

A Interação de Instituições Financeiras com seus Clientes por meio do Facebook: Proposta de um Framework pela Perspectiva das Affordances

Autoria

MARCELO SILVA DE FRAGA - marcelosfraga@gmail.com

Prog de Mestr em Admin e Negócios/Faculdade de Admin, Contab e Economia - PPGAd/FACE/PUCRS - Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Marcirio Silveira Chaves - mschaves@gmail.com

Prog de Mestr em Admin e Negócios/Faculdade de Admin, Contab e Economia - PPGAd/FACE/PUCRS - Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Agradecimentos

Este trabalho foi parcialmente financiado pela CAPES.

Resumo

A literatura sobre o uso de mídias sociais por Instituições Financeiras (IF) está focada em aspectos ou processos específicos, em especial o processo de marketing, não fornecendo uma visão integrada e abrangente de processos bancários por meio de redes sociais, tão pouco fornecendo recomendações práticas para atuação dos bancos neste canal. No sentido de orientar as IF na organização estratégica dos processos de interação com clientes por meio do Facebook, este trabalho propõe o FACEFIN ? um framework prescritivo para o uso do Facebook por Instituições Financeiras. A pesquisa está estruturada em duas fases de coletas de dados, sendo duas pesquisas documentais que totalizaram 3.716 comentários analisados em páginas de IF no Facebook e a realização de 15 entrevistas semiestruturadas com clientes bancários e gestores. Como resultado, o FACEFIN foi elaborado considerando três blocos de conceitos e recomendações: 1) estratégia de atuação no Facebook, 2) processos bancários e 3) affordances. O FACEFIN integrou os processos bancários e as affordances com uma estratégia de atuação em redes sociais, fornecendo recomendações para os gestores de IF. Essa pesquisa expande a literatura existente sobre affordances no contexto de processos bancários, agregando uma visão estratégica da atuação de bancos em redes sociais.



A Interação de Instituições Financeiras com seus Clientes por meio do Facebook: Proposta de um Framework pela Perspectiva das *Affordances*

Resumo: A literatura sobre o uso de mídias sociais por Instituições Financeiras (IF) está focada em aspectos ou processos específicos, em especial o processo de marketing, não fornecendo uma visão integrada e abrangente de processos bancários por meio de redes sociais, tão pouco fornecendo recomendações práticas para atuação dos bancos neste canal. No sentido de orientar as IF na organização estratégica dos processos de interação com clientes por meio do Facebook, este trabalho propõe o FACEFIN – um framework prescritivo para o uso do Facebook por Instituições Financeiras. A pesquisa está estruturada em duas fases de coletas de dados, sendo duas pesquisas documentais que totalizaram 3.716 comentários analisados em páginas de IF no Facebook e a realização de 15 entrevistas semiestruturadas com clientes bancários e gestores. Como resultado, o FACEFIN foi elaborado considerando três blocos de conceitos e recomendações: 1) estratégia de atuação no Facebook, 2) processos bancários e 3) *affordances*. O FACEFIN integrou os processos bancários e as *affordances* com uma estratégia de atuação em redes sociais, fornecendo recomendações para os gestores de IF. Essa pesquisa expande a literatura existente sobre *affordances* no contexto de processos bancários, agregando uma visão estratégica da atuação de bancos em redes sociais.

Palavras-chave: Mídias sociais. Redes sociais. Facebook. *Affordances*. Pesquisa qualitativa.

1. Introdução

As redes sociais constituem um potencial de negócios e surgiram como um novo meio de expressão e interação que permite que indivíduos e empresas (incluindo bancos) iniciem e mantenham relacionamentos (CHEN; BEAUDOIN, 2016). As redes sociais permitem que os usuários se conectem com redes de indivíduos por meio de plataformas online, como o Facebook (CHUNG et al., 2016). Mais de 89% dos clientes bancários no mundo afirmaram ter uma conta de rede social (SUVARNA; BANERJEE, 2014), tornando necessário que a indústria financeira intensifique a integração de mídias sociais com serviços bancários.

Os serviços oferecidos por meio de mídias móveis e sociais são considerados disruptivos, porque têm o potencial de substituir outros canais bancários e tornar redundantes os serviços bancários orientados a redes de agências (BOHLIN; SHAIKH; HANAFIZADEH, 2018). Portanto, é fundamental que os bancos estejam presentes nas redes sociais e interajam com seus clientes, sob o risco de perderem negócios para concorrência.

A literatura evidencia pesquisas para entender como as mídias sociais podem ser usadas por Instituições Financeiras (IF) para apoiar diversos processos, como por exemplo: 1. melhorar a reputação corporativa (BONSÓN; FLORES, 2011; ROKKA; KARLSSON; TIENARI, 2014); 2. como ferramenta para o marketing de relacionamento (MITIC; KAPOULAS, 2012; MURRAY et al., 2014); 3. para gestão de marca (FARSHID; PLANGGER; NEL, 2011); 4. para fornecer visões atuais do mercado (CHIKANDIWA; CONTOGIANNIS; JEMBERE, 2013); e 5. para agregar valor e gerar negócios com pequenas empresas (DURKIN; MCGOWAN; MURRAY, 2014). Contudo, não há estudos fornecendo subsídios em como organizar o processo de marketing nas redes sociais (MURRAY ET AL., 2014). A literatura sobre o uso de mídias sociais por IF está focada em aspectos ou processos específicos em relação às atividades bancárias, especialmente o processo de marketing, havendo número limitado de trabalhos que considerem uma visão integrada desses processos. Somente Parusheva (2017) e Bohlin, Shaikh e Hanafizadeh (2018) apresentam uma visão integrada de

processos bancários, considerando a interação dos bancos com seus clientes. No entanto, estas pesquisas não fornecem recomendações práticas para orientar as IF na organização estratégica dos processos de interação com clientes. Além disso, as pesquisas não abordam uma estratégia de atuação nas redes sociais conectada com processos bancários que apoiem os gestores.

Outro problema é que para interagir assertivamente com seu público, os bancos precisam utilizar adequadamente as *affordances* disponíveis nas redes sociais. Contudo, há um desconhecimento empírico de como as *affordances* de mídias sociais influenciam os processos das organizações (ARAZY et al., 2016; POZZI; PIGNI; VITARI, 2014; TREEM; LEONARDI, 2012). A abordagem das *affordances* (GIBSON, 1986) vem recebendo atenção na área de Administração da Informação, pois sua aplicação promete fornecer novos *insights* para explicar as consequências do uso de artefatos de Tecnologia da Informação (TI) nas organizações e as mudanças organizacionais relacionadas (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013; MAJCHRZAK et al., 2013; POZZI; PIGNI; VITARI, 2014; ZAMMUTO et al., 2007).

Sendo assim, utilizar a abordagem das *affordances* para investigar como as redes sociais influenciam o processo de interação dos bancos com seus clientes parece oportuno, considerando que não existem pesquisas integrando processos bancários e *affordances*. Este cenário, aliado a vasta gama de *affordances* relacionadas às mídias sociais disponíveis na literatura, embasam a questão de pesquisa deste artigo: **Como as *affordances* do Facebook influenciam o processo de interação das IF com seus clientes?**

2. Referencial Teórico

2.1 Atuação dos Bancos nas Redes Sociais

As redes sociais podem ser definidas como um grupo de aplicativos baseados na Internet que seguem os fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0 e que permitem a criação e a troca de conteúdo gerado pelo usuário (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). A rede social online facilita a conexão entre as pessoas para se comunicar com os usuários que estão em sua rede usando a web como sua interface (BARNES; GANIM, 2011). Exemplos proeminentes de redes sociais são o Facebook e o Twitter (AFOLABI; EZENWOKE; AYO, 2017). No setor financeiro, o Facebook permite interação em tempo real, o que aprimora a capacidade de um banco de responder aos clientes de maneira oportuna, intuitiva e personalizada, aprimorando, assim, a experiência geral do cliente. Além disso, as redes sociais também permitem que os indivíduos aprendam sobre os Produtos e Serviços (P&S) de um banco acessando alguns perfis/páginas específicas, além de solicitar recomendações aos amigos de sua rede (MABIĆ; GAŠPAR; LUCOVIĆ, 2017).

Social Network Banking (SNB) é a prestação de serviços bancários e financeiros oferecidos aos clientes em redes sociais interativas usando qualquer dispositivo eletrônico e/ou móvel, como um computador portátil, *smartphone* ou *tablet* (BOHLIN; SHAIKH; HANAFIZADEH, 2018). Por meio das redes sociais os bancos podem criar comunicação interativa com seus clientes usando a interface familiar e amigável das mídias sociais (CROWE, 2011). O uso de plataformas de mídia social oferece muitos benefícios potenciais para as organizações de serviços financeiros e seus clientes (MABIĆ; GAŠPAR; LUCOVIĆ, 2017). Contudo, as redes sociais também oferecem alguns desafios para as IF e demais empresas. Sendo assim, é oportuno elencar as principais vantagens e desvantagens do uso de redes sociais pelas empresas. O Quadro 1 apresenta esta relação com base nos relatos de Giacomucci (2014) e Assensoh-Kodua (2016).

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do uso das Redes Sociais por empresas.

Vantagens	
Exposição pública	O custo da ampla exposição pública por meio das mídias sociais pode ser muito menor do que o custo de uma abordagem tradicional de marketing.
Atendimento ao cliente	Ao estabelecer e desenvolver relacionamentos, as mídias sociais melhoram a percepção das empresas sobre as necessidades e preferências dos clientes.
Referências	Referências boca a boca, como curtir no Facebook e favoritas no Twitter, não requerem recursos adicionais da empresa.
Alcance expandido	As mídias sociais fornecem um canal direto para comunicar a responsabilidade social corporativa e os valores aos clientes.
Desvantagens	
Publicidade negativa	Os clientes também postam <i>feedback</i> negativo ou comentários e qualquer publicidade negativa pode se espalhar ou tornar-se viral rapidamente, forçando uma resposta rápida e construtiva para mitigar os danos.
Hackers	Sem controles e segurança adequados, os hackers podem, rapidamente, assumir a página de uma empresa e postar informações falsas (ASSENSOH-KODUA, 2016).
Manutenção da marca	A complexidade e o imediatismo do ambiente de mídia social geralmente exigem uma equipe especializada com experiência na criação e manutenção de uma presença de marca on-line. Com a reputação corporativa em jogo, as empresas precisam da pessoa certa ou da equipe que gerencia o conteúdo de mídia social, para garantir que o tom da empresa e a voz da marca sejam consistentemente mantidos (ASSENSOH-KODUA, 2016).

Fonte: Adaptado de Giacomucci (2014) e Assensoh-Kodua (2016).

Os bancos têm intensificado o uso de mídia social (MURRAY et al., 2014), principalmente no processo de marketing, onde as redes sociais se tornam uma parte permanente de suas estratégias (KARADUMAN, 2013). No entanto, o uso eficaz das mídias sociais orientado ao cliente parece menos evidente (MURRAY et al., 2014). Para Bolton et al. (2013), as IF precisam desenvolver formas de usar as mídias sociais que criem valor social para o cliente. Na visão de Parusheva (2017) e Bohlin, Shaikh e Hanafizadeh (2018), os principais motivadores dos bancos para uso das redes sociais podem ser classificados como: a) Ferramenta de marketing; b) Canal de comunicação com clientes; c) Canal para educação financeira e conselhos; d) Canal para feedbacks sobre P&S; e e) Canal para realização de transações financeiras.

2.1.1 Uso de mídias sociais como ferramenta de marketing

Os bancos têm a oportunidade de usar as mídias sociais como uma ferramenta de marketing muito eficaz ao usá-las de maneira correta, inclusive como uma ferramenta de marketing de relacionamento (MITIC; KAPOULAS, 2012). Estudos mostram que as comunicações, por meio das mídias sociais, influenciam fortemente a imagem da marca (BRUHN; SCHOENMUELLER; SCHÄFER, 2012). Além disso, os bancos podem fortalecer sua reputação e construir maior valor de marca por meio de maior diferenciação e associações mais fortes com o cliente (PARUSHEVA, 2017).

As tecnologias de mídia social têm vantagens distintas tanto para o banco quanto para os clientes. À medida que os relacionamentos se aprofundam por meio da interação social nessa plataforma, os bancos conseguem reter seus clientes. Isso se traduz em múltiplos efeitos, tais como reter uma base de clientes lucrativa, reduzir os custos de transação aumentando as relações com o cliente, ampliar a área de mercado, conveniência da disponibilidade de informações em qualquer horário, diminuição da dependência de uma rede de agências e economia de tempo e dinheiro (ASSENSOH-KODUA, 2016).

2.1.2 Uso de mídias sociais como canal de comunicação com clientes

As mídias sociais permitem aos bancos reagirem rapidamente às consultas dos clientes e responderem às suas necessidades e reclamações de maneira rápida e eficaz. À medida que as mídias sociais são introduzidas, os bancos podem se comunicar com seus clientes sem usar outros canais e mídias, por exemplo, sem usar *call centers*. Nas redes sociais, os bancos podem (ASSENSOH-KODUA, 2016): a) oferecer informações atuais; b) reagir rapidamente a questões e problemas do cliente; e c) oferecer soluções e alcançar todos que precisam. A mídia social pode ser o lugar onde os clientes estão recebendo respostas competentes às suas perguntas de forma instantânea, conveniente e gratuita (PARUSHEVA, 2017).

2.1.3 Uso de mídias sociais como canal para feedbacks sobre produtos e serviços

As mídias sociais permitem que os bancos tenham a oportunidade de receber feedback de clientes sobre novos produtos e serviços, mas também sobre os existentes. Ainda, os bancos recebem feedback sobre como otimizar seus produtos e serviços e, em última análise, como foi a experiência do cliente utilizando os produtos da empresa (ASSENSOH-KODUA, 2016; PARUSHEVA, 2017). O principal objetivo é conhecer as percepções dos clientes, a fim de aprimorar ou desenvolver novos produtos e serviços (ASSENSOH-KODUA, 2016).

Contudo, os bancos geralmente enfrentam desafios ao se comunicar com os clientes nas mídias sociais. Em alguns casos, as reações dos funcionários do banco estão próximas de respostas automáticas e, portanto, não têm muita empatia. Além disso, a comunicação pública entre os bancos e seus clientes pode ser arriscada e desfavorável para eles por ser transparente. Especialmente quando se trata de reclamações, os bancos precisam ter muito cuidado (PARUSHEVA, 2017).

2.1.4 Uso de mídias sociais como canal para realização de transações financeiras

Por meio das contas de redes sociais dos usuários, os bancos oferecem aos seus clientes a oportunidade de realizar transações padrões, como, por exemplo, fazer transferências de fundos entre contas correntes. Dessa forma, as mídias sociais estão se tornando um canal rápido e conveniente para a execução de transações. Essa abordagem é mais aplicável nos pagamentos de pessoa física para pessoa física. Por exemplo, os clientes podem fazer transferências para seus amigos do Facebook por meio da plataforma social. Alguns bancos usam as mídias sociais diretamente como uma plataforma, onde eles ofertam aos seus clientes a oportunidade de realizar operações (PARUSHEVA, 2017). Parusheva (2017) listou exemplos de bancos que utilizaram o Facebook para fins transacionais: ICICI Bank (Índia), GarantiBank e DenizBank (Turquia), CaixaBank (Espanha), Guaranty Trust Bank (Nigéria), Royal Bank of Canada (Canadá) e banco ASB (Nova Zelândia). Contudo, nós não identificamos o uso do Facebook como canal para realização de transações financeiras por bancos que operam no Brasil.

2.1.5 Uso de mídias sociais como canal para educação financeira e conselhos

Bohlin, Shaikh e Hanafizadeh (2018) avaliaram como os 100 maiores bancos do mundo exploraram a tecnologia nas três principais redes sociais: Facebook, Twitter e YouTube. Mais de 82% dos bancos pesquisados oferecem serviços de educação financeira e conselhos em seus perfis de redes sociais. Na mesma linha, Chikandiwa, Contogiannis e Jembere (2013) ressaltam a importância de explicar os produtos complexos dos bancos, por exemplo, educando os jovens sobre a importância de investir. Os autores sugerem ainda que este processo de educação financeira ajuda a criar lealdade em seus clientes e gera potencial para aumento da participação de mercado dos bancos.

2.2 Affordances

As primeiras ideias de *affordances* foram desenvolvidas por Gibson (1986), em um esforço para explicar como os animais percebem seu ambiente. O autor discutiu que um objeto, como uma pedra, pode ser usado de formas diferentes por diferentes animais, porque cada um pode perceber as possibilidades que essa pode oferecer de maneiras diferentes (LEONARDI, 2011; TREEM; LEONARDI, 2012). Posteriormente, a abordagem das *affordances* foi adaptada por pesquisadores das áreas de sistemas de informação e interação humano-máquina (ARAZY et al., 2016). Norman (1999), ao trazer o conceito para o domínio da área de interação humano-máquina, buscou contribuir com a usabilidade de um projeto aproveitando as experiências prévias das pessoas de modo que elas deduzam as funcionalidades da interface. Na visão de Norman (1999), uma *affordance* é uma propriedade funcional que é relativa a um agente. Ela define a soma de ações possíveis que o agente pode executar sobre o objeto que instancia a *affordance*.

Já na visão de Gibson (1986), *affordances* são percebidas, não reais, e podem variar em extensão ou grau. Algumas definições argumentam que a estrutura de um objeto evidencia como, supostamente, ele deve ser utilizado. No entanto, alguns estudiosos do tema afirmam que as *affordances* podem emergir ao se interagir diretamente com as tecnologias envolvidas, o que leva à experimentação e à adaptação, moldando as ações aplicadas com estas tecnologias (EVANS et al., 2016). Ou seja, embora a materialidade de uma tecnologia seja relevante, ela não determina todas as possibilidades de utilização pelos usuários.

Outro significado para *affordance* é uma interação entre TI e organização (AZAD et al., 2016). Desta forma, qualquer nova combinação de tecnologia e recursos organizacionais criam possibilidades que influenciam a forma e a função de uma organização (ZAMMUTO et al., 2007). As *affordances* organizacionais são aquelas que suportam a organização do trabalho e são determinadas de forma coletiva, pois os colegas de trabalho se comprometem a significar e construir novas estruturas de uso (AZAD et al., 2016; ELLISON; GIBBS; WEBER, 2015).

Leonardi (2011) apresentou a lente das *affordances* em uma tentativa de encontrar um vocabulário útil para teorizar o entrelaçamento do mundo material e humano. Uma *affordance* tecnológica é definida como a reciprocidade das intenções dos atores e das capacidades tecnológicas que oferece potencial para uma ação particular (FARAJ; AZAD, 2012). Leonardi (2011) aplicou as ideias de Gibson (1986) sobre as *affordances* no contexto da tecnologia e das organizações relacionando o entrelaçamento dos agentes materiais e sociais. Leonardi defendeu que as tecnologias possuem propriedades materiais que oferecem diferentes possibilidades de ação dependendo dos contextos em que elas são usadas.

Observa-se que há duas visões de *affordances* destoantes na literatura (POZZI; PIGNI; VITARI, 2014), cujos autores seminais são Gibson (1986) e Norman (1999). De acordo com Norman (1999), o termo *Affordance* refere-se às propriedades percebidas e reais do objeto, principalmente, as propriedades fundamentais que determinam exatamente como o artefato poderia ser utilizado. Norman (1999) sugere que as *affordances* são propriedades intrínsecas e projetadas no artefato. De acordo com Norman (1999), o ator não desempenha qualquer papel na criação da *affordance*. Nesta formulação, o argumento de Norman (1999) difere do de Gibson (1986), que afirma que as *affordances* não mudam entre diferentes contextos de uso ou objetivos de atores diferentes. Em vez disso, estão sempre lá para serem percebidas.

Este trabalho posiciona-se na visão de Gibson (1986), entendendo que uma *affordance* é formativa do ambiente fenomenal em vez de totalmente dependente da perspectiva do observador ou das propriedades físicas de um objeto/tecnologia (LEONARDI; HUYSMAN;

STEINFIELD, 2013). Considerando que é o usuário quem determina, e não a tecnologia por si, se o objeto/tecnologia é benéfico ou valioso para o uso, são as características dos usuários que determinam o uso de uma tecnologia (WOO, 2009). Além disso, a literatura sobre *affordances* é interdisciplinar (POZZI; PIGNI; VITARI, 2014), sendo que os pesquisadores organizacionais começaram a aplicar o conceito de *affordance* para explicar a usabilidade, o contexto e as implicações para o universo de mídias organizacionais (RICE et al., 2017).

Por fim, com base nos achados da literatura, foram selecionadas seis *affordances* de redes sociais que convergem para os objetivos do trabalho. Treem e Leonardi (2012) realizaram uma ampla avaliação das *affordances* associação, editabilidade, persistência e visibilidade. O trabalho classificou os tipos de tecnologias com base no grau (alto a baixo) para o qual elas permitem a ativação de cada uma das quatro *affordances* analisadas, comparando as diferentes mídias sociais com outras formas tradicionais de comunicação. As quatro *affordances* foram classificadas com alto potencial de ativação em redes sociais, justificando sua utilização nesta pesquisa. Ainda, um dos principais objetivos dos bancos ao usarem as redes sociais é manter um canal de comunicação de baixo custo com os clientes, reduzindo as demandas dos demais canais do banco, como Agências e Centrais de Atendimento ao Cliente. Sendo assim, entende-se que a disponibilidade e conveniência são características importantes no uso de redes sociais por IF, justificando a inserção da *affordance* contato perpétuo neste artigo. Finalmente, os processos de *feedback* de P&S e educação financeira possuem natureza colaborativa, ou seja, espera-se que clientes e IF compartilhem conhecimento. O compartilhamento de conhecimento é o processo onde as pessoas trocam mutuamente seus conhecimentos e criam, em conjunto, novos conhecimentos (VAN DEN HOOF; DE RIDDER, 2004). Para apoiar no entendimento desta troca de conhecimentos entre clientes e IF, utilizou-se a *affordance* colaboração nesta pesquisa. O Quadro 2 apresenta as *affordances*, os conceitos considerados no trabalho e o referencial teórico que aborda cada uma.

Quadro 2 – *Affordances* de mídias sociais selecionadas para verificar a interação das IF com os seus clientes.

<i>Affordance</i>	Conceito	Exemplos de Referências
Associação	Estabelecer conexões entre indivíduos e conteúdo ou entre um ator e uma apresentação.	Oostervink, Agterberg e Huysman (2016); Ellison, Gibbs e Weber (2015); Wagner, Vollmar e Wagner (2014); Treem e Leonardi (2012).
Colaboração	Permitir colaboração entre pessoas por meio de páginas de discussão, criação de tópicos especiais, conversa e envio de e-mails entre usuários.	Mesgari e Faraj (2012).
Contato perpétuo	Relativo à capacidade de estar sempre acessível para comunicação, em qualquer hora e lugar.	Mascheroni e Vincent (2016); Abeele, Schouten e Antheunis (2017).
Editabilidade	Modificar e melhorar a informação antes da apresentação.	Zheng e Yu (2016); Wagner, Vollmar e Wagner (2014); Treem e Leonardi (2012); Abeele, Schouten e Antheunis (2017).
Persistência	Permanecer acessível na mesma forma que na exibição original.	Oostervink, Agterberg e Huysman (2016); Zheng e Yu (2016); Ellison, Gibbs e Weber (2015); Wagner, Vollmar e Wagner (2014); Mansour, Askenäs e Ghazawneh (2013).
Visibilidade	Visualizar informações facilmente, permitindo que a tecnologia seja usada para tornar visível o conhecimento das pessoas.	Oostervink, Agterberg e Huysman (2016); Weber e Shi (2017); Zheng e Yu (2016); Wagner, Vollmar e Wagner (2014); Treem e Leonardi (2012).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

3. Método

O trabalho é de natureza qualitativa, sendo a abordagem metodológica exploratória, descritiva e prescritiva. A pesquisa de natureza qualitativa visa compreender o problema identificado com profundidade em determinado contexto (PATTON, 2015). A abordagem metodológica exploratória permite fazer investigações preliminares sobre áreas relativamente desconhecidas, sendo aberta, flexível e indutiva, na tentativa de buscar novos *insights* sobre fenômenos (PATTON, 2015). A abordagem descritiva também se aplica a esta pesquisa, sendo que faz parte dos objetivos do trabalho a descrição das *affordances* que influenciam os processos de interação das IF com seus clientes por meio das redes sociais. Adicionalmente, esta abordagem metodológica também é prescritiva, pois esta pesquisa pressupõe a demonstração de análises de resultados que embasam a realização de recomendações (PATTON, 2015).

Este estudo objetiva propor um framework prescritivo para orientar as IF na organização estratégica dos processos de interação com clientes por meio do Facebook, utilizando a perspectiva das *affordances*. Para atingir este objetivo, a coleta e análise dos dados da pesquisa foi estruturada em duas fases. A primeira fase foi composta por dez entrevistas semiestruturadas e pela coleta de dez postagens dos cinco maiores bancos do Brasil no Facebook, incluindo a análise de 1.758 comentários. A primeira fase gerou o framework preliminar. Na segunda fase, foram realizadas mais cinco entrevistas e coletadas mais dez postagens de bancos digitais, incluindo a análise de mais 1.958 comentários. A segunda fase gerou o framework prescritivo FACEFIN.

Para as coletas de dados documentais, foram utilizados os dados disponíveis nas páginas de algumas IF no Facebook. A primeira coleta, contou com dados coletados das páginas dos cinco maiores bancos brasileiros, relativos a um recorte temporal dos meses de julho, agosto e setembro de 2018. A segunda fase da coleta documental contou com dados de cinco bancos que operam exclusivamente no meio digital, considerando um recorte temporal relativo ao mês de fevereiro de 2019. As entrevistas semiestruturadas também foram realizadas em duas fases, sendo que na primeira as dez entrevistas foram realizadas no mês de novembro de 2018 e as cinco entrevistas da segunda fase foram aplicadas no mês fevereiro de 2019.

O número de entrevistados foi obtido considerando o alcance do ponto de saturação teórica, isto é, quando não surgem novas informações relevantes para a pesquisa (PATTON, 2015). As entrevistas de 1 a 10 foram obtidas na fase 1 deste estudo, enquanto as entrevistas de 11 a 15, foram realizadas na fase 2. Resumidamente, os entrevistados possuem em média 30 anos de idade, dez dos quinze atuam no mercado financeiro e todos declararam utilizar, diariamente, as redes sociais, sendo que a maioria utiliza mais que duas horas por dia. Adicionalmente, todos afirmaram realizar consultas e transações financeiras por meio de aplicativos dos bancos ou Internet Banking (IB), sugerindo familiaridade com TI. O perfil detalhado dos entrevistados é apresentado no Quadro 3.

4. Discussão dos Resultados

Em relação aos processos bancários em redes sociais mapeados na revisão de literatura, o trabalho constatou, em campo, a presença de quatro deles: marketing; comunicação com clientes; educação financeira e conselhos; e feedbacks de P&S. Para cada processo, os dados coletados apontam pontos positivos que devem ser potencializados e pontos negativos, que precisam ser evitados. O processo de marketing, segundo a maioria dos entrevistados, deve ser equilibrado, visando equacionar temas institucionais, reforçando o propósito e valores da

organização, com oferta de P&S, visando potencializar a rede para realização de negócios. Uma questão importante foi trazida com ênfase pelo Entrevistado 2, relativa à sua percepção que os bancos valorizam em demasia a prospecção de novos clientes nas redes sociais, esquecendo, muitas vezes, de valorizar e explorar o potencial de negócios das pessoas que já são seus clientes e navegam por sua página no Facebook.

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Cód.	Gênero	Idade	Formação Acadêmica	Profissão	Mídias Sociais da sua IF que acessou	Frequência de uso de redes sociais	Dispositivo que acessa redes sociais	Uso de IB e MB*
E1	Feminino	34	Pós-Graduação	Nutricionista	Facebook	> 2 horas por dia	Smartphone	Consultas e Transações
E2	Masculino	34	Pós-Graduação	Bancário	Facebook, LinkedIn e Instagram	> 2 horas por dia	Smartphone	Consultas e Transações
E3	Masculino	26	Pós-Graduação	Analista de Riscos	Facebook	> 30 min e < 1 hora	Smartphone	Consultas e Transações
E4	Feminino	28	Pós-Graduação	Bancário	Facebook	> 2 horas por dia	Smartphone e Computador	Consultas e Transações
E5	Masculino	30	Superior Completo	Bancário	Facebook e LinkedIn	> 2 horas por dia	Smartphone	Consultas e Transações
E6	Masculino	25	Superior Incompleto	Analista Inteligência de Mercado	Facebook	> 1 hora e < 2 horas	Computador	Consultas e Transações
E7	Feminino	23	Superior Incompleto	Analista de Crédito	Facebook e LinkedIn	> 2 horas por dia	Smartphone e Computador	Consultas e Transações
E8	Masculino	28	Superior Completo	Analista de Crédito	Facebook e LinkedIn	> 2 horas por dia	Smartphone e Computador	Consultas e Transações
E9	Feminino	29	Superior Completo	Analista de Riscos	Facebook e LinkedIn	> 2 horas por dia	Smartphone e Computador	Consultas e Transações
E10	Feminino	45	Pós-Graduação	Coordenadora de Riscos	Facebook	< 30 min por dia	Smartphone	Consultas e Transações
E11	Feminino	27	Pós-Graduação	Pesquisadora de Mídias Sociais	Facebook e LinkedIn	> 1 hora e < 2 horas	Smartphone e Computador	Consultas e Transações
E12	Masculino	28	Superior Completo	Executivo Mercado Financeiro	Facebook, LinkedIn, Instagram e Twitter	> 2 horas por dia	Smartphone e Televisão	Consultas e Transações
E13	Masculino	22	Superior Incompleto	Estagiário de Marketing	Facebook	> 1 hora e < 2 horas	Smartphone e Computador	Consultas e Transações
E14	Masculino	30	Superior Completo	Executivo Mercado Financeiro	Facebook e LinkedIn	> 2 horas por dia	Smartphone e Computador	Consultas e Transações
E15	Feminino	42	Pós-Graduação	Gerente Comercial	Facebook e LinkedIn	> 1 hora e < 2 horas	Smartphone e Computador	Consultas e Transações

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019). IB: Internet Banking MB: mobile Banking.

Outro ponto importante é buscar usar a página da instituição no Facebook para engajar o público por meio de campanhas sociais, visando ampliar a audiência e gerar imagem positiva perante a sociedade. Um bom exemplo de geração de engajamento do público foi a campanha social denominada “leia para uma criança” relatada pela Entrevistada 4:

[...] o banco trabalha muito com mais programas sociais, assim, isso ele trabalha e está sempre divulgando ali, mas divulga, trabalho, curto, tem campanhas bacanas que, como o cliente usa bastante, é bacana, tem uma campanha bem boa assim que o banco faz que é Leia para uma Criança, não sei se tu já ouviu falar? [...] pode tu como cliente ou não cliente, tu podes te cadastrar no site e pedir livros, Leia para uma..., e aí o banco te dá, te manda cinco livros para ti ler para uma criança, para ti, para teu filho, enfim... (E4).

Sobre o processo de comunicação com clientes, muitos dados foram coletados e observados por meio da análise documental. Responder rapidamente é uma questão fundamental, dado o potencial negativo de imagem que reclamações e relatos de problemas podem trazer para a IF no Facebook. Sendo assim, é fundamental que o banco faça um monitoramento frequente de suas redes sociais visando tratar os comentários negativos, bem como buscar atender as demandas o mais rápido possível. Para estas situações, foi observado, na pesquisa documental e em relatos de alguns entrevistados, o emprego da funcionalidade de conversas privadas. O uso deste recurso para situações complexas, por exemplo negociação com inadimplentes, mostra-se oportuno, pois além de reduzir exposição negativa, permite maior privacidade ao banco e ao cliente para troca de informações. Outro ponto mapeado como sugestão nas entrevistas, foi a busca por criar um espaço organizado na página do Facebook, onde estejam disponíveis informações relevantes e comumente pesquisadas, como telefones de atendimento e perguntas e repostas mais comuns. Ainda, os entrevistados 6 e 7 trazem, como caso positivo, o uso que a sua IF faz do Facebook para criar um ambiente colaborativo, onde os próprios clientes se ajudam. Estes entrevistados mencionam o incentivo à criação de grupos privados onde os usuários trocam informações sobre o *app* do banco, bem como mencionam o comportamento, aparentemente cultural, de ajuda mútua entre os usuários. Portanto, a busca por criar esta cultura colaborativa parece um objetivo lógico, dados os relatos dos entrevistados.

Educação financeira e conselhos foi o processo menos presente na análise dos dados. Todavia, as impressões gerais dos entrevistados é que este tema deve ser melhor explorado pelas IF, como relatado pelo entrevistado 2: “[...] acho que esse tema de educação financeira é muito importante para qualquer IF, até porque se você não educar financeiramente os seus clientes o seu risco de crédito aumenta sobremaneira... (E2). Estas impressões estão alinhadas com o trabalho de Bohlin, Shaikh e Hanafizadeh (2018), que indicaram que mais de 82% dos bancos pesquisados oferecem serviços de educação financeira e conselhos em seus perfis de redes sociais. Adicionalmente, a pesquisa documental com bancos brasileiros evidenciou pouco conteúdo, especialmente direcionado a este fim, sugerindo a necessidade de desenvolvimento de conteúdos específicos a serem publicados pelos bancos que operam no Brasil em suas páginas do Facebook.

O processo de coleta de feedbacks sobre P&S também parece ser pouco explorado pelas IF. Tanto na pesquisa documental, quando nas entrevistas, foi observada pouca ênfase nesta prática. Destoando desta conclusão, os Entrevistados 6 e 7, clientes de uma empresa de tecnologia do setor financeiro (*Fintech*), mencionaram o uso intensivo da instituição para coleta de dados sobre o uso de P&S, principalmente o seu *app*, por meio de enquetes e votações disponibilizadas na página da instituição no Facebook, conforme pode ser observado no relato do entrevistado 7.

[...] tem algumas enquetes que eu lembro que eu respondi que foram melhorias que voltaram a ser, melhorias para o aplicativo, então a parte mais volta..., a resposta mais votada foi o que foi melhorado no aplicativo, porque maior parte do público..., eu acho que é bem importante isso porque tu vê o que o público necessita e assim tu vai aprimorando teu serviço... (E7).

Os resultados sugerem que esta instituição possui uma estratégia de potencializar as redes sociais para realização de relacionamento bancário, bem como realizar pesquisas constantes com clientes sobre seus P&S, visando aperfeiçoamento. A estratégia parece oportuna, uma vez que utilizar o Facebook pode ser muito mais barato do que realizar pesquisas em campo, disponibilizar outros canais de comunicação e realizar campanhas de marketing em outras mídias.

A análise dos dados desta pesquisa sugere que é importante considerar o conceito e as características das *affordances* quando se avalia o uso do Facebook para fins de relacionamento bancário. Principalmente na coleta documental, foi observado uma série de características que estão presentes nas interações no Facebook, tais como: comentários, *emotions*, opção curtir e compartilhar, opção marcar amigo, postagens com vídeos e fotos, entre outras. Sendo assim, é oportuno que a discussão de *affordances* esteja presente em uma discussão de uso do Facebook por empresas, especialmente em IF. Além das *affordances* mapeadas nesta revisão de literatura, os dados coletados na análise documental e nas entrevistas sugerem que é importante considerar as *affordances*: privacidade, presente na opção de conversas privadas do Facebook; e votações, presente em enquetes e votações relatadas pelos entrevistados 6 e 7.

Todas as *affordances* estudadas foram observadas em maior ou menor grau. A visibilidade é, frequentemente, explorada pelos bancos para fazer suas campanhas de marketing. Em contrapartida, é explorada pelos clientes quando estes precisam usar a visibilidade da rede para pressionar o banco a resolver suas demandas. Os entrevistados recomendam atenção por parte das instituições com relação aos conteúdos que são divulgados, visando evitar danos à imagem. Como exemplo, o Entrevistado 6 cita:

[...] para o banco, depende, se o feedback é positivo vai ser ótimo, mas se o pessoal está reclamando ou está falando da concorrência ali no, porque tu vai ter a parte de comentários vai ser uma caixa aberta, pode sair qualquer coisa e tudo vai estar visível para quem está acessando o conteúdo (E6).

Em menor grau, a colaboração foi observada na postagem 8 quando um cliente buscou tranquilizar outro em uma dúvida sobre segurança.

Cliente 1: Gente me respondam esse site do Banco 4 é confiável?

*Cliente 2: É sim. É a página oficial do banco nas redes sociais. 😊
Se ligar no 0800 do Banco 4 eles confirmar.*

Cliente 1: Ah tá, obrigada, é porque eles me pediram meu CPF e eu fiquei com medo de passar. Obrigado.

Banco 4: Oi, Cliente, é isso mesmo, como a cliente 2 disse, nós somos a página oficial, você pode conferir também pela autenticação do Facebook. 😊 (BANCO 4).

A editabilidade foi observada na análise dos comentários, bem como dos *emotions* associados a cada postagem. Contudo, a realização de comentários no Facebook não é um comportamento habitual dos clientes bancários. De acordo com os dados coletados na pesquisa documental, somente 0,15% das pessoas comentaram os conteúdos das postagens, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Resumo quantitativo dos comentários em relação ao número de visualizações das postagens.

Processo	Nº de Visualizações	Nº de Comentários	Comentários (%)
Marketing	2.068.946	2.055	0,10%
Comunicação com clientes	51.600	719	1,39%
Educação Financeira e Conselhos	330.100	609	0,18%
Feedbacks de P&S	10.519	333	3,17%
Total	2.461.165	3.716	0,15%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

A associação, na medida em que os clientes curtem e compartilham conteúdo dos bancos, foi observada. Todavia, considerando os dados documentais coletados nas duas fases, observa-se que a representatividade de pessoas que se associam aos conteúdos dos bancos é pequena. Em relação ao total de pessoas que visualizaram as postagens, apenas 1,80% demonstraram reações positivas por meio da opção curtir do Facebook. Devido à disponibilidade característica das redes sociais, observa-se interações em diferentes horários do dia e da noite, enfatizando a *affordance* contato perpétuo. Por fim, a persistência dos conteúdos também é observada, por exemplo, quando da preocupação dos bancos em garantir respostas às dúvidas e reclamações dos clientes, mantendo o histórico das tratativas para resolução dos problemas.

Desta forma, baseado nos achados da pesquisa e buscando atingir o objetivo central deste trabalho, foi proposto um framework preliminar para orientar as IF na organização estratégica dos processos de interação com clientes por meio do Facebook. O framework considera, como camada inicial, a definição de uma estratégia de atuação no Facebook por parte das IF. Por meio desta estratégia, é possível planejar a atuação na rede, bem como organizar os conteúdos. Ainda, como outra questão central, parece oportuno entender o perfil das pessoas que estão acessando a página do Facebook da instituição. Se já são clientes ou não, se possuem características semelhantes de renda ou região geográfica, bem como os motivadores para a navegação na rede do banco. Esse entendimento ajudará no direcionamento dos conteúdos da página, bem como nas interações com os clientes. Na camada seguinte são dispostos os processos bancários, bem como o mapeamento dos principais pontos coletados. Por fim, entende-se que as *affordances* possam ser consideradas para suportar os processos de relacionamento bancário. As *affordances* privacidade e votações foram colocadas em evidência, visando ressaltar que elas não foram mapeadas na revisão da literatura, porém, devido aos achados do trabalho, sugere-se que elas estejam presentes para avaliação das empresas.

O Framework preliminar foi apresentado aos entrevistados 11, 12, 13, 14 e 15 com o objetivo de coletar feedbacks e identificar oportunidades de melhorias. Complementarmente, foi realizada uma nova coleta de documentos em páginas de bancos que operam exclusivamente no meio digital, também com o objetivo de robustecer o FACEFIN. O FACEFIN deriva da combinação das palavras Facebook e Financeiro, visando fazer alusão que o framework desenhado se aplica especificamente para orientar IF que utilizam ou pretendam utilizar o Facebook na organização estratégica dos processos de interação com clientes.

Como prescrição adicional na camada de estratégia do Framework, o Entrevistado 12 traz a questão de segmentação de clientes. Este relata sua experiência em diferentes bancos, como cliente e como executivo deste mercado, e enfatiza a necessidade de segmentar, tanto a comunicação com os clientes quanto o marketing, para os diferentes públicos. Como exemplo, coloca a segmentação baseada na renda do cliente, explicando que clientes de alta renda se sensibilizam com outros apelos comerciais focados em qualidade de serviços, diferentemente de clientes de baixa renda, que são mais atraídos por questões de preços de serviços. Sendo assim, resolveu-se inserir esta orientação no FACEFIN.

Na camada de processos bancários, no processo de comunicação com clientes, a orientação adicional colocada foi a de personalização de atendimento. Conforme relata o Entrevistado 14, os grandes bancos, em sua maioria, possuem uma comunicação padronizada quando respondem a dúvidas e reclamações dos clientes no Facebook. Por outro lado, citou o seu banco como exemplo de comunicação personalizada e humana nas redes sociais. Ele enfatizou que esta comunicação personalizada traz um apelo comercial interessante, valorizando os clientes. Na

pesquisa documental adicional, quando foram analisadas as postagens 11, 12 e 13, publicadas por um banco digital, foi observado uma comunicação diferenciada, com o objetivo de ser mais informal e direcionada a cada cliente. Destaca-se a postagem 13 que objetiva fornecer dicas aos clientes em relação aos seus P&S. Foi utilizado um vídeo gravado pelos próprios clientes do banco em linguagem informal. Assim, foi inserida esta orientação no processo de comunicação do FACEFIN.

Em relação ao tema das *affordances*, os entrevistados 11, 12, 13, 14 e 15 foram convidados a relacioná-las com os processos bancários estudados. O resultado dos relacionamentos é apresentado no Quadro 13. Ainda, para considerar uma *affordance* relacionada a um processo, definiu-se a necessidade de pelo menos três respostas afirmativas. A relação entre *affordances* e processos bancários foi sinalizada em tons de cinza no Quadro 4.

Quadro 4 – Associação dos processos bancários com as *affordances*.

<i>Affordance</i> /Processos Bancários	Marketing	Comunicação com Clientes	Educação Financeira	<i>Feedbacks</i> de P&S
Associação	E11; E12; E13; E14; E15	E12; E13	E13	E12; E13
Colaboração	E13	E13	E11; E13; E14; E15	E11; E13
Contato perpétuo	E11; E12; E14; E15	E11; E12; E13; E14; E15		
Editabilidade	E14	E12; E14; E13	E12; E14; E15	E13
Persistência	E11	E11		E12; E14; E15
Visibilidade	E13; E14; E15	E11; E12; E13; E14; E15	E13	E12; E13; E14
Privacidade		E13; E14; E15		E15
Enquetes e Votações		E12; E13		E11; E12; E13; E14; E15

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Desta forma, a versão final do FACEFIN 2.0 é apresentada na Figura 1. O FACEFIN é um framework conceitual que apresenta em três camadas a integração da estratégia do banco nas redes sociais, os processos bancários e as *affordances*. De acordo com os dados coletados, é importante que os bancos, ao avaliarem o uso de redes sociais, especialmente o Facebook, planejem a estratégia de atuação. Este planejamento deve considerar os segmentos que o banco pretende atingir, bem como o perfil de pessoas que acessam a sua página, visando retroalimentar a estratégia de atuação, possibilitando ao banco direcionar os conteúdos e linguagem adotada na rede de acordo com o seu público.

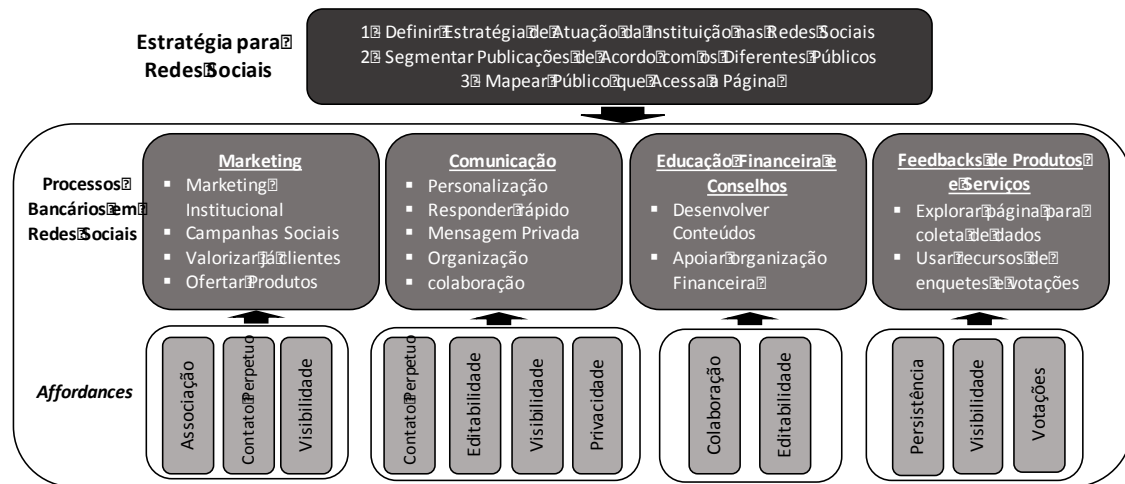
Definida a estratégia, o FACEFIN ajuda os gestores de IF a planejar os processos bancários que serão acionados por meio do Facebook. O processo de marketing precisa considerar o planejamento de conteúdos ligados a questões institucionais, como propósito e valores do banco, incluindo a recomendação de adotar campanhas sociais, dado que este tipo de conteúdo gera engajamento das pessoas. Ainda no marketing, recomenda-se a disponibilização de conteúdos que valorizem os clientes existentes da instituição, bem como a realização de ofertas e propagandas de P&S de forma equilibrada, visando a não criação de uma imagem oportunista.

No processo de marketing, recomenda-se especial atenção às *affordances* associação, contato perpétuo e visibilidade, visando potencializar o uso do Facebook. Por exemplo, a visibilidade pode ser explorada por meio de publicação de conteúdos de marketing em vídeos, que sejam

atrativos para as pessoas acessarem, gerando maior audiência. Nesta mesma linha, buscar publicar conteúdos que gerem disposição das pessoas em se associarem a eles, aumentando a penetração dos conteúdos de marketing do banco. Contato perpétuo pode ser pensado considerando os horários de maior ou menor visitantes nas páginas do banco. Isso remete, novamente, a questão estratégica de conhecer o perfil de pessoas que acessam a página.

O processo de comunicação com clientes deve ser personalizado, ou seja, adotando-se uma linguagem adequada e direcionada a cada pessoa que está buscando atendimento pela rede social.

Figura 1 – Framework Prescritivo FACEFIN.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Recomenda-se que a IF responda rapidamente às solicitações, principalmente as reclamações, mitigando danos contra a imagem do banco. O recurso de mensagem privada deve ser adotado no caso de dados sensíveis dos clientes ou quando o nível de atrito se eleva nos comentários públicos, buscando preservar a imagem do banco sem deixar, no entanto, de ser transparente. Recomenda-se organizar as informações mais consultadas, como telefones de contato, de uma forma facilmente identificada na página, visando facilitar a navegação do cliente. Ainda, recomenda-se incentivar a cultura de colaboração entre os próprios usuários, gerando maior engajamento do público e redução operacional de atendimentos.

Para o processo de comunicação, as *affordances* contato perpétuo, editabilidade, visibilidade e privacidade são importantes. Contato perpétuo pode ser potencializado por meio de respostas rápidas aos clientes e em horários diversos. Neste caso, o banco deve planejar a estrutura de pessoas necessárias para prestar o atendimento por meio do Facebook em diferentes horários do dia, podendo ser considerado o atendimento 24 horas por dia e sete dias por semana. Essa decisão deve ser tomada considerando uma avaliação criteriosa de custos. A editabilidade deve ser aproveitada para realização de atendimento por meio de comentários, bem como com o uso dos recursos de edição do Facebook, como os *emotions*, que ajudam a criar uma linguagem informal e empática. Visibilidade deve ser considerada para propiciar transparência ao atendimento do banco na rede social, bem como deve ser considerada na prestação de esclarecimentos rápidos e transparentes quando os clientes realizam comentários negativos. Por fim, privacidade pode ser utilizada em situações pontuais e quando há dados sensíveis envolvidos no atendimento.

O processo de educação financeira e conselhos é pouco explorado pelas IF. Neste sentido, recomenda-se criar conteúdos específicos sobre estes temas, apoiando os clientes e buscando fidelidade. Dado que os conteúdos relacionados a este processo serão educativos, recomenda-se analisar as *affordances* editabilidade e colaboração, conforme orientação dos entrevistados.

Finalmente, o processo de feedbacks de P&S deve ser explorado pelos bancos, tendo em vista que a coleta de dados por meio de redes sociais é menos custosa que pesquisas tradicionais e possui alto potencial de agregar valor aos P&S da IF. Para tanto, recomenda-se utilizar a *affordance* de enquetes e votações. Ainda, deve-se considerar a *affordance* persistência como forma de gerar um posicionamento transparente do banco perante situações de problemas em seus P&S. Quanto à visibilidade, esta pode ser potencializada por meio de *feedbacks* positivos recebidos pelas IF.

6. Considerações Finais

Este trabalho propôs um framework para orientar as IF na organização estratégica dos processos de interação com clientes por meio do Facebook. O FACEFIN fornece recomendações de uso do Facebook para as organizações do setor financeiro, disponibilizando um framework que integra estratégia de atuação em redes sociais, processos bancários e *affordances*. A pesquisa é oportuna para os gestores de IF que precisam tomar decisões em relação às ferramentas de comunicação das organizações, sendo as redes sociais, especialmente o Facebook, centrais para uma comunicação eficiente.

Esta pesquisa também agrega na literatura existente, um trabalho pioneiro que explora a abordagem das *affordances* considerando o uso Facebook no contexto de processos bancários. Além disso, o FACEFIN agrega uma visão estratégica de atuação em redes sociais integradas com processos bancários, diferentemente de pesquisas anteriores que focaram unicamente em processos bancários, por exemplo, os trabalhos de Parusheva (2017) e Bohlin, Shaikh e Hanafizadeh (2018).

Este trabalho não é isento de limitações, as quais precisam ser elencadas. A escolha do Facebook como ferramenta a ser analisada ocorreu em função de sua abrangência mundial, sendo que os resultados não podem ser estendidos para outras mídias sociais. No entanto, os bancos estão presentes em diversas outras plataformas, como por exemplo: Twitter, LinkedIn e Youtube, as quais podem constituir pesquisas futuras buscando identificar e analisar a influência das *affordances* nos processos bancários. Ainda, sobre os instrumentos de coleta de dados, esta pesquisa utilizou um número limitado de dados na pesquisa documental. Essa é uma limitação importante, sugerindo que pesquisas futuras obtenham amostras maiores. A análise dos resultados sugeriu que as *affordances* que representam conversas privadas, bem como recursos de enquetes e votações, são importantes no relacionamento bancário por meio do Facebook. Sendo assim, recomenda-se para trabalhos futuros aprofundamento na literatura sobre *affordances* buscando identificar estas características, bem como estudar outras *affordances* de mídias sociais diferentes das pesquisadas neste trabalho, objetivando pesquisas empíricas que analisem sua relação com processos bancários. Ainda, é recomendado uma aplicação empírica do FACEFIN em instituições financeiras que operem no Brasil.

Referências

- ABEELE, M. V.; SCHOUTEN, A. P.; ANTHEUNIS, M. L. Personal, editable, and always accessible: An affordance approach to the relationship between adolescents' mobile messaging behavior and their friendship quality. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 34, n. 6, p. 875-893, 2017.
- AFOLABI, I. T.; EZENWOKE, A. A.; AYO, C. K. Competitive analysis of social media data in the banking industry. **International Journal of Internet Marketing and Advertising**, v. 11, n. 3, p. 183-201, 2017.

- ARAZY, O. *et al.* Motivation to share knowledge using wiki technology and the moderating effect of role perceptions. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 67, n. 10, p. 2362-2378, 2016.
- ASSENSOH-KODUA, A. Marketing potentials of the social media tools in the banking market of an emerging country. **Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions**, v. 6, n. 4, p. 257-267, 2016.
- AZAD, B. *et al.* Performing projects with constant connectivity: Interplay of consulting project work practices and *smartphone* affordances. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 1, p. 4-25, 2016.
- BARNES, D.; GANIM, N. Society for new communications research study: Exploring the link between customer care and brand reputation in the age of social media. **Journal of New Communication and Research**, v. 5, p. 23-37, 2011.
- BOHLIN, E.; SHAIKH, A. A.; HANAFIZADEH, P. Social network banking: A case study of 100 leading global banks. **International Journal of E-Business Research (IJEER)**, v. 14, n. 2, p. 1-13, 2018.
- BONSÓN, E.; FLORES, F. Social media and corporate dialogue: The response of global financial institutions. **Online Information Review**, v. 35, n. 1, p. 34-49, 2011.
- BRUHN, M.; SCHOENMUELLER, V.; SCHÄFER, D. B. Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?. **Management Research Review**, v. 35, n. 9, p. 770-790, 2012.
- CHEN, H.; BEAUDOIN, C. E. An empirical study of a social network site: Exploring the effects of social capital and information disclosure. **Telematics and Informatics**, v. 33, n. 2, p. 432-435, 2016.
- CHIKANDIWA, S. T.; CONTOGIANNIS, E.; JEMBERE, E. The adoption of social media marketing in South African banks. **European Business Review**, v. 25, n. 4, p. 365-381, 2013.
- CHUNG, T.-L. D. *et al.* Who's behind the screen? Segmenting social venture consumers through social media usage. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 28, p. 288-295, 2016.
- CROWE, A. The social media manifesto: A comprehensive review of the impact of social media on emergency management. **Journal of Business Continuity & Emergency Planning**, v. 5, n. 1, p. 409-420, 2011.
- DURKIN, M.; MCGOWAN, P.; MURRAY, L. Perspectives on the potential for social media to improve communication in small business-bank relationships. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 15, n. 4, p. 251-264, 2014.
- ELLISON, N. B.; GIBBS, J. L.; WEBER, M. S. The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: The role of organizational *affordances*. **American Behavioral Scientist**, v. 59, n. 1, p. 103-123, 2015.
- EVANS, S. K. *et al.* Explicating *affordances*: A conceptual *framework* for understanding *affordances* in communication research. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 22, n. 1, p. 35-52, 2016.
- FARAJ, S.; AZAD, B. The materiality of technology: An *affordance* perspective. In: LEONARDI, P. M.; NARDI, B. A.; KALLINIKOS, J. **Materiality and organizing: Social interaction in a technological world**. Oxford: Oxford University Press, 2012. p. 237-258.
- FARSHID, M.; PLANGGER, K.; NEL, D. The social media faces of major global financial service brands. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 16, n. 3-4, p. 220-229, 2011.
- GIACOMUCCI, M. Advantages and disadvantages of social media in business. **Technology and Communication**, v. 9, n. 1, p. 7-9, 2014.
- GIBSON, J. J. **The ecological approach to visual perception**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1986.
- KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.
- KARADUMAN, I. The effect of social media on personal branding efforts of top level executives. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 465-473, 2013.
- LEONARDI, P. M.; HUYSMAN, M.; STEINFELD, C. Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 19, n. 1, p. 1-19, 2013.
- LEONARDI, Paul M. When flexible routines meet flexible technologies: *Affordance*, constraint, and the imbrication of human and material agencies. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 147-167, 2011.
- MABIĆ, M.; GAŠPAR, D.; LUCOVIĆ, D. Presence of banks on social networks in Bosnia and Herzegovina. **Business Systems Research Journal**, v. 8, n. 2, p. 59-70, 2017.

- MAJCHRZAK, A. *et al.* The contradictory influence of social media *affordances* on online communal knowledge sharing. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 19, n. 1, p. 38-55, 2013.
- MANSOUR, O., ASKENÁS, L., GHAZAWNEH, A. Social media and organizing: An empirical analysis of the role of wiki *affordances* in organizing practices. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 34, 2013, Milan. **Proceedings [...]**. Milan: [s. n.], 2013.
- MASCHERONI, G.; VINCENT, J. Perpetual contact as a communicative *affordance*: Opportunities, constraints, and emotions. **Mobile Media & Communication**, v. 4, n. 3, p. 310-326, 2016.
- MESGARI, M.; FARAJ, S. Technology *affordances*: The case of Wikipedia. In: AMCIS, 13., 2012, [s. l.]. **Proceedings [...]**. [s. l.], 2012.
- MITIC, M.; KAPOULAS, A. Understanding the role of social media in bank marketing. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 7, p. 668-686, 2012.
- MURRAY, L. *et al.* On the potential for Twitter to add value in retail bank relationships. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 19, n. 4, p. 277-290, 2014.
- NORMAN, D. A. *Affordance*, conventions and design. **Interactions**, p. 38-42, 1999.
- OOSTERVINK, N.; AGTERBERG, M.; HUYSMAN, M. Knowledge sharing on enterprise social media: Practices to cope with institutional complexity. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 21, n. 2, p. 156-176, 2016.
- PARUSHEVA, S. Social media banking models: A case study of a practical implementation in banking sector. **Economic Studies**, v. 26, n. 3, p. 125-141, 2017.
- PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 4. ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc., 2015.
- POZZI, G.; PIGNI, F.; VITARI, C. *Affordance* theory in the IS discipline: A review and synthesis of the literature. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 20, 2014, Savannah. **Proceedings [...]**. Savannah: [s. n.], 2014. p. 1-12.
- QUEK, C. L.; WANG, Q. Exploring teachers' perceptions of *wikis* for learning classroom cases. **Australian Journal of Teacher Education**, v. 39, n. 2, p. 101-120, 2014.
- RAJA-YUSOF, R.-J. *et al.* Cyber-volunteering: Social media *affordances* in fulfilling NGO social missions. **Computers in Human Behavior**, v. 57, p. 388-397, 2016.
- RICE, R. E. *et al.* Organizational media *affordances*: Operationalization and associations with media use. **Journal of Communication**, v. 67, n. 1, p. 106-130, 2017.
- ROKKA, J.; KARLSSON, K.; TIENARI, J. Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. **Journal of Marketing Management**, v. 30, n. 7-8, p. 802-827, 2014.
- SUVARNA, V. K.; BANERJEE, B. **Social banking: Leveraging social media to enhance customer engagement**. Paris: Capgemini, 2014. Disponível em: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/social_banking_leveraging_social_media_to_enhance_customer_engagement.pdf. Acesso em: 16 mar. 2019.
- TREEM, J. W.; LEONARDI, P. M. Social media use in organizations: Exploring the *affordances* of visibility, editability, persistence, and association. **Communication Yearbook**, v. 36, n. 1, p. 143-189, 2012.
- VAN DEN HOOFF, B.; DE RIDDER, J. A. Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.
- WAGNER, D.; VOLLMAR, G.; WAGNER, H.-T. The impact of information technology on knowledge creation: An *affordance* approach to social media. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 27, n. 1, p. 31-44, 2014.
- WEBER, M. S.; SHI, W. Enterprise social media. In: SCOTT, C. R.; LEWIS, L. (Eds.). **The international encyclopedia of organizational communication**. John Wiley & Sons, Inc., 2017. p.1-9.
- WOO, H. L. Designing multimedia learning environments using animated pedagogical agents: Factors and issues. **Journal of Computer Assisted Learning**, v. 25, n. 3, p. 203-218, 2009.
- ZAMMUTO, R. F. *et al.* Information technology and the changing fabric of organization. **Organization Science**, v. 18, n. 5, p. 749-762, 2007.
- ZHENG, Y.; YU, A. *Affordances* of social media in collective action: The case of Free Lunch for Children in China. **Information Systems Journal**, v. 26, n. 3, p. 289-313, 2016.