

ESTABELECENDO ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS REDES SOCIAIS: ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA¹

Durval Lucas Jr.²

César Alexandre de Souza³

RESUMO

Dentre as diversas consequências da ascensão da web 2.0 está o uso das redes sociais pelas empresas na busca de fortalecer relacionamentos com seus clientes. Desta forma, cresce a necessidade de se estabelecer estratégias de comunicação integrada também no mundo virtual. Considerando esses aspectos, este artigo tem como objetivo discutir o processo de comunicação integrada de marketing nas redes sociais, a partir da análise do caso de uma instituição financeira brasileira. Além de dados bibliográficos que versam sobre as redes sociais e a comunicação integrada de marketing, os autores utilizaram dados disponibilizados pelas maiores instituições financeiras do Brasil em seus sites na internet e perfis públicos nas redes sociais. Como principais conclusões do estudo, pode-se dizer que o investimento em comunicação nas redes sociais pode estar diretamente associado a políticas estratégicas e de marketing, e que tem gerado como principal retorno o envolvimento dos clientes na colaboração e na construção de conteúdo relacionado ao negócio.

Palavras chave: *redes sociais; comunicação integrada de marketing; instituições financeiras.*

ABSTRACT

Among the several consequences of increasing of web 2.0 is the use of social network sites (SNS) by the enterprises focusing on narrowing relationships with their clients. Due to this, the necessity to establishing integrated communication strategies grows also in virtual world. Considering these perspectives, the aim of this paper is to discuss the process of marketing integrated communication on SNS, through the case analysis of a Brazilian financial institution. Beyond bibliographic data which treat of SNS and marketing integrated communication, the authors had used available data from the own institution in its website and public profiles on social networks. Like mainly conclusions of this paper, it can be say that the investments in communication on social networks can be directly related to strategic and marketing policies, and has created like mainly outcome the involvement of clients in collaboration and content construction related to the core business.

Keywords: social network sites; marketing integrated communication; financial institutions.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

¹ Os autores registram e agradecem o financiamento concedido pelo CNPq à realização deste trabalho.

² Mestre em Desenvolvimento Sustentável pela Universidade Federal de Alagoas. Aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP. e-mail: durval.lucasjr@usp.br

³ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP. e-mail: calesou@usp.br

O mundo vive um momento sem precedentes desde a ascensão do paradigma da Web 2.0. Não bastassem as barreiras informacionais derrubadas a partir do surgimento do hipertexto, a separação entre conteúdo e forma proporcionada pelas novas tecnologias levou o termo *tecnologias da informação* a ganhar um novo componente, a *comunicação*, consolidando o que se conhece atualmente como as *tecnologias da informação e comunicação* (SAAD, 2003). Agregue-se a este fato a forte expansão do uso da internet em todas as regiões do planeta, principalmente por meio de telefones celulares e *tablets*, e tem-se como resultados o crescimento exponencial do nível de interação entre as pessoas e a expansão das possibilidades de uso da web.

Especialmente no que diz respeito ao mundo dos negócios, surgiram não só modelos inovadores de negócio, como também novas formas de relacionamento entre empresas e consumidores. É por meio das redes sociais que as pessoas podem se manifestar livremente a respeito de uma determinada empresa, produto ou serviço. As empresas, por sua vez, estão cada vez mais cientes do poder destas plataformas como ferramentas baratas, diretas e eficientes de comunicação.

Nas formas tradicionais de comunicação de marketing, por mais que se tente segmentar mercados e focar mensagens, o conteúdo é veiculado pelas empresas de forma genérica, e sem considerar a possibilidade de resposta dos clientes, caracterizando o que Shih (2011) define como abordagem do tipo *spray and pray*, do inglês *dispare e reze*. Nesta abordagem, a mensagem é unidirecional, assíncrona e baseada no esquema *um-para-muitos*. Nas redes sociais, porém, o processo de comunicação ocorre de maneira multidirecional, de forma assíncrona ou síncrona, e baseada no esquema *muitos-para-muitos*. Desta forma, os clientes podem ser ouvidos individualmente, de forma direta, tendo suas necessidades rapidamente atendidas, fundamentando o que se define por *customer-centric approach*, ou abordagem centrada no cliente (FELLENZ; BRADY, 2010; SHIH, 2011).

Apesar de todas as vantagens percebidas no uso das redes sociais, dentre as quais o baixo custo e os maiores níveis de customização do processo de comunicação, trata-se de um processo recente, ainda não dominado em sua totalidade pela maioria das empresas. Entre os principais desafios, está o de usar de maneira adequada ferramentas que foram concebidas originalmente para pessoas físicas, que se comunicam de forma clara, simples e direta: conceber e materializar de um discurso único, utilizando uma linguagem coerente com a

identidade organizacional e imprimindo velocidade até então incompatível com estruturas demasiadamente hierarquizadas e burocratizadas.

Por conta disso, torna-se cada vez mais imprescindível haver uma clara definição da estratégia que será adotada, focada no processo de comunicação integrada de marketing e seus impactos no ambiente das redes sociais, sob pena de que a presença da empresa no mundo virtual – por meio da criação de um canal num site de vídeos, de um perfil numa rede social ou plataforma de *microblogging* – seja marcada por resultados insatisfatórios.

Considerando os aspectos até então apresentados, é objetivo deste artigo discutir o processo de comunicação integrada de marketing nas redes sociais, a partir do estudo da bibliografia existente e da análise do caso de uma instituição financeira brasileira que possui presença estabelecida nas redes sociais.

Este artigo está dividido em cinco partes: a primeira apresenta as discussões teóricas existentes sobre comunicação integrada de marketing, web 2.0 e comunicação na internet; a segunda parte discorre sobre os aspectos metodológicos relevantes para este trabalho; a terceira apresenta o caso em análise; a quarta, as considerações finais dos autores; e a quinta e última, as referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Processo de Comunicação Integrada de Marketing

Dentre as várias tarefas que integram o processo de marketing, a comunicação é uma das mais valorizadas pelas empresas, devido à clara possibilidade de ligação da empresa com clientes e demais grupos de interesse. Importância que se reflete não só no volume de investimentos despendidos ao longo do tempo, como também na preocupação de acadêmicos e profissionais na consolidação de conceitos e práticas que tornem a comunicação de marketing mais eficiente e eficaz.

Diariamente, consumidores no mundo todo são submetidos a milhares de mensagens de empresas, que oferecem os mais diversos produtos e serviços, o que ocorre independentemente do fato destes consumidores constituírem ou não o público-alvo destas mensagens. Consequência da alta competitividade dos mercados, e das inúmeras possibilidades de escolha que as pessoas estão vulneráveis, que torna os indivíduos cada vez mais imunes ao processo de comunicação de marketing (BELCH; BELCH, 2008).

Nesta perspectiva, desde a década de 1980 que se vem estudando as melhores formas de integrar os elementos do *mix* de marketing, racionalizando os investimentos em comunicação e tornando o processo mais eficaz, no que se conceituou *Comunicação Integrada de Marketing* (CIM). Ao longo do tempo, o conceito deixou de representar a simples integração entre os diversos meios de comunicação e passou a ser um processo de negócio que envolve diversas áreas organizacionais. Evolução que se fundamenta na ideia de que um dos pontos que mais agrega valor à perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing é a ampla possibilidade de se estreitar os relacionamentos entre empresas e clientes, aumentando consideravelmente os níveis de rentabilidade dos negócios (KLIATCHKO, 2008).

Do ponto de vista da relação entre o conceito de Comunicação Integrada de Marketing com os constructos existentes, Hutton (1996) apresenta a CIM como parte integrante do processo de marketing, bem como diretamente relacionado à função relações públicas. Como consequência desta taxonomia, atividades como a propaganda (tradicional ou corporativa) e publicidade (especialmente a corporativa e a relacionadas a produtos) são integrantes do processo de CIM. Relação esta representada graficamente na Figura 1.

Outro ponto que merece destaque quando se trata da evolução do conceito de Comunicação Integrada de Marketing é a mudança no ambiente de negócios, especialmente no que diz respeito a fatores como tecnologia e mídia, além de mudanças no próprio perfil dos consumidores, que passaram a utilizar a internet como aliada na busca por mais informações que subsidiem a compra, o que influencia diretamente a visão das empresas sobre os meios e estratégias de comunicação disponíveis (BELCH; BELCH, 2008).

IKEDA e CRESCITELLI (2002) ressaltam o caráter estratégico da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) para as empresas ao considerar que este elemento é o mais fortemente discutido pela teoria ao longo do tempo. Ainda de acordo com os autores, para se empreender uma estratégia bem sucedida de CIM, é necessário que sejam consideradas as diversas abordagens possíveis, todo o conjunto de empresas e demais *stakeholders* envolvidos no processo de marketing, bem como os segmentos de mercado aos quais se pretende atingir.

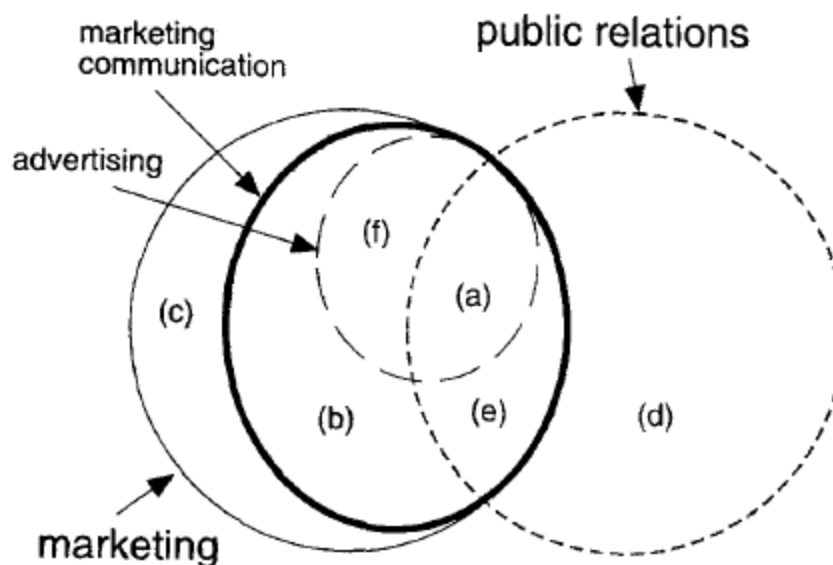


Figura 1: Posicionamento da Comunicação Integrada de Marketing no processo de marketing

Fonte: Hutton, 1996, p. 157

Essa visão focada na prática é também partilhada por KLIATCHKO (2008), quando reforça o papel dos profissionais de marketing na construção dos conceitos ligados à CIM, especialmente na fase embrionária dos estudos, que compreende as décadas de 1990 e 2000. O autor, que também reforça o caráter estratégico da CIM, propõe uma reconstrução do conceito de CIM, a partir de uma nova configuração do que ele descreve como *pilares fundamentais*, descritos a seguir, e cujas relações podem ser visualizadas na Figura 2:

- ✓ *stakeholders*, que uma vez identificados e ouvidos, devem ter seus pontos-de-vista incorporados ao processo de negócio, de forma a se criarem relações positivas com a empresa;
- ✓ *conteúdo*, que agrega as mensagens que a empresa pretende levar aos seus clientes, bem como o conjunto de incentivos e recompensas que estes ganham quando associados à empresa;
- ✓ *canais*, numa perspectiva que vai além dos meios tradicionais de comunicação, e foca no amplo conjunto de possibilidades de aproximação e contato com o cliente; e
- ✓ *resultados*, principalmente focados nas atitudes e comportamentos dos clientes como resposta às mensagens veiculadas pela empresa.

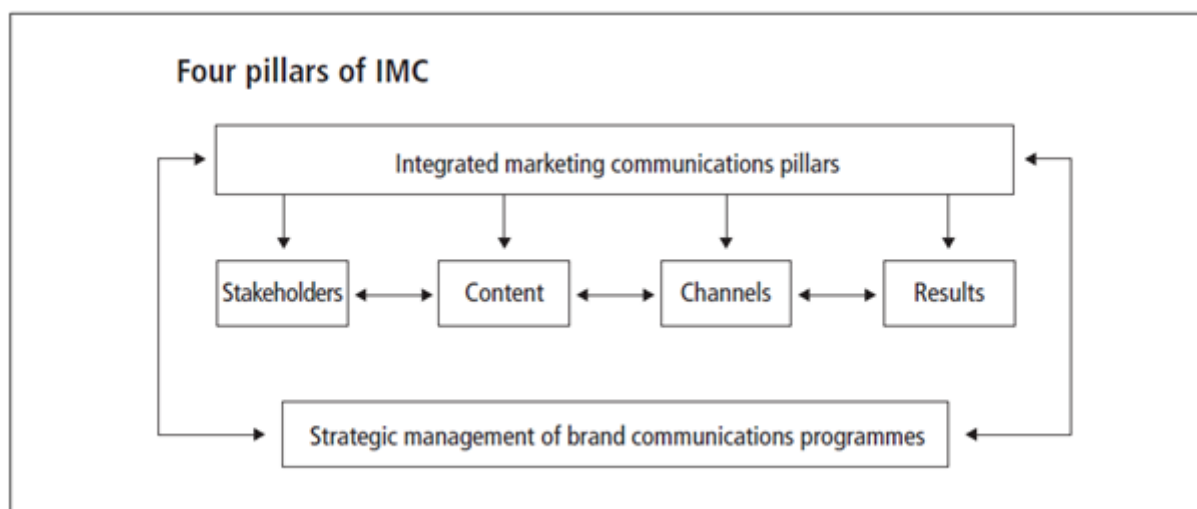


Figura 2: Pilares do processo de Comunicação Integrada de Marketing

Fonte: KLIATCHKO, 2008, p. 145.

Esses pilares já tinham sido discutidos por ele próprio em trabalhos anteriores (KLIATCHKO, 2005); porém, com a evolução do processo mercadológico, e a aparição de novas variáveis, como os novos canais de mídia eletrônica, o autor considerou necessária a atualização do próprio escopo conceitual, com a inclusão de variáveis ligadas principalmente à participação do cliente no processo de comunicação. Uma das várias formas de interatividade, principal fundamento da Web 2.0 e que será explorada na seção seguinte.

2.2 A Web 2.0 e a Comunicação na Internet

Quando se remete o pensamento ao fenômeno da web 2.0, pensa-se na maioria das vezes que se está discutindo um futuro que, apesar de próximo, ainda não chegou. Porém, é fato que esse novo paradigma que está sendo imposto à internet já está em vigor. Paradigma no qual as pessoas passam de meros expectadores ou consumidores – numa relação de dependência daquilo que era então disponibilizado pelas organizações ou pelas pessoas ditas mais especializadas – a agentes ativos da construção e disseminação dos conteúdos de seu interesse, promovendo e disseminando aquilo que se conhece como saber coletivo.

Pode-se dizer que a Web 2.0 é um conjunto de aplicações que facilitam o compartilhamento interativo de informação, interoperabilidade, design centrado no usuário e colaboração na World Wide Web, de forma que o usuário seja capaz de interagir com outros usuários e trocar conteúdo (WIKIPEDIA, 2011).

Por essência, as ferramentas da Web 2.0 são de fácil e intuitiva utilização. A chave da revolução implantada por este novo paradigma é justamente o fato de ser possível, mesmo sem a necessidade de conhecimentos prévios de programação, criar um blog para expor suas ideias, desenvolver conteúdo coletivamente por meio de uma *wiki* ou integrar-se em uma rede social e interagir em uma comunidade. Isto porque a Web 2.0 permite e estimula a comunicação e colaboração entre os indivíduos, podendo-se gerar conteúdo de forma compartilhada (LUCAS JR.; MANTOVANI, 2010).

Cada vez mais empresas têm reconhecido a importância desse novo paradigma, e principalmente os benefícios que o uso das redes sociais pode trazer aos negócios. Plataformas eletrônicas têm sido cada vez mais utilizadas como elemento de integração dos funcionários e demais colaboradores e parceiros, com fins de captação, disseminação e gestão do conhecimento até então sem condições de sistematização. A ascensão das redes sociais corporativas, representação emblemática desse novo paradigma, estabelece o que vem sendo definido como *Empresa 2.0* (McAFFEE, 2010).

Mas, além do uso das redes sociais no ambiente interno organizacional, o advento da Web 2.0 vem a se configurar, no universo corporativo, numa nova estratégia de marketing, baseada na construção e no estreitamento de relacionamentos com seus clientes. As empresas, agora, passam a se relacionar em patamares de similaridade com os usuários comuns, tanto por possuírem perfis em redes sociais, como pelo fato de serem seguidas por seus clientes.

Desta forma, considerando que se trata de uma nova perspectiva no processo de marketing, o uso das redes sociais como elemento da comunicação integrada de marketing ainda se apresenta como desafio. Se, de um lado, o uso das redes sociais é facilitado pelos baixos custos e pela ampla possibilidade de interação com os usuários, os níveis de audiência e as métricas consolidadas de veículos tradicionais como televisão, rádio e jornais de grande circulação são expressivos a ponto de justificar os maiores investimentos (BELCH; BELCH, 2008).

Como consequência dessa relação ainda conflituosa, o uso das mídias sociais tem sido feito de forma complementar ao das mídias tradicionais: comerciais veiculados na TV são replicados em portais como o YouTube e, a partir daí, nas demais redes sociais; promoções veiculadas na TV, no rádio e nos jornais são redirecionadas à internet, de modo que o cliente complete sua participação; e mesmo empresas nascidas na internet, como o maior portal de compras coletivas do Brasil, estão anunciando em horário nobre da TV. São poucos os casos, porém, de estratégias de comunicação focadas predominantemente para as mídias sociais.

3. METODOLOGIA

Este artigo, do ponto de vista de sua definição metodológica, pode ser classificado como qualitativo e exploratório, do tipo levantamento bibliográfico e documental, ilustrado por um estudo de caso único.

Especificamente no tocante à abordagem qualitativa, Minayo (2001), diz que esta não pode pretender o alcance da verdade, e sim preocupar-se primeiramente com a compreensão da lógica que permeia a prática que se dá na realidade. Visão mais ou menos equiparada ao que entende Malhotra (2001, p. 155), que a defende como sendo aquela que *proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema*.

Para a realização deste trabalho, foram utilizados dados secundários condensados nos relatórios anuais de gestão disponíveis nas páginas de relacionamento com investidores dos portais na internet das quatro maiores instituições financeiras brasileiras, além dos relatórios conjunturais disponíveis no sítio do Banco Central do Brasil na internet, e notícias provenientes de importantes veículos de comunicação do setor. Também foram utilizados dados presentes nos perfis institucionais destas instituições nas redes sociais então analisadas: Facebook, Twitter, YouTube e Formspring.

A opção por uma pesquisa de cunho bibliográfico e documental segue bastante em sintonia com o que explica Neves (1996). Para o autor,

A pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar. Pode oferecer base útil para outros tipos de estudos qualitativos e possibilita que a criatividade do pesquisador dirija a investigação por enfoques diferenciados (NEVES, 1996, p. 3).

E, por fim, a ilustração dada ao artigo a partir do estudo do caso do Banco Santander (Brasil) tem como principal objetivo a compreensão das práticas administrativas envolvidas no processo, a partir de um uso mais flexível dos dados coletados (SOUTO MAIOR, 1984). Por sua vez, o uso de estudos de caso em pesquisa é definido por Eisenhardt como

uma estratégia de pesquisa que foca na compreensão da dinâmica presente em um determinado contexto. [...] combina métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações. A evidência pode ser qualitativa (p.ex. palavras), quantitativa (p.ex. números) ou ambas. [...] pode ser usada para prover descrição, testes de teoria ou geração de teoria [tradução nossa] (EISENHARDT, 1989, p. 534-535).

A escolha do estudo de caso como ilustração teórica é também justificada a partir dos argumentos apresentados por Yin (2010), que afirma que uma das opções que permitem a escolha do estudo de caso único é o fato de ele ser representativo ou típico, considerando a realidade que se pretende analisar. Realidade essa, ainda de acordo com o autor, classificada dentro de um conjunto de *fenômenos sociais complexos* (YIN, 2010, p.24).

Stake (1998), por sua vez, classifica os estudos de caso de acordo com o nível de generalização que o caso analisado pode vir a se configurar. Desta forma, e obedecendo à classificação apresentada pelo autor, considera-se que este caso adquire um caráter instrumental, já que se subentende que as observações feitas durante esta pesquisa possam ser generalizadas a empresas que tenham, ao menos, as mesmas características da que está sendo analisada.

Do ponto de vista de White (1992), a classificação do caso se dá pelo nível de análise que se pretende ter sobre o objeto analisado, variando de uma análise mais focada no caso em si, na busca pela sua identidade, passando por uma análise mais explicativa dos fenômenos, até uma análise mais ampla, focada no controle das variáveis que se pretende analisar. Sendo assim, e de acordo com sua classificação, este estudo de caso tem como objetivo a explicação, que vai em sintonia com o caráter instrumental apresentado por Stake (1998).

Desta forma, compreende-se que o processo de definição metodológica está em consonância com os objetivos deste artigo, que trata, ainda que de forma introdutória, do desenvolvimento de novas práticas de gestão envolvendo redes sociais e comunicação de marketing.

4. O CASO DO BANCO SANTANDER BRASIL

A subsidiária brasileira do Banco Santander – instituição espanhola sesquicentenária com mais de 92 milhões de clientes em países da Europa e Américas – é a quarta maior instituição financeira do Brasil, terceira entre as de capital privado, com cerca de 24 milhões de clientes distribuídos em 3623 pontos de venda. Seu crescimento ao longo dos quase 30 anos de atuação no país se deu principalmente a partir de aquisições, sendo as mais importantes as do Banco do Estado de São Paulo (BANESPA) em 2000 e do Banco Real (subsidiária do holandês ABN AMRO Bank), ocorrida em 2008.

Por se tratar de um setor fortemente baseado em serviços, composto por grandes empresas e com altos níveis de competitividade, a necessidade de altos investimentos em comunicação sempre foi uma prerrogativa. Pesquisas apontam que, ao longo da primeira metade da década

de 2000, os investimentos em comunicação subiram de forma exponencial, muito além de balizadores econômicos como a inflação ou o crescimento do PIB, com índices médios anuais de 23% (MEIO & MENSAGEM, 2006). Só em 2010, os investimentos do Banco Santander em propaganda, promoções e publicidade alcançaram a cifra de R\$ 422 milhões (BANCO SANTANDER, 2011).

A partir do momento em que foi iniciado o processo de fusão operacional com o Banco Real, o Santander iniciou a campanha intitulada *Juntos*, cujo tema se consolidou, até o presente momento, como o principal foco da campanha institucional. No início, o foco da campanha era a conscientização dos clientes de ambas as marcas, bem como dos demais *stakeholders*, sobre as implicações do processo de fusão; com o processo concluído do ponto de vista operacional, a temática foi redirecionada para simbolizar uma maior aproximação entre a instituição e seus clientes.

Diversos meios de comunicação foram utilizados pelo Banco para consolidar a temática da campanha, como jornais e revistas de grande circulação, além de programas de rádio e comerciais de TV. Em paralelo, foi dado início ao uso massivo das redes sociais como ferramentas associadas às mídias tradicionais.

Como está representado na Figura 3, o uso das redes sociais pelo Santander se deu a partir de seu canal no YouTube, em 2009, como alternativa para a replicação dos comerciais de TV. O ano de 2010 marca a entrada do banco nas outras plataformas: Twitter em janeiro, Formspring em março e Facebook em outubro. A inauguração do perfil na mais importante plataforma social do planeta marca o início do uso amplo e integrado das redes sociais como ferramentas de comunicação institucional, consolidada com a inauguração do novo portal em fevereiro de 2011.

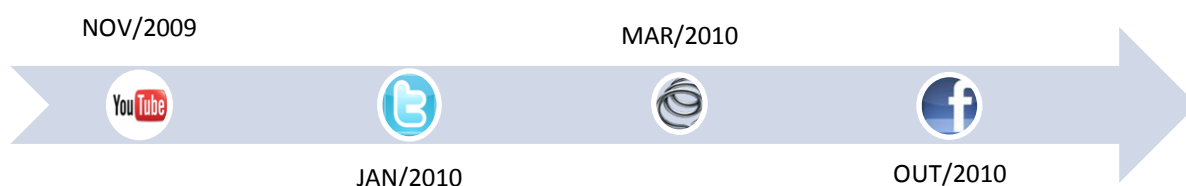


Figura 3: Início da Presença do Banco nas redes sociais

Elaborada pelos autores.

Com a integração das redes sociais ao novo portal, ficaram claramente definidos os papéis de cada rede social no contexto da comunicação da empresa, descritos a seguir e resumidos graficamente na Figura 4:



Figura 4: Objetivos de Cada Perfil nas Redes Sociais
Elaborada pelos autores.

- 1) O canal no YouTube tornou-se o repositório de todos os vídeos elaborados pelo banco. Separados por temas principais, tratam de assuntos institucionais, como os relacionados à última aquisição ocorrida e políticas internas de gestão, eventos e demais ações publicitárias, além de produtos e serviços e orientação financeira. Os vídeos ali depositados são utilizados em todas as demais plataformas, centralizando a contabilidade de visualizações.
- 2) O perfil no Twitter é utilizado pelo banco para melhorar seu relacionamento com a sociedade e criar vínculos de confiança cada vez mais fortes com seus clientes, oferecendo conteúdos e informações sobre temas como sustentabilidade, orientação financeira, empreendedorismo e cultura (BANCO SANTANDER, 2011). Por meio do perfil, o Banco também monitora o que se comenta a respeito de sua marca institucional e seus produtos e serviços, agindo de maneira proativa e preventiva com vistas a controlar o que é veiculado negativamente e propagar o que é veiculado positivamente. Para tanto, diversas áreas de negócio podem ser acionadas pela equipe de redes sociais para responder às postagens que envolvam a instituição.
- 3) O perfil no Formspring pretende agrupar todas as dúvidas de clientes que buscam orientação financeira para investimentos, independente do porte e do perfil. Neste

canal, especialistas em investimentos são os responsáveis pelas informações divulgadas, que são agregadas por temas de forma a consolidar um guia básico ao aspirante a investidor.

- 4) A página no Facebook, apesar de mais nova, é a que tem recebido maior destaque pelo Banco, que pretende consolidar o perfil como a principal plataforma de interação nas redes sociais. Nela são divulgados principalmente conteúdos institucionais, relacionados às ações socioculturais desenvolvidas pelo banco. Também foi criada recentemente a plataforma *Santander Responde* que, baseada na mesma tecnologia de aplicativos famosos como *FarmVille*, foi desenvolvida para a geração de conteúdo relacionado aos produtos e serviços oferecidos pelo Banco.

No que diz respeito aos níveis de audiência do Banco nas redes sociais, a página no Facebook já contabiliza 10782 inscritos, em pouco mais de seis meses de funcionamento. Dos concorrentes, apenas o Banco do Brasil possui página oficial, que contempla 6484 inscritos na página criada em dezembro de 2009.

Os vídeos postados pelo Santander no YouTube somam 409060 exibições, além das 292072 do canal em si, que conta com 675 inscritos que recebem automaticamente atualizações sobre postagens realizadas, ratificando o uso do canal como porta de entrada para a interação dos usuários. A fim de comparar o desempenho do Santander com o de seus concorrentes, e considerando que este foi o último entre os maiores bancos a ingressar no YouTube, foi realizada uma análise do números de visualizações e inscritos em relação ao tempo de presença na referida mídia, cujos dados encontram-se detalhados na Tabela 1.

Instituição	Entrada no YouTube	Exibições do Material* (A)	(A)/mês	Exibições do Canal* (B)	(B)/mês	Inscritos* (C)	(C)/mês
Bradesco	05/2006	224564	~3681	260929	~4278	219	~4
Banco do Brasil	05/2006	246359	~4039	80344	~1317	627	~10
Itaú	09/2006	2530245	~44390	972650	~17064	7433	~130
Santander	11/2009	409060	~22726	292072	~16226	675	~38

*atualizado em 26/06/2011

Tabela 1: Análise das interações de usuários em relação ao tempo de presença no YouTube.
Elaborada pelos autores

A partir destes dados, pode-se constatar que o Santander sustenta a segunda posição, em todos os itens analisados, tanto em números absolutos, como em relativos, perdendo apenas para o Banco Itaú. Resultado que pode ser atribuído à integração entre o YouTube e as demais

mídias sociais que o banco possui presença, já que todo o material audiovisual é divulgado a partir do conteúdo hospedado no YouTube.

No Twitter, são contabilizadas cerca de 70 interações diárias, nas quais se buscam respostas em um prazo de duas horas – muitas delas se antecipando ao cliente, uma vez que os comentários podem não ser necessariamente dirigidos ao perfil da instituição. Nestes casos, o índice de resolução de ocorrências alcança a marca de 84% (EXAME, 2010). Ao final de 2010, só na plataforma de *microblogging*, foram contabilizadas mais de 10 mil interações com clientes, e 18.854 seguidores (BANCO SANTANDER, 2011).

A comparação com os demais concorrentes foi feita a partir da relação entre o número de clientes de cada instituição e o número de seguidores na plataforma de *microblogging*. Pretende-se, com esta relação, compreender os níveis de penetração desta rede social no contingente de clientes. Todos os dados relativos ao número de clientes foram retirados dos relatórios anuais relativos a 2010. Os dados consolidados são apresentados de forma detalhada na Tabela 2.

Instituição	Clientes (mi)	Seguidores no Twitter*	Nível de Penetração (%)
Bradesco	60	14569	0,02
Banco do Brasil	54,4	17238	0,03
Itaú	40	11455	0,03
Santander	24	26626	0,11

*atualizado em 25/06/2011

Tabela 2: Nível de penetração do Twitter nas bases de clientes.

Elaborada pelos autores

De acordo com os números apresentados, o Santander é líder em penetração do Twitter em relação à base de clientes, com o índice de 0,11%, quase quatro vezes maior que a segunda posição. Apesar de não se poder garantir que todos os seguidores de cada banco são necessariamente seus clientes, parte-se do pressuposto de que, quem está associado ao Banco tem interesse direto na mensagem que é vinculada, confirmando a existência de um relacionamento entre o Santander e o público externo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os principais elementos teóricos discutidos no referencial deste artigo, e confrontando com os aspectos analisados no caso do Banco Santander Brasil, chegou-se às seguintes conclusões:

- 1- Ficou comprovado que o uso das redes sociais pelo Banco foi motivado tanto pelos aspectos do processo de marketing identificados por Hutton (1996), principalmente no tocante à integração de mídias, como pelas orientações estratégicas descritas por Kliatchko (2008) e Ikeda e Crescitelli (2002), destacando-se a relação com os *stakeholders* e o monitoramento ambiental;
- 2- No que diz respeito aos quatro pilares do processo de CIM apresentados por Kliatchko (2008): a) *stakeholders* – o Banco foca sua atuação nas redes sociais no estreitamento de relacionamentos com os principais grupos de interesse, principalmente clientes e beneficiados por suas ações sociais e políticas de patrocínio institucional; b) conteúdo – todo o conteúdo veiculado nas redes sociais parte de uma concepção estratégica bem definida, e obedece a um padrão de comunicação claramente estabelecido; c) canais – cada uma das redes sociais onde o Banco mantém presença possui um papel definido, e complementar na concepção estratégica da comunicação de marketing; d) resultados: de acordo com a análise dos dados coletados, no que diz respeito à construção do relacionamento com os clientes, o Banco tem conseguido mobilizar um maior contingente de pessoas que os demais concorrentes;
- 3- Do ponto de vista das possibilidades da Web 2.0 como ferramenta de construção do conhecimento e ampliação das possibilidades de interação apresentados por Lucas Júnior e Mantovani (2010), o Banco tem claramente definida uma política de fomento à interatividade com seus clientes e de construção coletiva de conhecimento com vistas a melhores práticas e usos de seus produtos e serviços. Política esta que tem se mostrado bem-sucedida, se comparada com os principais concorrentes do setor.

Como principais limitações desta pesquisa, pode-se apontar que, mesmo com a coleta de dados ter ocorrido em fontes confiáveis, como os relatórios voltados à análise de investidores, o nível de detalhe sobre as práticas administrativas efetivamente realizadas está abaixo do que os autores poderiam obter caso estes dados tivessem sido coletados diretamente da instituição financeira. Desta forma, não se pode detalhar estas práticas, bem como definir se elas já estão consolidadas na instituição, ou se ainda ocorrem problemas de gestão. No que diz respeito a recomendações para futuras pesquisas, sugere-se tentar aplicar este modelo em recortes longitudinais, e também em outros segmentos de mercado.

5. REFERÊNCIAS

- BANCO BRADESCO. *Relatório anual 2010*. Edição eletrônica disponível em <<http://www.bradesco.com.br/ri>>. Último acesso em 26 jun 2011.
- BANCO DO BRASIL. *Relatório anual 2010*. Edição eletrônica disponível em <<http://www.bb.com.br/ri>>. Último acesso em 26 jun 2011.
- BANCO ITAÚ UNIBANCO. *Relatório anual 2010*. Edição eletrônica disponível em <<http://ww13.itaubr.com.br/portali/index.aspx?idioma=port>>. Último acesso em 26 jun 2011.
- BANCO SANTANDER. *Relatório anual 2010*. Edição eletrônica disponível em <<http://www.santander.com.br/ri>>. Último acesso em 24 jun 2011.
- BELCH, G. E.; BELCH, M. A. *Propaganda e Promoção*. 7ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*. v. 14, n. 4, Out 1989. Academy of Management. Biarcliff Manor, 1989.
- EXAME. Santander passa a atender clientes pelo Facebook. *Exame Online* 08/10/2010. Edição eletrônica disponível em <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/santander-passa-atender-clientes-pelo-facebook-603345>> Último acesso em 26 jun 2011.
- FELLENZ, M. R.; BRADY, M. Managing customer-centric information: the challenges of information and communication technology (ICT) deployment in service environments. *International Journal of Applied Logistics*. vol. 1, issue 3, 2010, p. 88-105. Hershey: IGI Global, 2011.
- HUTTON, J. G. Integrated Marketing Communications and the evolution of Marketing thought. *Journal of Business Research*. vol. 37, n. 3, 1996, p. 155-162. New York: Elsevier, 1996.
- IKEDA, A. A.; CRESCITELLI, E. O Efeito Potencial da Comunicação Integrada de Marketing. *Revista Marketing*, v. 352, p. 51-58. São Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing, 2002.
- KLIATCHKO, J. Revisiting the IMC construct: a revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*. vol. 27, n. 1, 2008, p. 133-160. World Advertising Research Center, 2008.
- LUCAS JÚNIOR., D.; MANTOVANI, D. M. N. Comunicação nas redes sociais: um estudo com usuários das comunidades do Orkut. *Análise*. v. 21, n. 1, p. 30-41. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, jan./jun. 2010.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- McAFFEE, A. *Empresas 2.0: a força das mídias colaborativas para superar grandes desafios empresariais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MEIO & MENSAGEM. Indicadores: análise setorial IBOPE/M&M. In: *Meio & Mensagem*, 17 jul 2006, p. 38. Edição eletrônica disponível em <http://mmimg.meioemensagem.com.br/datacenter/arquivos/1217_ranking.pdf> Último acesso em 24 jun 2011.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem 1996.
- SAAD, B. *Estratégias para a mídia digital: internet, informação e comunicação*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.
- SHIH, C. C. *The Facebook era: tapping online social networks to market, sell and innovate*. 2nd edition. Boston: Pearson Education, 2011.

SOUTO-MAIOR, J. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. *Revista de Administração de Empresas*. v. 24, n. 4, Out-Dez 1984. Escola de Administração de Empresas de São Paulo / Fundação Getulio Vargas – FGV/EAESP. São Paulo, 1984. Edição eletrônica disponível em

<<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3156&Secao=FOR.PESADM&Volume=24&Numero=4&Ano=1984>>. Último acesso em 03 jul 2008.

STAKE, R. E. Case Studies. In.: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. 2nd edition. Thousand Oaks (US) / London (UK) / New Delhi (IN): Sage Publications, Inc., 2000.

WEB 2.0. In.: WIKIPEDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2011

Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Web_2.0>. Último acesso em 06 dez 2011.

WHITE, H. C. Cases are for identity, for explanation, or for control. In.: RAGIN, C. C.;

BECKER, H. S. *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. 1st edition.

Cambridge (UK) / New York (US) / Melbourne (AU): Cambridge University Press, 2000

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Recebido: outubro de 2011

Avaliado: dezembro de 2011