece algum caso de sucesso na utilização das mídias sociais a favor dos interesses da organização?**

- a) Inúmeros. Posso citar desde o MSN, Facebook, Orkut e Twitter, como ferramentas de colaboração disponibilizadas por grandes instituições.
- b) Existem empresas que estão fazendo testes cada vez mais agressivos com as mídias sociais. Exemplos marcantes estão na indústria automobilística, por exemplo. Há campanhas de lançamentos de modelos, e campanhas de publicidade desenhadas especialmente para as mídias sociais. Mas esse contexto é avesso a fórmulas. E não parece haver uma dissociação radical, no campo dos valores, entre o mundo online e o mundo físico. O que é considerado imoral, abusivo, ou antiético no nosso mundo físico, também continua sendo lá nas redes. Veja os casos dos posts de racismo, ou que manifestam algum tipo de intolerância. Eles são imediatamente condenados. Portanto, o sucesso nessas mídias é uma linha tênue, e as empresas precisam ter cuidado, e defender ferrenhamente posturas já reconhecidas como lícitas, sem se deslumbrar com o maravilhoso mundo de aplicativos, imagens e sons das redes.
- c) As grandes redes sociais – Orkut e Facebook – já são casos de sucesso. Mas existem ações dentro das redes sociais que também são consideradas sucesso, tais como: Mamíferos da Parmalat, Natura, Focus da Ford, dentre outros.
- d) Acho que a atuação do BB no que tange à Cultura, por meio dos Centros Culturais, é um sucesso. Cada um dos CCBB alcançou rapidamente a marca de 5 mil seguidores. E são seguidores fieis, que interagem com o BB, são 'advocates' da marca e que promovem e estimulam a participação de novos usuários, além de aumentar muito a abrangências das ações desenvolvidas nesses perfis.

### **4) Você considera necessária a participação do BB nas mídias sociais?**

- a) Sim. Querendo ou não já estamos inseridos nesse mundo, assim sendo, o mínimo que se deve fazer é monitorar as mídias sociais de maior impacto.
- b) O Banco do Brasil precisa entrar com suas campanhas nas redes sociais. Dificilmente as

fórmulas podem ser simplesmente reproduzidas em contextos distintos e transformadas em casos de sucesso instantaneamente. As redes são formadas por pessoas que acumulam vivências e visões sobre marcas, produtos e etc. Elas levam essa bagagem quando participam das campanhas. Portanto, cada campanha é uma campanha.

- c) De extrema importância, para não ficar defasado em relação ao mercado. Atualmente os grandes players do mercado estão procurando conhecer e como melhor utilizar as mídias sociais.
- d) Estar nas redes sociais é uma coisa que independe da vontade das empresas. No entanto, tratando-se de uma empresa da importância do Banco no cenário do país, que tem inúmeras comunidades positivas e negativas, seguidores falando bem e mal, acho necessário sim. É preciso, participar dessas conversas que acontecem nas redes para proteger e promover sua marca.

**5) Qual é a estratégia de atuação do BB nas mídias sociais? Em sua opinião, esta estratégia está sendo efetiva?**

- a) A estratégia do BB é de estar presente ativamente e com perfis corporativos nas principais mídias sociais. Por hora, entendo que a estratégia não está sendo 100% efetiva, pois ainda faltam recursos e mãos para tanto.
- b) O Banco do Brasil tem perfis em todas as redes, mas ainda ensaia um posicionamento mais efetivo, original. As empresas precisam mesmo ter cautela. As redes sociais são feitas para todos nós, cidadãos comuns, e não para o uso indiscriminado, e sem pedir qualquer licença, de estratégias agressivas de marketing empresarial. Mas está em andamento, no BB, processo licitatório para contratação de agência digital com escopo de trabalho bem robusto. A contratação está prevista para este ano, e deve ser uma das mais representativas do mercado. Mas ainda é preciso construir estratégias eficazes.
- c) Em decorrência de problemas operacionais, a atuação do BB em mídias sociais ainda está aquém do desejado.
- d) O Banco do Brasil atua nas redes sociais desde 2008. A partir disso, estamos conhecendo, atuando e amadurecendo nossas ações de comunicação nas redes sociais. Começamos com um monitoramento, que evoluiu para uma atuação um pouco institucional, como forma de se manter presente nesse ambiente, informar aos usuários e conhecer as expectativas e percepções de nossos clientes e da sociedade com relação ao Banco. Partimos então para oferecer um pouco de serviços por meios dos perfis relacionados à Cultura, com os Centros Culturais, ao Esporte, ao no próprio perfil institucional do BB, além de diversos outros. Já estamos com uma estratégia voltada para o relacionamento mais intenso com nossos clientes dos diversos segmentos estratégicos. Recentemente lançamos o perfil “eufacoacontecer” no Facebook que é uma estratégia de relacionamento com o público universitário e tem sido muito positivo. Acreditamos que se relacionar nos perfis das redes sociais com os segmentos

garante que podemos aprofundar no conhecimento dos clientes, dos seus interesses e dos seus comportamentos. E isso ajuda muito, tanto a Empresa quanto aos usuários. A Empresa que pode estudar e adaptar os produtos e serviços para adequá-los aos clientes e aos usuários que tem a oportunidade de expor, de forma prática, suas expectativas e manter um relacionamento mais próximo com a Empresa. Está sendo efetiva naqueles perfis existentes. No entanto, é necessário ampliar sua atuação para outros perfis que ainda não atuamos de forma segmentadas nas redes.

**6) Existe algum projeto do BB para incrementar sua participação nas mídias sociais?**

- a) Recentemente, criou-se uma Diretoria para gestão de canais, e uma divisão dentro da Diretoria de Marketing e Comunicação chamada Divisão de Comunicação Digital, que tem como uma das atribuições monitorar e ativar a participação do BB dentro das redes sociais.
- b) Como citado na pergunta anterior, há um processo licitatório em andamento, para contratação de agência digital. No escopo de trabalho previsto está o planejamento e atuação nas redes sociais.
- c) Estamos procurando identificar as melhores opções de veiculação/intervenção em mídias sociais, aderente às estratégias de comunicação definidas para nossas campanhas.
- d) Existe a expectativa de criar perfis por segmentos de relacionamento. Mas isso ainda depende de evoluir a estrutura para cuidar disso.

**7) Existe algum retorno que já pode ser mensurado da participação atual do BB nas mídias sociais? Que tipo de retorno você entende que o BB terá caso aumente esta participação?**

- a) A tendência é que o atendimento fique cada mais virtual. Hoje as transações via canais eletrônicos já são maioria. Como as empresas provedoras de soluções em mídias sociais conseguem customizar o público-alvo das ações, de acordo com os interesses do Banco, fica fácil mensurar qualquer ativação que venha a ser feita, seja de audiência ou de negócios.
- b) Existem aqueles simples. A quantidade de seguidores em alguns dos perfis do Twitter, por exemplo, aumenta a cada dia. Recentemente, o Banco do Brasil promoveu mobilizações de sucesso, por meio das redes sociais, em eventos patrocinados pelo BB, como o Campus Party, realizado no princípio do ano, em SP. As principais campanhas de publicidade também já trazem no seu escopo projetos específicos de atuação nas redes sociais. O tipo de retorno esperado é o do reconhecimento, especialmente pelo público jovem, de que é possível fazer interlocução com o BB por meio das redes sociais. É mais um canal, ou são vários canais, abertos para a comunicação com o público.

- c) Ainda não temos nenhuma pesquisa sobre o retorno sobre o investimento em mídias sociais.
- d) Podemos considerar que em algumas ações tivemos um Retorno sobre Engajamento (ROE - Return on Engagement) muito bom, como é o caso da ação no Campus Party que teve uma abrangência de quase 5 milhões de usuários e estivemos no trend topics do Twitter Brasil. Esse retorno é uma forma de mensuração relevante e que está sendo utilizada para os meios digitais. Além disso, para uma empresa como o BB, o próprio relacionamento com o cliente já é um retorno muito positivo.

**8) O volume de investimentos do BB em sua atuação nas mídias sociais é apropriado?**

- a) Não. Diria que ainda estamos um pouco longe do ideal, dado o baixo custo desse canal frente aos retornos existentes.
- b) O futuro contrato da agência digital, a ser celebrado com a empresa que vencer a licitação, certamente será robusto. Os investimentos estão sendo paulatinamente adequados ao contexto de grande competitividade entre os bancos. Há sensibilidade corporativa bem aguçada para esses investimentos. Certamente, caminhamos no sentido de ter um investimento cada vez mais apropriado.
- c) É aquém do desejado.
- d) Ainda não se considerarmos o crescimento exponencial das redes sociais. Mas, no último ano, tivemos um aumento de 40% de investimentos nas ações digitais. Isso é muito expressivo.

**9) Em sua opinião, os funcionários conhecem as mídias sociais e estão preparados para servirem de ‘mediadores’ em uma eventual intervenção do BB nas mídias sociais?**

- a) Sim e Não. Quando falamos em funcionários, estamos falando de mais de 100 mil pessoas, e é claro que dentro de um grupo tão grande e diversificado teremos pessoas altamente preparadas e atentas quanto colegas que se quer sabem o significado do termo mídias sociais. Mas nada que havendo interesse, não se possa aprender por meio de cursos e treinamentos.
- b) Não temos métricas precisas sobre conhecimento das mídias por parte dos funcionários, no caso de seus acessos pessoais. No âmbito do projeto BB 2.0, entretanto, a ideia é disseminar cada vez mais a cultura e as ferramentas online entre os mais de 100 mil funcionários. O passo está acelerado, e isso vai ocorrer rapidamente. Mas como já mencionei, não acredito que seja possível dissociar nossas posturas cotidianas daquelas que manifestamos nas redes. Enfim, os conflitos estão também presentes lá. Assim, os funcionários serão mediadores

sim, mas balizados pela qualidade de suas relações com o empregador, em outros contextos. Os momentos tensos estarão expressos lá, e os de concordância também. Enfim, estamos realmente diante de um novo mundo, mas o fundamento das relações se modificou pouco.

- c) Não. É preciso treinamento para os funcionários.
- d) Ainda não. Acho que um dos principais trabalhos que BB precisa fazer em relação à sua atuação nas redes sociais é de preparação dos funcionários. Isso já está previsto como parte do planejamento da estratégia de atuação. Mas também depende de recursos humanos e investimentos.