

NETNOGRAFIA COMO MÉTODO DE ANÁLISE DO CRM SOCIAL: OS CASOS DO ITAÚ E DA UNILEVER

TAINÁ ALVES DOS SANTOS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

CELI CORREIA LIMA JERONIMO

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

CRISTIANE DREBES PEDRON

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à orgão de fomento:

FAP UNINOVE - Fundo de Apoio à Pesquisa

NETNOGRAFIA COMO MÉTODO DE ANÁLISE DO CRM SOCIAL: OS CASOS DO ITAÚ E DA UNILEVER

1. INTRODUÇÃO

O uso de redes sociais para a gestão de marcas tem sido tema de interesse de diversas dissertações e teses no Brasil e no exterior - por exemplo, Mendes (2013) e Batista (2011). As redes sociais são foco de estudo tanto na área de sistemas de informação como no contexto de marketing, com destaque para o relacionamento entre empresa e consumidor (Salo, 2017).

O marketing nas redes sociais tem como objetivo construir uma relação e um diálogo com uma audiência. Nesta relação, a mensagem é alterada pela troca de percepções, experiências e ideias entre os participantes, em uma relação “*Customer to Customer*” (Rosa, 2010). Embora as empresas estejam se beneficiando das redes sociais (Cheng & Shiu, 2018), ainda se argumenta que as pesquisas nessa área estão nos estágios embrionários e que mais pesquisas são necessárias (Salo, 2017).

Enquanto as iniciativas de CRM (*Customer Relationship Management*) tem sido conduzidas para “gerir” o relacionamento entre empresas e clientes (Payne, 2006), um outro termo surge no contexto das mídias sociais, o chamado CRM social. Os acadêmicos de marketing definem o CRM social como “a integração de atividades voltadas para o cliente, incluindo processos, sistemas e tecnologias, com aplicativos emergentes de mídia social para envolver os clientes em conversas colaborativas e melhorar o relacionamento com os clientes” (Trainor, 2012, p. 319). As organizações reconheceram o potencial do CRM social e fizeram investimentos consideráveis nos últimos anos, mas a eficácia dos sistemas de CRM social permanece em grande parte desconhecida e pouco explorada (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2014).

Considerando-se essa falta de evidências teóricas e empíricas relacionadas com CRM, redes sociais e o envolvimento do cliente, neste estudo pretende-se entender: Como as

organizações se apropriam das redes sociais para agregar valor ao relacionamento com seus clientes? O objetivo do artigo foi analisar como as iniciativas das empresas nas redes sociais proporcionam um maior engajamento dos clientes no relacionamento com a empresa. Para tanto, foram conduzidas netnografias em redes sociais de duas empresas.

O restante deste artigo procede da seguinte maneira. Primeiramente, apresentamos o referencial teórico do estudo. Em segundo lugar, o método de pesquisa e a análise dos resultados são relatados. Por fim, as considerações finais e implicações das descobertas são discutidas e sugestões para novas pesquisas são sugeridas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar de muitas definições de CRM, utilizamos a proposta por Payne (2006, p. 22): CRM é uma abordagem estratégica que pretende criar valor para o acionista por meio do desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e segmentos de clientes. CRM une o potencial das estratégias de marketing de relacionamento e TI (Tecnologia de Informação) para desenvolver relacionamentos rentáveis a longo prazo". CRM é uma abordagem de negócios com base em valores de Marketing de Relacionamento (Gummesson, 1989). De acordo com Morgan e Hunt (1994), Marketing de Relacionamento pode ser definido como todas as atividades de marketing com o objetivo de estabelecer, desenvolver e manter relações de sucesso. A ideia principal é a manutenção de relações de negócios por um longo tempo e aumentar o valor para ambos os lados desta díade (cliente e empresa).

As chamadas mídias sociais são iniciativas no âmbito da Web 2.0. A Web 2.0 vem sendo percebida como a segunda geração do "WWW", onde existe uma maior ênfase na participação colaborativa dos usuários (Sakal, Matkovic, & Tumbas, 2011). A Web 2.0 é composta por um conjunto de ferramentas de comunicação que possibilitam e facilitam a existência e a movimentação das redes sociais (Rosa, 2010).

Nos últimos anos, a presença das organizações no cenário da Web 2.0 foi exigida pelos clientes, sendo que muitas empresas precisaram repensar suas estratégias de comunicação e interação com os seus clientes (Oliveira, 2013). Muitas empresas se posicionaram de uma forma consistente neste meio para se aproximarem dos seus clientes, com o objetivo de os conhecerem melhor e, assim, adaptar os seus produtos e serviços aos desejos dos mesmos, numa tentativa de estimular a lealdade (Mitic & Kapoulas, 2012). Percebe-se assim um novo canal de interação entre as empresas e seus clientes, a fim de estreitar o relacionamento com os mesmos.

As redes sociais podem ser definidas como qualquer comunicação entre consumidores que partilham um mesmo interesse e usam a Internet como plataforma para criarem uma comunidade (Godes, Mayzlin, Chen, Das, Dellarocas, Pfeiffer, Libai, Sen, Shi, & Verlegh, 2005). É neste sentido que a tecnologia cria uma nova perspectiva e novas oportunidades para as marcas desenvolverem estratégias que tenham, preferencialmente, por base o diálogo com os clientes (Oliveira, 2013).

Na esfera Web 2.0, a informação pode ser transmitida em tempo real e praticamente sem custos (Godes et al., 2005). É a tecnologia que permite esta presença quase instantânea, que possibilita responder no momento e que origina um diálogo onde é o participante, e não outros fatores, que definem o imediatismo da participação (Rosa, 2010).

No caso da gestão do relacionamento com o cliente, o uso das redes sociais tem aberto campo para o chamado CRM Social (Greenberg, 2010). Uma das principais ideias é poder interagir e conhecer o cliente fazendo com que ele se “engaje” cada vez mais no relacionamento com a organização. Assim, o CRM social, habilitado pelas tecnologias de mídia social, facilita o diálogo aberto e a oportunidade de co-criar valor para o cliente, resultando em uma abordagem verdadeiramente personalizada aos relacionamentos com clientes (Diffley, McCole, & Carvajal-Trujillo, 2018).

Apesar do entusiasmo entre pesquisadores e profissionais, a contribuição do envolvimento do cliente para o desempenho da empresa não é clara e as descobertas inconsistentes sugerem a necessidade de entender melhor as condições sob as quais o envolvimento do cliente é mais benéfico (Cui & Wu, 2015). Alguns estudos descobriram que o envolvimento dos clientes melhora os resultados do produto (por exemplo, Mahr, Lievens, & Blazevic, 2014), enquanto outros indicam que ele não tem efeito ou impacto negativo (por exemplo, Menguc, Auh, & Yannopoulos, 2014). Poucos estudos foram encontrados no sentido de apoiar as empresas na identificação de estratégias agregar valor ao relacionamento com os clientes.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa teve uma abordagem exploratória, visto que não existem muitos estudos envolvendo os temas de “*Customer Relationship Management* e Redes Sociais”, sendo uma oportunidade de contribuir com ideias para trabalhos futuros. A metodologia utilizada no teve abordagem qualitativa, uma vez que a questão de pesquisa é do tipo “Como” e necessita-se de instrumentos que permitam observar o fenômeno em profundidade (Yin, 2009).

O método escolhido é a netnografia. Segundo Kozinets (2014), a netnografia é uma abordagem que utiliza comunicações mediadas por computador para se chegar a uma representação etnográfica de um fenômeno cultural na Internet. Esta abordagem tem sido usada, segundo o autor, para estudar fóruns, blogs, redes sociais, etc. A netnografia que foi conduzida nesta pesquisa foi uma etnografia nas redes sociais (Amaral, Natal, & Viana, 2017), ou seja, o pesquisador acompanhado de um protocolo de coleta de dados acompanhou uma rede social de uma organização.

A pesquisa netnográfica geralmente resulta na agregação de *insights* do consumidor que evoluem a partir de informações sobre necessidades e soluções compartilhadas em publicações

de consumidores (Bartl, Kannan, & Stockinger, 2016). Esses entendimentos profundos do comportamento do consumidor podem resultar em novas estratégias de marketing e em soluções inovadoras de produtos e serviços. Assim, a análise netnográfica pode proporcionar melhorias incrementais e ofertas novas para o mundo relacionadas a produtos e marcas.

Como método, a netnografia é mais rápida, mais simples e menos dispendiosa do que a etnografia tradicional e mais naturalista e discreta do que grupos focais ou entrevistas (Kozinets, 2002). Kozinets (2014) argumenta que para um pesquisador conduzir uma netnografia é necessário criatividade e responsabilidade. Para tanto, ele sugere alguns passos que foram seguidos na presente pesquisa: (1) Procedimento de entrada; (2) Coleta de dados; e (3) Análise dos dados.

Assim, o primeiro passo realizado nesta pesquisa foi o procedimento de entrada (também chamado de *Entrée*). Nesta etapa, além da questão de pesquisa, deve-se identificar o grupo da rede social que será alvo da investigação, formas de funcionamento e possíveis interações. A rede social utilizada foi o Facebook. Neste estudo, as postagens realizadas nas páginas oficiais do Facebook de duas empresas de grande porte foram escolhidas como objeto de análise, sendo elas a Unilever e o Banco Itaú. Considerando os diversos projetos sociais realizados pelo Itaú, optamos por restringir a coleta das postagens ao projeto “Leia para uma criança”, que representa a maior parte das postagens realizadas pelo banco enquanto ações sociais. Esta delimitação da amostra foi realizada para permitir a análise de como estas empresas consideradas socialmente responsáveis conduzem suas iniciativas de gestão de relacionamento com o cliente, procurando investigar se estão alinhadas aos valores de responsabilidade social e se nutrem este tipo de valor nas redes sociais.

O segundo passo foi a coleta de dados, etapa onde foram feitas as capturas de arquivos e momento em que os dados foram extraídos. Para coletar os textos dos *posts*, utilizamos a API Netvizz v1.6, que é um aplicativo para Facebook que permite extrair dados de contas de usuários,

páginas e grupos da rede social. Este aplicativo permitiu que o conteúdo das postagens fossem exportados em formato de planilha, facilitando a manipulação, análise dos dados e geração de dados estatísticos descritivos.

O terceiro passo foi a análise de dados. A análise dos dados foi pautada na elaboração prévia de categorias que foram geradas a partir dos valores de cada organização. Assim, utilizamos as informações do site de cada uma das empresas-alvo para identificar os valores que estavam por trás da atuação deles com aquelas ações e utilizamos estes dados para verificar como estes valores refletiam nas postagens das empresas. Cabe ressaltar que, neste estudo, optamos por assumir o papel de pesquisador-observador, sendo que não foram realizadas interações do pesquisador com outros membros da rede social.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados considerou primeiramente a empresa Itaú, sobre o projeto “Leia para uma Criança” e, em um segundo momento, a empresa Unilever.

4.1 ITAÚ - LEIA PARA UMA CRIANÇA

Foram coletados 1.998 *posts* no período de julho de 2013 a novembro de 2018, com os comentários e dados estatísticos, a partir das páginas oficiais do banco no Facebook (página principal e página específica dos projetos sociais da instituição). Dentre estes *posts*, somente 122 *posts* foram publicados sobre o projeto que foi escolhido como unidade de análise desta pesquisa. Estes *posts* geraram 1.856.177 curtidas, 76.655 comentários, 1.888.309 reações e 189.504 compartilhamentos. Notou-se que 57% dos *posts* foram publicados em formato de foto, enquanto 28% eram vídeo, 14% eram *links* e apenas 2% eram *status*.

Buscou-se analisar o conteúdo destes *posts* de forma qualitativa para identificar como os valores do banco estavam refletidos nas postagens coletadas. Estes valores foram

identificados por meio do site do Itaú Social, sendo utilizados como forma de categorização das postagens realizadas no Facebook. Assim, as categorias consideradas para a análise foram: (1) equidade - promover oportunidades para que a igualdade de direitos se concretize; (2) empatia - escutar, considerar e valorizar a sociedade e seus múltiplos conhecimentos, realidades e jeitos de fazer; (3) colaboração - gerar melhores reflexões e ações conjuntas a partir da associação de diferentes conhecimentos e práticas; (4) entusiasmo - atuar com otimismo e energia para fazer bem feito; e (5) transparência - compartilhar nossos resultados, aprendizados e jeitos de fazer de forma clara, responsável e ética.

Cada *post* foi analisado individualmente e classificado de acordo com a descrição de cada valor apresentado pela instituição. Os dados relacionados à frequência de postagens, curtidas, comentários e compartilhamentos para cada valor foram apresentados na **Tabela 1**.

| Valores | Posts | Curtidas | Comentários | Compartilhamento |
|---------------|-------|-----------|-------------|------------------|
| Equidade | 117 | 1.708.083 | 73.391 | 177.700 |
| Empatia | 92 | 1.105.147 | 49.716 | 129.620 |
| Colaboração | 96 | 1.279.833 | 54.744 | 134.481 |
| Entusiasmo | 69 | 1.083.178 | 41.913 | 119.270 |
| Transparência | 78 | 1.145.769 | 46.204 | 118.572 |

Tabela 1. Ações realizadas referente as postagens para cada um dos valores sociais do Itaú.

A análise dos valores foi realizada de forma qualitativa para cada postagem, segundo a interpretação dos autores. Todas as postagens apresentaram pelo menos um dos valores adotados pela instituição. A maioria dos *posts* continham os valores de equidade e colaboração e foram as publicações que geraram, conseqüentemente, o maior volume de curtidas, comentários e compartilhamentos.

Para identificar o comportamento da interação e reação do público, foi considerada a média de curtidas por postagens (Figura 1).

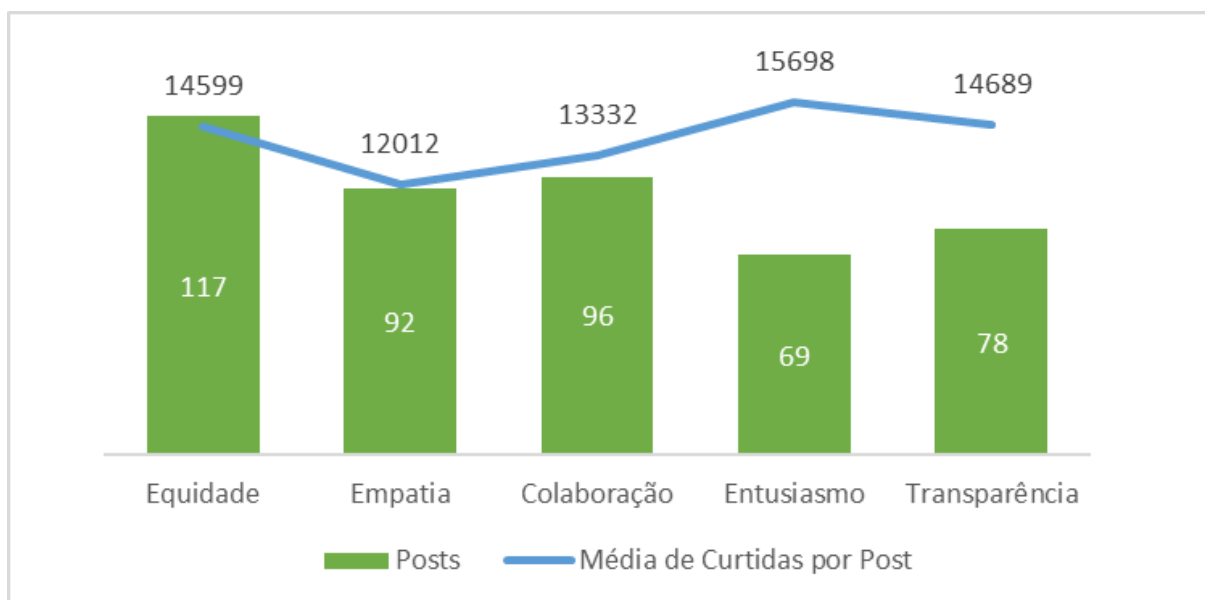


Figura 1. Ações de postagens realizadas para cada um dos valores sociais do Itaú.

Notou-se que a média de curtidas é inversamente proporcional à quantidade de postagens, isto é, a quantidade de postagens não significa, necessariamente, o aumento da média de curtidas para cada valor. Assim, as postagens que continham os valores de entusiasmo e transparência apresentaram os maiores valores médios de curtidas. Mesmo com a descrição clara de cada valor adotado pelo banco, foram encontradas dificuldades em identificar *posts* que representassem o entusiasmo.

4.2 UNILEVER

Atenta a temas críticos, como consumo consciente e publicidade infantil, a Unilever apresenta uma análise criteriosa das atividades promocionais associada às marcas da empresa por meio de iniciativas coerentes com estratégia e ações. A empresa indica que busca transparência em sua comunicação com o compromisso de: (a) não transmitir mensagens enganosas; (b) não interferir na influência parental; (c) não encorajar crianças a pressionar seus pais ou responsáveis a comprar produtos; (d) não sugerir pressão de tempo ou de preço; (e) não

encorajar hábitos alimentares não saudáveis; e (f) não ofuscar a fronteira entre promoção e conteúdo.

A empresa procura através da sua comunicação conscientizar o consumo consciente, conta com uma estrutura que permite a análise criteriosa de toda atividade promocional associada às marcas da empresa, como anúncios e campanhas publicitárias. Na condição de referência organizacional, busca priorizar a questão e a sintonia entre discurso e prática por meio de iniciativas coerentes com suas estratégia e ações. Com base nos pilares da organização, segue um plano de negócios sustentável que norteia suas ações através das metas: (a) ajudar mais de um bilhão de pessoas a melhorar sua saúde e bem-estar; (b) reduzir pela metade a “pegada” ambiental de seus produtos; e (c) obter cem por cento das matérias-primas agrícolas de forma sustentável e melhorar as condições de vida das pessoas envolvidas na cadeia de valor.

O plano de vida sustentável da Unilever foi estabelecido para dissociar seu crescimento em relação a preservação ambiental, aumentando o impacto social positivo e apoiar os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU. O plano tem três objetivos principais, sustentados por nove compromissos e metas que envolvem desempenho social, ambiental e econômico em toda a cadeia de valor. Seus objetivos principais, segundo dados coletados no site da empresa, são até dois mil e vinte ajudar mais de um bilhão de pessoas a agir para melhorar a própria saúde e bem-estar através da saúde e higiene, aprimoramento em nutrição, igualdade no trabalho gerando oportunidades para mulheres e negócios inclusivos.

Seguindo os princípios de sua comunicação, foram coletados 50 *posts* num período de janeiro de 2015 a novembro de 2018 a partir da página oficial Brasil no Facebook (página principal da instituição) sendo estes, de assuntos variados. Somente 40 *posts* apresentavam conteúdo em formato de texto e tinha alguma relação com as ações sociais e sustentáveis da empresa. Estes *posts* geraram 1.421.876 curtidas, na linguagem de redes sociais descritas como *likes*, 9.717 comentários e 28.631 compartilhamentos.

Observou-se que, além do conteúdo em texto, 48% dos *posts* foram publicados com foto, enquanto 27% apresentavam algum *link* para outra página da Unilever ou parceiro e 25% traziam vídeo. Buscou-se analisar o conteúdo destes *posts* de forma qualitativa para identificar como os valores empregados e descritos em suas ações estavam refletidos nas postagens coletadas.

Estes valores foram identificados por meio do site da Unilever, sendo utilizados como forma de categorização das postagens realizadas no Facebook, assim como no caso anterior do Itaú. Assim, as categorias consideradas para a análise foram: (1) pioneirismo; (2) integridade; (3) responsabilidade; e (4) respeito. Não foi encontrado no site da empresa, de forma explícita, uma definição clara para cada um destes valores. Por este motivo, outros documentos foram acessados no site global e no site brasileiro da Unilever, além da explanação realizada pelo CEO sobre os valores da instituição em uma universidade americana, para que houvesse o entendimento correto do uso de cada valor no posicionamento da Unilever.

Assim, cada *post* foi analisado individualmente e classificado de acordo com o valor apresentado oficialmente pela instituição. Os dados relacionados à frequência de postagens, curtidas, comentários e compartilhamentos para cada valor foram apresentados na Tabela 2.

| Valores | Posts | Curtidas | Comentários | Compartilhamentos |
|------------------|-------|-----------|-------------|-------------------|
| Pioneirismo | 4 | 272.391 | 1.688 | 3.077 |
| Integridade | 34 | 1.209.523 | 8.357 | 26.489 |
| Responsabilidade | 29 | 999.760 | 7.295 | 22.020 |
| Respeito | 21 | 809.236 | 5.797 | 14.834 |

Tabela 2. Ações realizadas referente as postagens para cada um dos valores sociais da Unilever.

Para identificar o comportamento da interação e reação do público, foi considerada a média de curtidas por postagens (Figura 2).

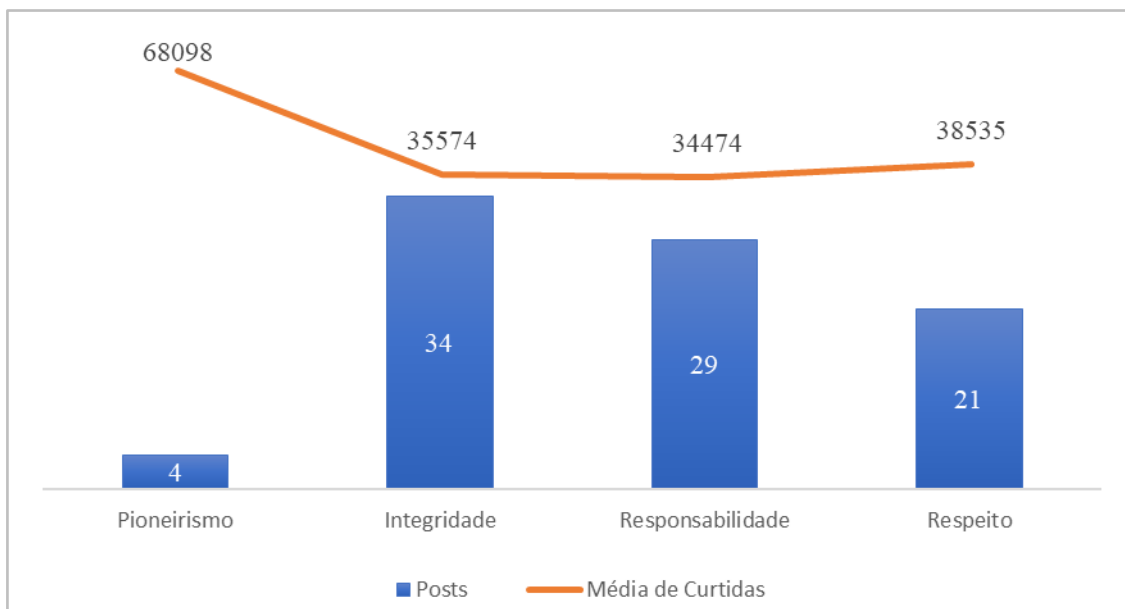


Figura 2. Ações de postagens realizadas para cada um dos valores sociais do Unilever.

Notou-se que, assim como no caso do Itaú, a média de curtidas é inversamente proporcional à quantidade de postagens, ou seja, a quantidade de postagens não significa, necessariamente, o aumento da média de curtidas para cada valor. Assim, as postagens que continham os valores pioneirismo e respeito apresentaram os maiores valores médios de curtidas.

5. CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA

A netnografia é uma etnografia adaptada ao estudo de comunidades online e foi utilizada neste estudo por ser considerada como uma técnica de pesquisa de marketing *on-line* para fornecer *insights* sobre o comportamento do consumidor (Kozinets, 2002). Ele fornece informações sobre o simbolismo, os significados e os padrões de consumo dos grupos de consumidores online. O pesquisador fornece diretrizes que reconhecem o ambiente *on-line*, respeitam a flexibilidade inerente e a abertura da etnografia e fornecem rigor e ética na condução da pesquisa de marketing (Kozinets, 2002).

Os resultados apresentados nos dois casos apresentam alguns *insights* que podem contribuir com a prática. O uso da netnografia para entender o comportamento dos usuários

destas empresas pode ser uma alternativa estratégica para que as equipes responsáveis pelas ações de marketing e *branding* possam obter melhores resultados. O posicionamento da marca também pode ser beneficiado pelo uso deste método, sendo que os resultados podem apoiar o desenvolvimento de novas ações para o engajamento de públicos específicos que possam ser de interesse para as instituições.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve a intenção de explorar a ligação entre os sistemas de gestão do relacionamento com o cliente (sistemas de *Customer Relationship Management* – CRM) e as mídias sociais, mais especificamente as redes sociais para o engajamento do cliente. Para tanto, buscou-se responder a questão de pesquisa “Como as organizações se apropriam das redes sociais para agregar valor ao relacionamento com seus clientes?”.

Neste sentido, os valores das empresas-alvo foram utilizados como lente para a análise do engajamento dos usuários com relação às postagens realizadas nas respectivas páginas oficiais do Facebook. Observou-se que o volume de postagens não é o principal fator a contribuir com o engajamento dos usuários dentro do CRM social desenvolvido pelas empresas. Demonstrou-se, nos resultados, que o conteúdo destas postagens é o que pode gerar maior impacto e que isso pode ser intensificado se houver a demonstração, mesmo que intrínseca, dos valores da organização. Assim, o engajamento pode ser maior se a postagem apresentar os valores que os usuários se identifiquem mais e a netnografia pode ser uma ferramenta útil para conhecer este tipo de característica do público.

O relacionamento entre empresas e clientes via redes sociais, o chamado CRM social, possibilita uma maior equidade entre ambos os lados da díade do relacionamento. Pedron e Saccol (2009) trazem à tona a discussão do significado do termo relacionamento para analisar

a problemática das adoções do CRM. Para as autoras deve existir uma ligação, reciprocidade, interesses mútuos e partilha de valores. Nos casos das empresas estudadas foi possível analisar como os clientes se manifestam ao partilhar dos valores que as empresas possuem. Nota-se que as redes sociais são meios adequados para a propagação dos valores organizacionais e que estes valores podem trazer maior engajamento para os clientes que “querem” estar vinculados a empresas com determinados valores. Neste contexto, a netnografia se mostrou um método adequado tanto para uma pesquisa científica como para ser usado pelas organizações que precisam, a cada dia, melhor conhecer os seus clientes.

Sobre o caso do Itaú, mesmo com a descrição clara de cada valor adotado pelo banco, foram encontradas dificuldades em identificar *posts* que representassem o entusiasmo. Uma dificuldade similar surgiu ao analisar as postagens da Unilever, pois a empresa não apresenta claramente quais são as definições para cada um dos seus valores. Isso gerou uma limitação do estudo, que foi realizar a análise dos *posts* apenas com base nos textos. Além disso, este estudo foi desenvolvido a partir de um posicionamento do pesquisador como observador. Futuros estudos podem considerar a análise de todos os formatos disponibilizados na postagem, inclusive vídeos e fotos, e pode contar com a interação do pesquisador para aprofundar o entendimento do comportamento dos usuários nas páginas oficiais das instituições.

REFERÊNCIAS

- Amaral, A., Natal, G., & Viana, L. (2017). Netnografia como aporte metodológico da pesquisa em comunicação digital. *Cadernos da Escola de Comunicação*, 1(6).
- Bartl, M., Kannan, V. K., & Stockinger, H. (2016). A review and analysis of literature on netnography research. *International Journal of Technology Marketing*, 11(2), 165. doi:10.1504/ijtmkt.2016.075687
- Batista, F. P. S. (2011). Gestão de marcas por meio das redes sociais: um estudo sobre a utilização do Facebook (*Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo*).

- Cheng, C. C., & Shiu, E. C. (2018). How to enhance SMEs' customer involvement using social media: The role of Social CRM. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 026624261877483. doi:10.1177/0266242618774831
- Cui, A., & Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: Antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 516–538.
- Diffley, S., McCole, P., & Carvajal-Trujillo, E. (2018). Examining social customer relationship management among Irish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1072–1091. doi:10.1108/ijchm-08-2016-0415
- Ferreira, A., Camargo, M. C. S., Oliveira, T. C., & Fagundes, A. F. A. (2015). Redes sociais e comportamento do consumidor: Análise bibliométrica de artigos publicados em periódicos nacionais de 2000 a 2014. *XVIII SEMEAD - Seminários em Administração*.
- Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I. F., & Young, L. (2011). Customer management and CRM: addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 79-89.
- Godes, D., Mayzlin, D., Chen, Y., Das, S., Dellarocas, C., Pfeiffer, B., Libai, B., Sen, S., Shi M., & Verlegh, P. (2005). The firm's management of social interactions. *Marketing letters*, 16(3-4), 415-428.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419.
- Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Academy of Marketing Science*, 26(3), Summer, 242-249.
- Itaú Social (2019). *Documentos oficiais da instituição*. Disponível em: www.itausocial.org.br/documentos/, acesso em 12/11/2018.
- Kozinets, R. V. (2002). The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61–72. doi:10.1509/jmkr.39.1.61.18935
- Kozinets, R. V. (2014). *Netnografia: Realizando pesquisa etnográfica online*. Porto Alegre: Penso.
- Mahr, D., Lievens, A., & Blazevic, V. (2014). The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 599-615.
- Mendes, A. F. D. N. (2013). Marcas de Moda nos Social Media: estudo netnográfico da Parfois e Associação ModaLisboa com foco na presença e comunicação no Facebook (*Doctoral dissertation, Universidade da Beira Interior*).
- Menguc, B., Auh, S., & Yannopoulos, P. (2014). Customer and supplier involvement in design: the moderating role of incremental and radical innovation capability. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 313–328.
- Mitic, M., & Kapoulas, A. (2012). Understanding the role of social media in bank marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 668-686.

Morgan, R., and Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Oliveira, J. (2013). *Marketing nas redes sociais: o poder de comunicação das marcas através do Facebook*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Portugal. Acessado em 2 de Março de 2018, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/25392>

Rosa, N. (2010). O impacto das redes sociais no Marketing: perspectiva portuguesa. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Acessado em 2 de Março de 2018, em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/2443>

Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Burlington, MA: Butterworth Heinemann.

Pedron, C. D., & Saccol, A. Z. (2009). What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6(1), 34-49.

Sakal, M., Matkovic, P. e Tumbas, P. (2011). Web 2.0 Technologies in Internal and External Communications in the Banking Sector. *Journal Theory Methodology Practice*, Vol. 7, No 2, pp. 87 – 97.

Salo J. (2017) Social media research in the industrial marketing field: Review of literature and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 66, 115–129.

Trainor, K. J. (2012). Relating social media technologies to performance: A capabilities-based perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32, 317– 331.

Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208.

Unilever (2019). *Nossa história, arquivos*. Disponível em: <https://www.unilever.com/about/who-we-are/our-history/> acesso em 03/07/2019.

Unilever (2019). *Lecture Paul Polman, CEO Unilever, graduate of FEB: Leadership and sustainability*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HdYXkVHIrjY>, acesso em 03/07/2019.

Yin, R. (2009). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. 4ª ed. Bookman - Porto Alegre, 248p.