

Miriane Barbosa Lage

Comunicação Organizacional e Mídias Sociais: Um estudo de caso sobre o Mcdonald's e o Burger King

Dissertação de Mestrado em Comunicação e Jornalismo, orientada pela Doutora Isabel Maria Ribeiro Ferin Cunha, apresentada ao Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Julho de 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Faculdade de Letras

Comunicação Organizacional e Mídias Sociais: Um estudo de caso sobre o McDonald's e o Burger King

Ficha Técnica:

Tipo de trabalho	Dissertação de Mestrado
Título	Comunicação Organizacional e Mídias Sociais: Um estudo de caso sobre o McDonald's e o Burger King
Autor/a	Miriane Barbosa Lage
Orientador/a	Doutora Isabel Maria Ribeiro Ferin Cunha
Júri	Presidente: Doutor Carlos Camponez
	Vogais:
	1. Doutor João Figueira
	2. Doutora Isabel Ferin Cunha
Identificação do Curso	2º Ciclo em Comunicação e Jornalismo
Área científica	Comunicação
Especialidade/Ramo	Comunicação Organizacional
Data da defesa	15-7-2014
Classificação	16 valores



Dedico esse trabalho aos meus pais, que sempre me apoiaram em todas as circunstâncias, nunca mediram esforços para essa conquista e sempre acreditaram que eu seria capaz. Eu não teria chegado onde estou hoje, sem o vosso imenso amor, incentivo e, sobretudo, o exemplo de vida que são para mim.

*Agradeço ao meu irmão, pelo amor, carinho e apoio
constante.
Aos meus avós, Neta, tio Issinho e demais familiares,
pelo incentivo e orações.
Ao Hugo por todo o companheirismo e dedicação, você
foi essencial em cada momento desse percurso.
À Joana, muito obrigada por todo o apoio,
principalmente, nos momentos finais deste trabalho.
Ao amigo Lucas Fernandes por todo o contínuo suporte
e incentivo, mesmo à distância.
Aos amigos que ficaram no Brasil e os que conheci em
Coimbra e vou levar sempre comigo.
À minha orientadora Doutora Isabel Ferin por todo o
apoio, ensinamentos e atenção despendida na
realização deste trabalho.
Aos amigos do mestrado por todos os bons momentos
compartilhados e pela troca de conhecimentos.
E, por fim, a todas aquelas pessoas que, de alguma
forma, contribuíram para a realização deste trabalho,
muito obrigada!*

Resumo

Neste trabalho vamos estudar a comunicação organizacional aplicada às novas mídias. Sabemos que, a cada dia, mais pessoas aderem às redes sociais e as organizações fazem parte deste universo. A comunicação linear, utilizada nos meios de comunicação tradicionais, dá lugar à comunicação bidirecional na internet. Os usuários passam a ser mais ativos e, simultaneamente, produtores de conteúdos e de informação, o que afeta as empresas e as instituições. Estas precisam estar mais atentas ao que se passa na rede e também fazer parte dela, a fim de se aproximar de seus públicos. Através das redes sociais é possível criar um relacionamento com esse público bem como obter *feedbacks* de produtos e serviços e promover a imagem da organização. Dessa forma, vamos estudar primeiramente a evolução da comunicação, em seguida iremos discorrer sobre a comunicação organizacional, bem como a aplicação desta às novas mídias. Através disso, vamos aplicar os fundamentos teóricos da revisão bibliográfica a um estudo de caso e tentar perceber como as organizações utilizam a rede social *Facebook* como instrumento da comunicação empresarial. Escolhemos o Burger King e o McDonald's por serem multinacionais presentes no Brasil e em Portugal. Assim, além de podermos estudar as estratégias utilizadas por essas duas grandes organizações, que estão presentes em todo o mundo, vamos também ver se há diferenças de estratégias entre os dois países. O conceito de *McDonadização* da sociedade também será aprofundado, mostrando de que forma esse modelo de organizações influencia a sociedade atual. A rede social *Facebook* foi escolhida por ser a que contém mais utilizadores e a que continua a ganhar mais adeptos. A metodologia utilizada foi a análise de conteúdos da *web*, proposta por Herring (2010) que destaca os principais elementos de cada página. Através deles, teremos uma dimensão mais aprofundada das estratégias utilizadas por cada empresa, nos dois países estudados.

Palavras-chave: comunicação organizacional; redes sociais; interatividade; comunicação bidirecional; facebook.

Abstract

In this work we will study the organizational communication applied to the new media. Every day more people join the social networks, and organizations become part of that universe. The linear communication, used in traditional media, gives rise to the bidirectional communication on the internet. The users become more active and also producers of content and information, what affects the companies and the institutions. These need to be more attentive to what is happening on the network and also be a part of it, in order to get closer to their audiences. Through the social networks they can create a relationship with the public and get feedbacks of products and services and promote the organization's image. Thus, first, we will study the evolution of the communication, then we will discuss the organizational communication, and its application on the new media. Through this, we will apply the theoretical fundamentals of the literature review to a case study and try to understand how organizations use the social network *Facebook* as a tool of business communication. We chose Burger King and McDonald's for being multinationals present in Brazil and Portugal. Thus, besides being able to study the strategies used by these two great organizations, we will also see if there are differences in strategies between the two countries. The concept of *McDonaldization* of the society will also be detailed, showing how this model of organizations influences the modern society. The social network *Facebook* was chosen because it is the one with more users and the number of users continues to grow. The methodology used is the web content analysis proposed by Herring (2010) and will show us the main elements of each page. Through them, we will have a further dimension of the strategies used by each company in the two countries studied.

Key words: organizational communication; social networks; interactivity; two-way communication; facebook.

Índice

Introdução.....	3
Capítulo 1 – Comunicação Digital	6
1.1 História e evolução da Comunicação	7
1.2 Características da Internet	11
1.2.1 Interatividade	14
1.2.2 Web 1.0 e 2.0	18
1.3 O público como produtor de conteúdos.....	21
1.4. Mídias sociais	23
Capítulo 2 – Comunicação Organizacional.....	26
2.1. Histórico da Comunicação Organizacional.....	26
2.1.1 Relações Públicas em Portugal.....	32
2.1.2 Relações Públicas no Brasil	33
2.2 Comunicação Organizacional nos dias de hoje.....	34
2.3 Modelos de relações públicas.....	36
2.4 Relações Públicas de Excelência	39
2.5 Comunicação Integrada	43
2.6 Comunicação Organizacional e papel do profissional	48
Capítulo 3 – Comunicação Organizacional na Internet.....	54
3.1. Diferenças entre comunicação tradicional e comunicação digital	55
3.2. Relacionamento organizacional através da internet	60
3.3. Comunicação estratégica	61
3.4 Mídias sociais e a sua utilização na comunicação organizacional	64
3.4.1 O público como produtor de conteúdos nas mídias sociais	68
3.4.2. Formação de audiências on-line	72
3.5. Vantagens e má utilização das mídias sociais.....	74
3.6. Desvantagens na utilização das redes sociais.....	80
3.7. Ferramentas de mensuração da atividade nas redes sociais.....	81
3.8. Comportamento organizacional nas mídias sociais.....	83
Capítulo 4 – Comunicação Organizacional no Facebook	86
4.1. Um Estudo Empírico: McDonald's e Burger King	86
4.1.1. McDonald's.....	86

4.1.2. Burger King.....	87
4.1.3. Uma sociedade <i>McDonaldizada</i> ?.....	88
4.1.4. Quadro teórico de referência.....	91
4.2. Corpus: amostragem.....	92
4.2.1 Justificativa.....	93
4.3 Problematização: hipóteses.....	93
4.4. Objeto.....	94
4.4.1. Objetivos.....	94
4.5. Metodologia de análise de dados.....	95
4.5.1. Análise de dados.....	97
4.6 Análise e discussão dos resultados.....	116
Conclusão.....	121
Lista de Figuras.....	125
Lista de Tabelas.....	126
Referências.....	127
Bibliografia Impressa.....	127
Bibliografia On-line.....	129
Anexos.....	133
I) Redes Sociais e usuários pelo mundo.....	133
II) Ferramentas 2.0.....	134
III) Fotos <i>Facebook</i> McDonald's Brasil.....	136
IV) Fotos <i>Facebook</i> McDonald's Portugal.....	145
V) Fotos <i>Facebook</i> Burger King Brasil.....	150
VI) Fotos <i>Facebook</i> Burger King Portugal.....	161

Introdução

O advento da internet alterou os nossos panoramas relacionais e comunicacionais. A *web* facilitou as formas de obter informações e também de nos comunicar. Desde a sua abertura ao grande público, em 1995, as organizações logo trataram de se apropriar dessa ferramenta. Na verdade a internet facilita o acesso a todo o tipo de informações, permitindo rapidamente encontrar informações sobre as empresas, o que estimula a concorrência, uma vez que, assim como podemos encontrar informações sobre outra organização, ela pode encontrar informações sobre a nossa.

Em sua primeira forma, a chamada *web* 1.0 direcionava-se para um panorama mais informativo, como ressalta Corrêa (2010). Grande parte dos sites encontrados era estática e não ofereciam muitos recursos interativos aos públicos. O modelo de comunicação ainda se baseava no tradicional emissor → receptor.

Com o desenvolvimento da *web* 2.0, o cenário comunicacional on-line começa a se modificar. A *web* 2.0, mais participativa, permite que o antigo receptor se torne também um produtor de conteúdos, fazendo com que o poder de transmissão da informação não se restrinja a grandes organizações e ao Estado. Dessa forma, os públicos passam a não só produzir informações como a disseminá-las.

Através de um público produtor e a facilidade de encontrar informações, as empresas e instituições passam a olhar a internet como uma grande aliada para a comunicação organizacional. É importante que os comunicadores empresariais saibam utilizar essa nova tecnologia a seu favor.

Pesquisas indicam que, cada vez mais, as pessoas confiam na opinião de amigos e familiares, assim como, já se tornou comum pesquisar acerca de um produto ou marca na internet, antes de adquiri-lo, tal como é comum compartilhar opiniões e críticas sobre produtos e serviços através das redes sociais.

Dessa forma, as organizações se apropriam cada vez mais das redes sociais, a fim de criar um relacionamento com seus públicos estratégicos e poder

manter um contato direto com os mesmos. E, essa utilização das redes sociais, acaba por se tornar uma necessidade na medida em que, as redes sociais oferecem ferramentas interativas, que possibilitam às organizações estabelecer diálogos com os seus públicos, bem como recolher impressões acerca de serviços e produtos.

Através de um planejamento estratégico, criado especialmente para esse ambiente, as organizações têm a possibilidade de afirmar a marca junto dos seus públicos estratégicos e criar uma imagem positiva e amigável com os mesmos. No cenário 2.0, as empresas e instituições têm que alterar a sua forma de utilização das ferramentas digitais. Os seus sites, antes informativos e discursivos, têm agora que se adaptar à nova realidade 2.0 e se encaixar na lógica participativa e dialógica.

As organizações podem, por meio das redes sociais, criar um relacionamento duradouro com seus públicos, assim como podem utilizar a ferramenta para obter retornos sobre determinados produtos ou serviços, bem como afirmar a marca e fazer com que ela seja lembrada diante dos públicos estratégicos.

Tendo em conta esse panorama achamos importante estudar como duas multinacionais presentes no Brasil e em Portugal, fazem uso da rede social *Facebook* como ferramenta da comunicação organizacional. Escolhemos as duas maiores redes de *fast food* presentes nos dois países, McDonald's e Burger King e iremos tentar perceber como ambas utilizam a rede social, principalmente, em termos de interatividade com seus públicos estratégicos. Decidimos, assim, focar o estudo no *Facebook*, por ser a rede social que conta com um maior número de usuários e por continuar a ganhar adeptos a cada dia.

O trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro, vamos fazer uma retomada da evolução da comunicação, até a chegada da comunicação digital e do advento da *web 2.0* e das redes sociais. No segundo capítulo, enunciaremos numa perspectiva histórica, alguns conceitos de comunicação organizacional até chegar à atualidade. No terceiro, vamos aplicar os conceitos de comunicação organizacional ao panorama digital e perceber como as organizações se têm inserido no universo on-line. E, por fim, no quarto capítulo,

vamos introduzir o conceito de *McDonaldização* da sociedade, entender como esse fenômeno afeta a atualidade e vamos analisar as páginas do *Facebook* propostas, a fim de perceber como é feita a sua utilização.

Capítulo 1 – Comunicação Digital

Neste primeiro capítulo vamos traçar o panorama da comunicação digital até os dias de hoje. Desde o começo da utilização da internet pelo público e pelas empresas no início da década de 90, essa ferramenta é cada vez mais parte do nosso cotidiano e alterou profundamente as nossas formas de comunicação, de entretenimento e de acesso à informação.

Nicholas Negroponte (1995) fala de como passamos da utilização dos átomos para a utilização dos bits. No universo da internet, podemos encontrar todos os tradicionais veículos de informação, rádio, jornais, revistas, televisão, reunidos em um só local, em formato digital. As barreiras de espaço e tempo também foram ultrapassadas, de forma que hoje é possível que pessoas de todo o mundo se comuniquem e obtenham informações em tempo real através da *web*.

Saad Corrêa (*apud* Terra, 2011) destaca sete características da comunicação digital:

Presença ubíqua, estabelecimento de conversações como meio de troca social, uso de formas expressivas imagéticas, configuração de processos de produção cada vez mais integradores, simetria das comunicações, conversações participativas e integração midiático-informativa.

A internet também foi evoluindo e se adaptando cada vez mais às necessidades dos seus utilizadores. Hoje, é possível utilizarmos a ferramenta através de tablets e smartphones que são cada vez mais objetos do nosso cotidiano.

A utilização da *web* permitiu uma maior interação entre empresas e instituições com o seu público, o que antes acontecia de forma pouco eficiente, apenas através de canais de atendimento ao consumidor, cartas ou telefonemas, ganha hoje novos formatos. Através dos sites de redes sociais é possível que o consumidor estabeleça um contato direto com a empresa e com outros consumidores. Este, também deixa de ser apenas um receptor passivo como se caracterizava nos tempos pré-*www* e passa a ser um produtor de conteúdos.

O modelo da comunicação de massas vai se tornando um modelo de comunicação em rede.

As tecnologias digitais surgiram, então, como a infra-estrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e do conhecimento. (Pierre Lévy, 1999)

Os usuários vão, cada vez mais, se apropriando dos recursos disponibilizados pela internet e, através dela, produzem conteúdos, compartilham, interagem com outros usuários e com empresas principalmente, através de páginas criadas nas redes sociais.

Nesse capítulo vamos contextualizar a evolução dos meios de comunicação, da internet e das mídias sociais. Com isso, pretendemos facilitar a compreensão e a discussão acerca da importância da utilização das novas ferramentas digitais como forma de interatividade com o público em tempos de redes sociais.

1.1 História e evolução da Comunicação

“O mundo mudou, institucionalizou-se, bem como os interesses, as ações, as próprias pessoas. Globalizaram-se os processos, as emoções e, sobretudo, os fluxos e circuitos da informação”. (Chaparro, 2010:3).

As formas de comunicação entre os homens estão em constante transformação. A comunicação face-a-face, inicialmente, a única disponível, foi evoluindo aos poucos. Os nossos antepassados, em seus primórdios, usavam a linguagem oral, depois a comunicação corporal, até chegarmos à linguagem escrita. Foi com a criação do alfabeto e da escrita é que o panorama comunicacional começou a dar passos mais largos, como destaca Majó (*in* Moragas *et al*, 2012: 68):

“A invenção da escrita rompeu as barreiras do tempo e do espaço graças à invenção de um código (letras, ideogramas) e a

aparição de um armazém físico externo ao cérebro (papiros, pergaminhos, livros)”.

Gutenberg deu um grande impulso à revolução comunicacional quando inventou a tipografia. A partir desse momento, começou a ser possível imprimir através de caracteres móveis feitos de chumbo, que poderiam ser sempre reutilizados. Desse modo, a produção de livros e outros impressos se tornou mais fácil e os custos de produção diminuíram, uma vez que esses já não precisavam ser “copiados um a um”. Este fato colaborou muito para o avanço da imprensa. Gutenberg foi também quem imprimiu a primeira Bíblia em 1456.

A criação da tipografia permitiu a expansão da leitura e da cultura, como refere Majó (*in* Moragas *et al*, 2012: 68), visto que, com a industrialização, como nos referimos, o custo dos livros pôde ser barateado, pois eles poderiam ser reproduzidos mais facilmente e em grande quantidade e, logo, um maior número de pessoas teria a possibilidade de consultá-los. A utilização da técnica permitiu também o desenvolvimento da imprensa escrita, uma vez que os jornais poderiam, da mesma forma, ser reproduzidos pensando em um grande número de leitores.

As tecnologias continuaram a se desenvolver e, no início do século XX, surgiu o rádio. O veículo revolucionou as formas de comunicação da época ao trazer a possibilidade da transmissão de sons.

Algum tempo depois, com a criação da televisão, já era possível transmitir imagens e sons simultaneamente. O surgimento desse novo veículo de comunicação, segundo Manuel Castells (2005) representou o fim da Galáxia de Gutenberg, marcada pelo predomínio da comunicação impressa. Sons e imagens começaram a ser transmitidos ao mesmo tempo a uma grande audiência.

A partir da criação destes dois últimos veículos de informação, começou a se falar da chamada comunicação de massas, onde o público era considerado uma grande audiência passiva. O esquema predominante se resumia na transmissão da mensagem pelo emissor e a recepção e aceitação pelos receptores (a massa), que não interagiam com o emissor ou questionavam as informações recebidas, apenas as aceitava.

Com a contínua evolução tecnológica foi possível que alguns anos mais tarde fosse inventada a internet uma ferramenta que modificaria todo o nosso panorama comunicacional e relacional.

As origens da internet remontam da ARPANET, em 1969, criada pela ARPA (Advanced Research Projects Agency), órgão parte do Departamento de Defesa dos EUA e conectavam quatro universidades no país. Mas foi só em 1990, com a criação da *world wide web* por Tim Berners-Lee, é que a ferramenta ganhou a possibilidade de conectar pessoas por todo o mundo. Em 1995 a rede se popularizou e começou a ser utilizada pelo público em geral e, principalmente, pelas empresas, como relata Castells (2007).

O surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação, caracterizado pelo seu alcance global, a integração de todos os meios de comunicação e interatividade potencial, está a mudar e mudará para sempre a nossa cultura. (Castells, 2005: 433).

De acordo com Cabrera González (2010: 75), em 1993 o número de servidores existentes era em média 100 e, em 1995, depois da abertura da rede para as pessoas e para as empresas, esse número subiu para 10 mil servidores.

Com a criação da internet, o modelo de comunicação de massas começa a ser substituído pelo modelo de comunicação em rede, como explica Castells e como veremos mais adiante.

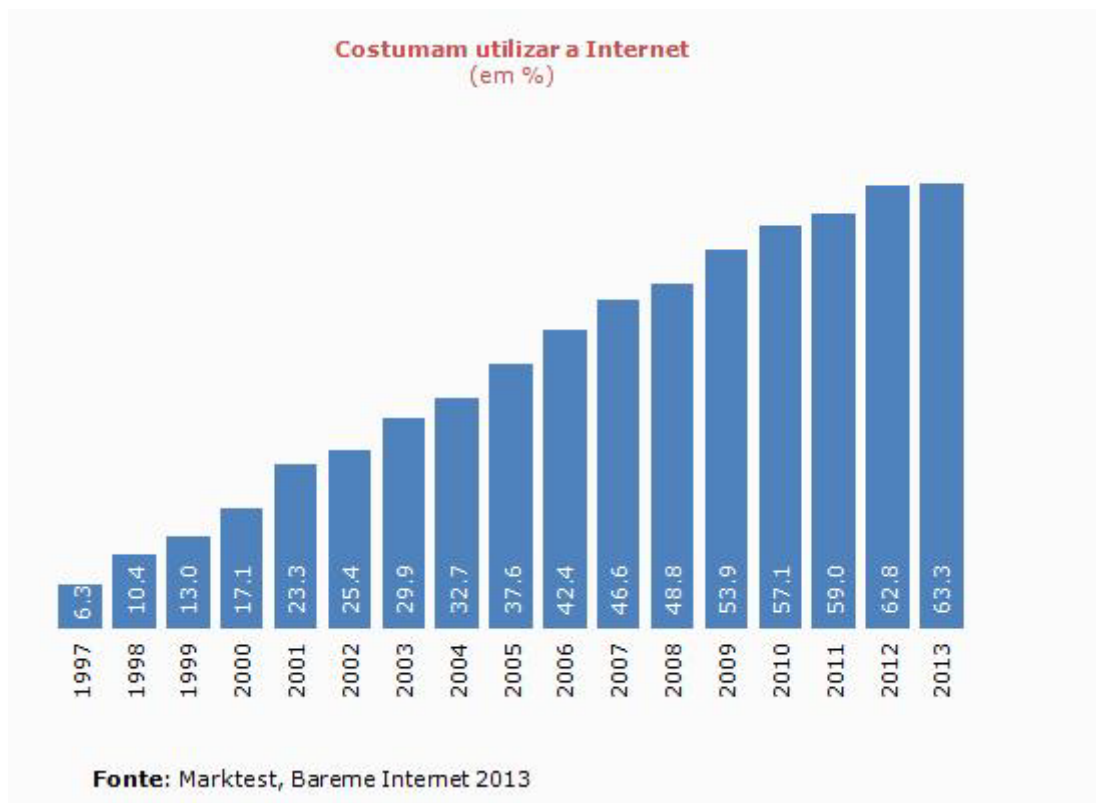
Esta sociedade em rede é a sociedade que eu analiso como uma sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação microeletrônica estruturada na internet. Nesse sentido, a internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. [...] O que a internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos. (Castells *apud* Kunsch, 2007, pág. 4).

Podemos ver que Castells acredita que a internet não é só mais uma ferramenta tecnológica e sim um meio de comunicação que organiza a nossa sociedade. E é nesse sentido que vamos analisar esse novo fenômeno que é a internet.

A internet foi o veículo de comunicação que teve sua apropriação e expansão de sua utilização mais rápida que qualquer outro já existente. Castells (2005) aponta que o rádio nos Estados Unidos demorou trinta anos até atingir 60 milhões de utilizadores; a televisão alcançou o mesmo número de usuários em quinze anos, enquanto a internet “levou apenas três anos após o desenvolvimento da *world wide web*”.

O número de utilizadores da internet em Portugal aumentou cerca de dez vezes nos últimos dezesseis anos, segundo dados da Marktest (2013), como podemos ver na figura abaixo.

Figura 1: Utilizadores da internet em Portugal



Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1c28.aspx>.

Já o Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) (2013), é o terceiro país com o maior número de utilizadores

ativos da internet. O país soma um total de 52,5 milhões de usuários, atrás apenas dos Estados Unidos (198 milhões) e do Japão (60 milhões).

1.2 Características da Internet

Diferente dos veículos de comunicação já existentes, a internet veio modernizar o cenário comunicacional, tornando possível a convergência midiática, que abre novos espaços aos veículos de comunicação que se expandiram para além das tradicionais formas de divulgar a notícia. Hoje, através da internet é possível reunir todos os já conhecidos meios, em um só. É possível ter informação escrita, imagens, áudio, vídeos, tudo em um só lugar.

A instantaneidade é outra característica bastante inovadora da rede. Basta estar conectado e poder acessar e publicar informações em tempo real. Grande parte dos sites noticiosos já utiliza o mecanismo de publicação de notícias de minuto a minuto, bem como a possibilidade de atualização da notícia com bastante velocidade. Ou seja, é possível noticiar um fato que acabou de acontecer e, aos poucos, ir o atualizando com novas informações. Dessa forma, o público também pode acompanhar continuamente o desenvolvimento de assuntos em que têm interesse.

A instantaneidade também permite a troca de mensagens simultâneas com pessoas localizadas em qualquer parte do mundo. Através da ferramenta é possível quebrar as barreiras de espaço e tempo. O mundo está se tornando “glocal (transmitindo para o global e o local ao mesmo tempo)” através dos novos meios de comunicação (Castells, 2004).

A *word wide web* também traz a possibilidade quase ilimitada de armazenamento de dados. É possível tanto para os *media*, como para as organizações e usuários acessarem uma enorme quantidade de informações ali armazenadas sempre que desejarem.

“Nunca antes foi possível aos *media* guardar, reutilizar e disponibilizar todo o seu arquivo num único local acessível a qualquer momento e em qualquer ponto do planeta” (Zamith, 2008: 31).

A possibilidade de utilizar hiperligações também faz com que a internet seja uma ferramenta revolucionária se comparada aos meios tradicionais. Através de *hiperlinks* é possível estabelecer conexão entre textos, arquivos, sites, entre outros. Como definem Díaz Noci e Salaverría (*in* Zamith, 2008: 28), o hipertexto pode ser definido “como uma forma de discurso que se constrói a partir da combinação de diversos textos”. Podemos ver em textos acadêmicos e literários, notas de rodapé, notas explicativas, narrativas paralelas, que levam o leitor a diferentes partes da obra. Estes elementos são, também, considerados hipertextos. Mais especificamente no caso do universo on-line, é através de *hiperlinks* que se torna possível estabelecer uma conexão entre textos, arquivos, sites, entre outros. Dessa forma, o leitor pode ter acesso a uma informação mais completa e contextualizada, visto que as hiperligações podem direcionar a conteúdos multimedia ou mesmo a notícias mais antigas do fato, o que vai colaborar para a melhor compreensão do conteúdo como um todo.

A internet permite que o usuário tenha mais autonomia diante dos conteúdos recebidos, uma vez que, este pode ter acesso a mais de uma fonte de informações, o que permite a recepção de uma informação mais completa e imparcial. Recuero (2009) destaca dentre as características oferecidas pela rede, a “possibilidade de expressão e sociabilização através das ferramentas de comunicação mediada pelo computador (CMC)”: a interatividade. Antes, encontrada nas sessões de “cartas ao leitor”, ou através de telefonemas para as redações dos diferentes veículos de comunicação, a interação do público com os emissores da informação era muito limitada, e se resumia a uma participação de mão-única, não consistia em uma interação de fato. Teorias antigas, como a Teoria Hipodérmica, consideram que antes a informação era recebida pelos espectadores de uma forma passiva. Os indivíduos recebiam a notícia, seja pelo jornal, rádio ou TV, e não tinham como opinar sobre o assunto, ou mesmo escolher o que queriam consumir. Estavam sujeitos ao que os meios de comunicação impunham.

Com o advento da internet, esse panorama se alterou, uma vez que, nas próprias notícias ou através das redes sociais e correio eletrônico, a comunicação entre os receptores e os emissores é facilitada.

Além disso, os receptores têm hoje à sua disposição diversas fontes de informações, o que os permite ter também liberdade de escolher qual conteúdo querem consumir e qual a fonte de informação que consideram mais credíveis.

[...] o facto de a audiência não ser um objeto passivo, mas sujeito interactivo, abriu caminho para a sua diferenciação e subsequente mudança dos *media* que, de comunicação de massas, passaram a segmentar-se, adequaram-se ao público e individualizaram-se, a partir do momento em que a tecnologia, as empresas e as instituições permitiram essas iniciativas. (Castells, 2005: 443).

Bardoel e Deuze (*in* Palácios, 2003: 77) consideram que os espectadores se sentem mais diretamente como parte do processo jornalístico com a notícia online, pois eles têm a possibilidade de trocar *e-mails* com os jornalistas, há espaço para a opinião dos leitores, fóruns de discussões, entre outras formas de interatividade. Da mesma forma, funcionam os sites de organizações, que disponibilizam, em sua maioria, um canal de atendimento ao público e formas de contato direto com algum responsável.

Holtz (*apud* Pinho, 2003: 88-89) destaca características da *web* que permitem às instituições e organizações, em especial, estabelecer uma “comunicação efetiva com seus públicos”. A primeira característica é a *velocidade*, pois, uma vez que uma nova informação é obtida, ela pode rapidamente ser divulgada, não precisando esperar meios ou próximas edições de revistas ou jornais, no caso da mídia, para ser divulgada.

A segunda é a *não limitação de espaço*. O autor (*idem*) dá o exemplo de veículos impressos que, “por várias razões (o custo de impressão e de distribuição do material [...])” entre outras, precisam limitar o espaço das publicações. Enquanto na *web*, a informação fundamental pode ser encontrada na página principal, e há links que redirecionam os visitantes do site para outras páginas mais detalhadas, permitindo assim, uma maior liberdade de escolha do conteúdo que querem consumir. Além disso, ele destaca que:

[...] você pode armazenar quanta informação quiser. Assim, quanto mais informação você armazenar, maior a probabilidade de suas audiências estarem capacitadas a encontrar pelo que estão procurando. (Holtz, *idem*).

A terceira característica é que a internet “*permite atender ao caráter não linear da comunicação*”, o que facilita a utilização e a busca de informações no site por parte dos leitores. Dessa forma, o autor exemplifica um modelo de como poderia ser a página principal do site da empresa ou instituição:

pode ter chamadas para duas ou três notícias recentes, as cotações das ações da companhia, uma sala de imprensa (com arquivos de discursos, press releases e newsletters) e os links para as diferentes categorias de informação (a empresa, os produtos, serviços, a informação dos investidores etc.). (Holtz, *idem*).

A quarta característica definida pela autora é o *marketing one-to-one* e retoma os princípios da comunicação segmentada ou direcionada (que veremos mais à frente, no item “Interatividade”), de forma que, através de informações coletadas on-line, seja possível o envio de comunicações personalizadas por meio do correio eletrônico. O autor destaca ainda que, quanto maior o engajamento com o indivíduo, mais o relacionamento se pode aproximar, de forma que a organização consiga enviar para ele exatamente o que ele quer receber.

1.2.1 Interatividade

O avanço tecnológico por que passam telecomunicações, imprensa, rádio, televisão, computadores, internet e transmissões via satélite impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social, com inúmeras implicações técnicas, éticas e morais. (Kunsch, 2012: 3).

A interatividade, principal das características da internet, é definida por Mielniczuk (2010: 178) como um “processo complexo, pois envolve relações de pessoas com a máquina, de pessoas com outras pessoas, através da interface gráfica da publicação, e também dessas pessoas ao participar na elaboração do conteúdo da publicação”.

Cardoso (2009) ressalta duas abordagens da interatividade no novo ambiente digital definidas por Kim e Sahwhney: a *abordagem comunicacional* e a *abordagem ambiental dos media*. A abordagem comunicacional “vê a interatividade como a relação entre os comunicadores e as mensagens trocadas”, em todas as formas de *media*, tanto os considerados do cenário 1.0 quanto os do 2.0. Dessa forma, “os *media* interactivos são aqueles que conseguem estimular trocas interpessoais através dos seus canais de comunicação”. Já na abordagem ambiental dos *media* “em contraste, a interactividade é definida como ‘uma experiência de *media* tecnologicamente oferecida em que o utilizador pode participar e modificar as formas e conteúdos dos *media* em tempo real” (Steur, citado por Kim & Sawhney, 2002 *apud* Cardoso, 2009: 31). Características essas que nos permitem relacionar a segunda abordagem como mais próxima do cenário da *web* 2.0. E como exemplo desses espaços construídos pelos usuários, temos os blogs, as redes sociais e também espaços destinados a comentários do leitor.

Recuero destaca outras duas formas de interagir no universo digital, definidas por Reid (*apud* Recuero, 2009), a interação de forma síncrona e a assíncrona. A interação de forma síncrona remete a uma interação em tempo real, onde ambos os indivíduos se encontram on-line no mesmo espaço de tempo, como é o caso dos chats ou de conversas instantâneas. Já a forma assíncrona não pressupõe uma resposta imediata, uma vez que os indivíduos podem não estar presentes e responder à mensagem depois, quando estiverem on-line e a receberem. Como exemplo, podemos destacar o e-mail e fóruns de conversas.

Cardoso (2009) ressalta a passagem da comunicação de massas para a comunicação em rede e considera esta última como o quarto modelo comunicacional. O primeiro seria a comunicação interpessoal feita entre duas pessoas ou mais. O segundo, o velho modelo de transmissão da informação de um-para-muitos. O terceiro, o modelo de comunicação de massas, onde os media transmitem uma informação a uma audiência “cuja dimensão é desconhecida”. O quarto modelo incorpora a característica de audiência segmentada e não mais de massas, como explica Castells (2005):

[...] os novos media determinam uma audiência segmentada, diferenciada que, embora maciça em termos de números, já não é uma audiência de massas em termos de simultaneidade e uniformidade da mensagem recebida. Os novos media já não são media de massas no sentido tradicional do envio de um número limitado de mensagens a uma audiência homogênea igualmente de massas. Devido à multiplicidade de mensagens e fontes, a própria audiência torna-se mais seletiva. A audiência tende a escolher as suas mensagens, aprofundando assim a sua segmentação, intensificando o relacionamento individual entre o emissor e o receptor. (Sabbah in Castells, 2005: 446).

França (2004) apresenta o desenvolvimento da comunicação de massas para a comunicação segmentada, através de três tipos de público definidos por Toffler (*in* França, 2004: 37-39). O primeiro público seria o das sociedades agrárias quando a comunicação ainda era feita através da transmissão boca-a-boca e os veículos de comunicação social ainda não existiam. “A única maneira de uma mensagem atingir uma audiência em massa era uma reunião de uma multidão. A multidão foi, de fato, o primeiro meio de comunicação em massa”. (Toffler *in* França, 2004).

O segundo seria o “baseado na produção fabril em massa”, quando foi necessário o aprimoramento de tecnologias de comunicação à distância, o que fez com que se desenvolvessem os correios, o telégrafo, o telefone e os veículos de comunicação de massa. O autor destaca que nessa época, “milhões de pessoas podiam receber as mesmas mensagens transmitidas quase que simultaneamente pelo poder dos diferentes veículos da sociedade industrial”.

Por fim, o terceiro modelo “reflete as necessidades das economias emergentes pós-produção em massa”. E surgem os chamados ‘nichos de comunicação’ ou a comunicação segmentada. E ele (*idem*) destaca que, “tal como as mais recentes fábricas de ‘manufatura flexível’, o sistema de comunicação individualiza os seus produtos” e envia assim, imagens e ideias diversas para os diferentes segmentos da população.

Dessa forma, o autor nos mostra como se transformaram os públicos e a forma de comunicar. A passagem da comunicação de massas para a comunicação segmentada/dirigida.

Chega-se ao momento do domínio da tecnologia, da informática, da rapidez da comunicação e da multiplicidade de meios de transmissão que conduzem à desmassificação da mídia para torná-la

segmentada de modo a atingir públicos específicos, dirigidos, objetos da ação estratégica de relações públicas. (Toffler *in* França, 2004).

Oliveira (2008) destaca os participantes desse processo, que encontrou nas mídias, “uma grande tela da visibilidade” onde,

De um lado, a relação comunicativa que tem nela lugar é integrada pelos destinadores, os grupos econômicos detentores das mídias, das marcas, as grandes instituições, o estado, a igreja. De outro, a integram os destinatários formados pela audiência massiva, pelo público-alvo, público segmentado. (Oliveira, 2008: 27).

Mas, no novo ambiente comunicacional proporcionado pela internet, com os modelos de comunicação transformados, a forma como os usuários fazem uso dos media influencia a nova sociedade em rede. Os media e o Estado deixam de ser os únicos organizadores da informação, permitindo assim, que o público também seja um produtor de conteúdos. Mielniczuk e Silveira (2008) destacam que as ferramentas coletivas de comunicação criadas como e-mail, chats e fóruns, fizeram com que a interação entre os usuários fosse facilitada, prescindindo do jornalista como mediador. Cardoso (2009) caracteriza a sociedade em rede como:

Um modelo comunicacional caracterizado pela fusão da comunicação interpessoal e em massa, ligando audiências, emissores e editores sob uma matriz de media em rede, que vai do jornal aos jogos de vídeo, oferecendo aos seus utilizadores novas mediações e novos papéis. (Cardoso, 2009, pp.57).

A mensagem, que antes tinha um sentido único e quase não oferecia interação entre o público e os veículos de comunicação, dá lugar agora a uma comunicação bidirecional, onde passa de fato a existir um diálogo entre o público e as empresas. González destaca essa mudança no papel dos públicos em relação aos meios de comunicação e ressalta que as audiências já não utilizam as tecnologias apenas como um público passivo, a fim de receber informações geradas por grandes organizações, mas para produzir o seu próprio conteúdo e compartilhá-lo na rede. (Boczkowski *in* González, 2010: 84).

As inovações trazidas pelo universo digital fazem com que a velha sociedade de massas dê lugar a uma sociedade em rede, como define Castells (2005).

Como resultado da convergência da evolução histórica e da mudança tecnológica, entramos num modelo genuinamente cultural de interação e organização social. Isto porque a informação representa o “ingrediente-chave” da nossa organização social e porque os fluxos de mensagens e imagens entre redes constituem o encadeamento básico de nossa estrutura social. (Castells, 2005: 615).

Primo (2007) ressalta que o velho modelo de comunicação que se resumia na fórmula mensagem → meio → receptor, ganha uma nova configuração e acaba evoluindo para o seguinte esquema: *web designer* → site → internet → usuário. Mas, como o modelo interativo permitido pela internet e com a possibilidade do usuário ser também um produtor de conteúdos, o novo modelo de comunicação acabaria sendo: *web designer* → site → internet ← usuário.

Cardoso (2009) destaca nesse cenário a globalização da comunicação através da utilização da internet e das redes de telefonia móvel que resulta em “uma rede comunicacional que pode ser moldada às necessidades dos seus utilizadores, seja pelo acesso a conteúdos, a pessoas ou a ambos”. O que permite às pessoas o compartilhamento de informações tanto a nível local quanto a nível mundial.

1.2.2 Web 1.0 e 2.0

O cenário informacional foi evoluindo e adquirindo novas características. Nos primeiros anos de utilização da internet, vimos como os meios de comunicação social foram, aos poucos, se incorporando a esse novo ambiente.

Jornais e revistas ao criarem um endereço eletrônico, apenas transpunham os conteúdos que seriam publicados em suas versões impressas para as páginas na *web* na íntegra, sem a preocupação de pensar em um formato exclusivo para aquele ambiente ou fazer alterações nos conteúdos. Essa é uma das características da chamada *web 1.0*, termo que, segundo Briggs (2007) “foi

criado retroativamente para descrever as limitações que caracterizaram o desenvolvimento inicial da rede”.

No começo da web 1.0, o que encontrávamos na internet eram sites como esses, com conteúdos transpostos, estáticos, com *layouts* simples, sem espaços para que receptores e emissores pudessem interagir. Nesse mesmo período, a internet não atingia o grande número de utilizadores que possui hoje, por isso, também eram poucas as empresas que possuíam suas próprias páginas na rede.

Com a evolução do cenário informacional, os sites foram se transformando e surgiram novas ferramentas. Os sites noticiosos perceberam que era preciso criar uma nova linguagem, própria para a *web*, e que novas adaptações poderiam ser feitas, pensando no público-utilizador. Assim, a internet foi ganhando novos moldes, até chegar ao formato que conhecemos hoje. Com novas características incorporadas, principalmente, uma maior atenção destinada ao utilizador, surgiu assim, a chamada *web 2.0*. Corrêa (2008) considera que na *web 1.0* podemos encontrar uma comunicação mais informativa, enquanto que na *2.0*, mais participativa.

A autora (*idem*, 2008, pp. 179 e 180) ainda faz outra distinção entre essas duas fases da comunicação digital. Na *web 1.0*, predomina o esquema comunicacional de um para todos, ainda que transmita uma ideia da existência de alguma interação de fato. As ferramentas de interatividade não são muito avançadas e as formas de participação do internauta, citadas por ela, ainda muito pouco interativas, são: fale conosco, fóruns, bate-papos e enquetes.

Quanto à *web 2.0*, características como interatividade e hipertextualidade são incorporadas à rede. A interatividade, diferente do que acontece na *web 1.0*, permite uma maior participação do utilizador, que, com as ferramentas oferecidas pela internet, agora passa também a ser um produtor de conteúdos. Os meios de comunicação social deixam de ser os únicos transmissores da informação.

Corrêa (2009) detalha e traça as diferenças entre os dois cenários. No cenário 1.0, o conteúdo é pouco personalizado, sofre pouca interferência tanto por parte dos emissores quanto dos receptores, apesar de que o emissor é que tem o poder sobre o que é publicado e das relações com o receptor, que, geralmente não passam de um “simulacro de bidirecionalidade”. São destacados pela autora

os *websites* e intranets, os portais corporativos, os boletins digitais e a comunicação por correio eletrônico.

O cenário 2.0, como vimos, vai ser uma evolução do anterior, de forma que vai procurar uma maior participação do utilizador, que tende a se tornar um produtor de conteúdos e também um emissor de informações. A autora destaca ferramentas como os blogs, microblogs, redes sociais, salas de bate-papo, podcasts, sistemas de compartilhamento de fotos e vídeos, entre outros.

Dessa forma, o utilizador tem à sua disposição mais canais que permitem expressar seus pensamentos e opiniões. Mielniczuk e Silveira (2008) mostram a importância da participação do utilizador na web 2.0 ao enfatizar que esta é baseada nos princípios da construção coletiva do conhecimento e na “livre produção, troca e circulação da informação”.

Podemos relacionar a ideia exposta por Mielniczuk e Silveira (*idem*) com o conceito de inteligência coletiva, criado pelo filósofo Pierre Lévy (2004), que vê nesse novo ambiente um espaço para troca de conhecimentos e reconhecimento e valorização mútua das pessoas que participam nesse espaço:

No momento atual das redes digitais, a web 2.0, enquanto plataforma que oferece ferramentas de publicação e de construção coletiva de textos possibilita a criação de canais próprios de maneira bastante simplificada (caso dos blogs), a publicação de maneira dinâmica de textos por parte do público em sítios e a utilização de ferramentas específicas para a construção colaborativa de textos. (Mielniczuk e Silveira, 2010: 177).

As mídias sociais, como veremos mais a frente, permitem aos usuários compartilhar imagens, informações, vídeos, além de interagir com outras pessoas localizadas em qualquer parte do mundo. Cada vez mais, essas redes fazem parte do cotidiano dos internautas e são utilizadas por um número maior de pessoas a cada dia.

Diante de toda essa evolução no universo digital, os meios de comunicação social e, principalmente, as organizações, têm que se atualizar e conhecer esse novo ambiente e o comportamento de seus públicos, que acaba por ser alterado. Uma vez que cada vez mais pessoas passam a utilizar as ferramentas digitais todos os dias e, tendo conhecimento das possibilidades que

este novo ambiente oferece, as empresas e instituições sentem a necessidade de se integrar no universo on-line, assim como nas mídias sociais.

1.3 O público como produtor de conteúdos

“No ciberespaço, cada sujeito é efetivamente um potencial produtor de informação: serviços colaborativos de informação, comunidades, blogs e microblogs – que vivem o fato e o relatam em suas páginas pessoais”. (Terra, 2011: 68).

Como vimos o público-utilizador da internet atualmente passa a ter um grande poder no ambiente interativo 2.0, uma vez que, o seu papel é reformulado e ele passa agora a ser visto como o “principal potencializador e propagador da mensagem para outros grupos de pessoas”, como relata Corrêa (2008).

Mas, não é só agora com o advento da *web 2.0* que os indivíduos começaram a interagir com os *media*. A audiência sempre mostrou interesse em participar seja de programas televisivos e radiofônicos, através de telefonemas, seja com revistas e jornais através da sessão de cartas ao editor. Para o autor Ytreberg (*apud Araújo et al*, 2009: 127) as pessoas têm uma vontade inata de participar e mostrar as suas vontades e opiniões. Dessa forma, desde que existam ferramentas disponíveis para tal, elas irão utilizar e se tornar mais ativas através delas.

Araújo *et al* (2009) também falam dessa necessidade dos indivíduos de interagir com os veículos de comunicação, empresas e instituições. E ressalta que, com o desenvolvimento das novas tecnologias e das possibilidades de interação que oferecem, as audiências acabam por adotar uma nova postura e novos hábitos quanto ao consumo de media. E, muitos desses indivíduos teriam mesmo uma necessidade de participação “no seio da cidadania e da democracia global”. (*idem*: 125).

Pisani (*in González*, 2010: 84) também destaca que essa necessidade de participação dos públicos sempre existiu. E exemplifica, ressaltando situações que aconteciam há não muito tempo, como a publicação de cartas de leitores em veículos de comunicação, que davam ao leitor muita felicidade, ao ver a sua carta impressa com o comentário do diretor. Assim, ele destaca que hoje esse cenário

não se diferencia muito, uma vez que, os leitores querem publicar seus comentários após as notícias (no caso do jornalismo) e interagir diretamente com os emissores.

Montardo (2010) destaca o *Internet Advertising Bureau* (IAB) para definir o conteúdo gerado pelo usuário como “qualquer material criado e disponibilizado na Internet por um não profissional de mídia” e complementa com a definição criada por Vickery e Wunch-Vicent (*apud* Montardo, 2010) na qual o conteúdo gerado pelo utilizador é “i) conteúdo disponibilizado na Internet; ii) que reflete um certo esforço criativo e, iii) que é criado fora de práticas e de rotinas profissionais”.

Através das ferramentas disponíveis na *web* 2.0, os utilizadores têm à sua disposição ferramentas para criação de vídeos, imagens, *podcasts* e a possibilidade de publicar e compartilhar com pessoas de todo o mundo. O velho padrão dos jornalistas, fundado na transmissão das notícias e na recepção passiva do público é alterado, pois o público passa também a ser produtor da informação.

Segundo Foschini e Taddei (*in* Vitol, 2008: pp. 36), os leitores passam a ser vistos como aliados dos profissionais da comunicação na tarefa de apurações de fatos, conhecer novidades, comentar e reunir informações. O jornalismo que antes era feito de forma linear passa a ser feito por colaboração. Antes as audiências só podiam participar das publicações através das secções que os periódicos disponibilizavam, como “Cartas dos leitores” ou quando ligavam para a redação. Hoje, podem escrever e publicar livremente na internet, através de blogs, redes sociais ou mesmo entrando em contato direto com jornalistas e organizações através do correio eletrônico. Como ressalta Neto (2011: 8), “a internet surge como uma forte oportunidade de eliminar as barreiras existentes entre a organização e seu público-alvo”.

Barbosa (2003: 112) vê os blogs como um ótimo exemplo dessa tendência. Cada vez mais pessoas recorrem a eles, e há muitos que são especializados em certos temas ou publicam mesmo notícias de caráter geral. “Alguns blogs são visitados por centenas ou milhares de pessoas que os utilizam como fonte de informação, especialmente quando são dedicados a assuntos específicos como tecnologia, música, etc.” (Barbosa: *idem*).

1.4. Mídias sociais

Observamos que as empresas e instituições também passam a utilizar cada vez mais as mídias sociais, visto o fato de encontrarem nesse ambiente uma maneira de se relacionar e comunicar diretamente com seus públicos de interesse e de reafirmar a sua marca. Kaplan e Haenlein (2010) caracterizam as mídias sociais como:

“um grupo de aplicações baseadas na internet que constroem sob os alicerces ideológicos e tecnológicos da web 2.0 e que permitem a criação e a troca de conteúdos gerados pelos usuários¹” (tradução livre pela autora).

E, de acordo com o e-book divulgado pela Spannerworks (2007), mídias sociais podem ser entendidas como “um grupo de novas mídias on-line que compartilham todas ou a maioria das seguintes características: participação, abertura, conversação, comunidade e conectividade”². (tradução livre pela autora). *Participação*: as plataformas de mídias sociais encorajam a todos os participantes a interagir e dar *feedbacks* nos assuntos em que estejam interessados. Como se refere o e-book, o conceito de *media* e audiência é deixado para trás; *abertura*: as mídias sociais estão “abertas à participação e ao *feedback*”, quase não há barreiras para acessar e criar conteúdos; *conversação*: enquanto os *media* tradicionais estão preocupados em divulgar a informação, as mídias sociais procuram mais a conversação através da comunicação bidirecional; *comunidade*: as mídias sociais permitem que comunidades sejam criadas rapidamente, bastando se ter um interesse em comum; *connectedness*: (expressão que significa uma ligação forte e intensa³), a maior parte das

¹ “[...] Social Media is a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content”. (Kaplan e Haenlein, 2010: 61).

² “Social media is best understood as a group of new kinds of online media which share most or all of the following characteristics: [...] participation; openness; conversation; community; connectedness”. (Spannerworks, 2007: 5).

³ O autor Edward M. Hallowell (2003: 4-5) define “connectedness” como:

organizações nas mídias sociais teria prosperado através de interligações existentes entre estas e combinações de diferentes mídias reunidas em um só lugar.

Terra (2011b: 2) aponta as características das mídias sociais: formato de conversação e não monólogo; tendência à comunicação bidirecional, e a evitar a moderação e a censura; as pessoas passam a ser protagonistas e não mais as empresas ou marcas, ou seja, quem está no controle da interação com as organizações, são os próprios usuários; os principais valores seriam honestidade e transparência; a distribuição é priorizada face à centralização, visto que existem vários interlocutores, que acabam por enriquecer a informação e a tornar heterogênea.

Já as redes sociais são definidas por Teixeira (*in* Albuquerque et al., 2012) como “grupos de pessoas com interesse em comum, que curtem, compartilham e conversam sobre temas”, não exclusivamente na internet. Marteleto (2001) define a rede social como a representação de um “conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”. Kaplan e Haenlen (2010) complementam e descrevem os sites de redes sociais como aplicativos que permitem aos usuários se conectarem, “criando perfis de informações pessoais, convidando amigos e colegas a ter acesso aos seus perfis e enviando e-mails e mensagens instantâneas entre si”⁴ (*idem*. Tradução livre pela autora).

Como os autores acima já destacaram as redes sociais são espaços muito utilizados pelos internautas onde é possível compartilhar conteúdos, produções, informações, além de interagir com pessoas localizadas em qualquer lugar no mundo.

"What is connectedness? It is a sense of being a part of something larger than oneself. It is a sense of belonging, or a sense of accompaniment. It is that feeling in your bones that you are not alone. It is a sense that, no matter how scary things may become, there is a hand for you in the dark. While ambition drives us to achieve, connectedness is my word for the force that urges us to ally, to affiliate, to enter into mutual relationships, to take strength and to grow through cooperative behavior". Disponível em < <http://www.tltgroup.org/Collaboration/Connectedness/Hallowell+SGilbertIntroJuly2003.pdf> >.

⁴ "Social networking sites are applications that enable users to connect by creating personal information profiles, inviting friends and colleagues to have access to those profiles, and sending e-mails and instant messages between each other". (Kaplan e Haelen, 2010: 63).

Através das redes sociais é também possível criar grupos que reúnam pessoas com interesses em comum e compartilhar publicações relacionadas a esses assuntos. Veremos, mais detalhadamente, o papel do público como produtor de conteúdos nesse novo ambiente e a utilização das redes sociais pelas organizações, no capítulo três desse trabalho.

Capítulo 2 – Comunicação Organizacional

Nesse segundo capítulo vamos aprofundar os conceitos de comunicação organizacional. Primeiramente, vamos fazer uma retomada do histórico da atividade, onde destacaremos o precursor da atividade, Ivy Lee, bem como Edward Bernays, o primeiro a estudar a comunicação organizacional como parte das ciências sociais e autor do primeiro livro sobre relações públicas.

Depois, passaremos aos estudos de Grunig e Hunt que definiram os principais modelos de relações públicas, que deram origem às chamadas relações públicas de excelência, modelo esse, considerado até hoje, como o ideal de relações públicas.

Caminhando para a modernidade, vamos ainda discutir os modelos de comunicação integrada e comunicação estratégica propostos por Margarida M. K. Kunsch, que integram a comunicação organizacional à administração das empresas e que, através de um trabalho conjunto (tanto no que se refere a todos os setores de comunicação trabalhando juntos, aliado à colaboração destes com a gestão empresarial), buscam uma eficácia comunicacional.

Por fim, vamos entender qual é a função do relações públicas, bem como perceber se há diferenças no exercício da atividade no Brasil e em Portugal.

Vale a pena destacar que, os conceitos de comunicação organizacional e comunicação empresarial serão utilizados como sinônimos ao longo do trabalho.

2.1. Histórico da Comunicação Organizacional

A globalização e o acesso quase generalizado à internet fizeram com que grandes alterações acontecessem em nossa sociedade. O público passa a ser um maior detentor de informações e a concorrência entre as empresas é também potencializada nesse novo ambiente. Todos esses fatores fazem com que as organizações e instituições passem a se preocupar mais com a sua imagem divulgada na mídia e na internet. Porém, essa preocupação não se resume aos

dias de hoje e, sim, já há mais de um século, quando foi criada a assessoria de imprensa (Chaparro: 2003).

As mudanças provocadas com o processo de industrialização obrigaram as empresas a buscar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas nos produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização. (Kunsch, 2006).

Em 1906, um grande empresário da indústria petrolífera, John D. Rockefeller, dono de uma das maiores indústrias petrolíferas da época (sua empresa, a Standard Oil Company, era a maior exploradora de petróleo e chegou a refinar cerca de 90% do petróleo produzido no mundo na época), tinha a sua imagem muito afetada, como relembra Chaparro (*idem*) através de um relato de Chaumely e Huisman:

A hostilidade do grande público era muito acentuada contra o *big business* americano, John Rockefeller, acusado de aspirar ao monopólio, de mover uma luta sem quartel às pequenas e médias empresas, de combater sem olhar a meios, numa palavra, de ser feroz, impiedoso, sanguinário.

Para melhor compreendermos o surgimento da profissão de relações públicas nos Estados Unidos é preciso entender o contexto histórico do que se passava neste país na época. Após a Guerra da Secessão, o país viveu a “era dourada” durante a qual, como detalha Hebe Wey (*apud* Chaparro, 2010),

o poder passa das mãos da aristocracia dos plantadores do Sul às mãos da nova classe de homens ambiciosos, os *self-made-men*, formada em parte por fazendeiros livres do Oeste e em parte por capitalistas industriais das cidades do Leste.

Nesse período pós-guerra civil, em que a liberdade e a igualdade deveriam ser conquistadas, o que acabou por acontecer foi um “período de caçada frenética ao dólar e de brutal exploração”, ressalta a autora. Os “empreendedores do Norte” procuravam formas de aumentar seus lucros e seus negócios.

Especulavam com terras, construíam estradas de ferro, exploravam recursos minerais, abriam bancos. No desfrute de um poder político próprio, e em proveito de seus negócios, levavam ao extremo o exercício da “liberdade de fazer”, espinha dorsal do sistema da livre concorrência. O poder permitia-lhes controlar governos e colocar-se acima das leis. (Chaparro, 2010: 5).

De um desses empreendedores, provavelmente, William Vanderbilt, surgiu a famosa expressão “o público que se dane” (*the public be damned*), quando questionado por jornalistas sobre o encerramento das atividades de um terminal rodoviário que afetaria à população (Chaparro, *idem*). Essa expressão seria, no futuro, substituída pelo lema de Ivy Lee: “o público tem que ser informado” (*the public be informed*).

Foi nesse contexto que, como explica Chaparro (*idem*), um novo tipo de jornalismo emergiu na época, mais realista e de denúncia, com os chamados jornalistas *muckrakers*. “Alguns desses jornalistas integravam o grupo de escritores de vanguarda que, no fim do século XIX, voltaram-se para a questão social, criticando a injustiça e a pobreza, em uma sociedade hipócrita”. Dessa forma, os grandes empresários capitalistas eram alvo das denúncias e suas imagens eram desvalorizadas junto à opinião pública.

O jornalista Ivy Lee foi contratado com o fim de transformar a imagem do empresário e, através de novas técnicas nunca utilizadas antes, Ivy Lee foi capaz de transformar essa má reputação de Rockefeller e fazer com que ele recuperasse a sua boa imagem diante do público americano.

“Foi escolhido, a dedo, para ser o santo do milagre impensável: conseguir que o velho barão do capitalismo selvagem, de odiado, passasse a ser venerado pela opinião pública americana”. (Chaparro, *idem*).

Ivy Lee percebeu que era possível escrever verdadeiras notícias, favorecedoras às empresas e publicá-las nos veículos de comunicação social, sem que essas fossem divulgadas em formato de publicidade ou notícias pagas. De forma que, as notícias eram de interesse público e saíam de dentro da própria empresa, o que, como enfatiza Chaparro (2010: 6), evitavam possíveis denúncias e fazia com que as informações fossem vistas com mais credibilidade.

Pessoa (2003: 2) ainda acrescenta outras ações planejadas por Lee, que levaram ao sucesso na transformação da imagem de Rockefeller, ações como a dispensa de seguranças para andar pelas ruas até a colaboração com o Congresso Americano na investigação de denúncias feitas contra o próprio empresário. E ainda a criação de fundações de interesse da sociedade, como a Fundação Rockefeller⁵, criada em 1913, com o objetivo de promover o bem-estar da humanidade, como indica seu slogan. Rockefeller foi ainda um dos fundadores da Universidade de Chicago e investiu em pesquisas médicas.

Ivy Lee implantou também a política de “portas abertas”, fazendo com que jornalistas pudessem ir até a empresa e ver o que se passava e se comprometeu a estar disponível para eles, para que dessa forma, como Chaparro relata, fossem evitadas possíveis denúncias e fosse criada uma espécie de “transparência” na atuação da empresa.

Lee também divulgou uma declaração de princípios da assessoria de imprensa, o que deixava bem claro que a atividade era muito diferente de intervenções de marketing ou de anúncios publicitários, o que fez com que a profissão, recém-criada, fosse vista com bons olhos pela sociedade.

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem.

Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente. E qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato.

Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público.

O jornalista abandonou a profissão e se tornou o criador do primeiro escritório de relações públicas do mundo, localizado em Nova Iorque, fazendo com que surgisse assim, a profissão do assessor de imprensa ou relações públicas.

⁵ Mais informações sobre a Fundação Rockefeller podem ser encontradas no site da mesma: <http://www.rockefellerfoundation.org/>.

Em 1923, Edward Bernays publicou o livro “Crystallizing Public Opinion”, considerado o primeiro livro sobre relações públicas. O autor foi um dos primeiros a estudar as relações públicas baseado nas ciências sociais.

De facto, é graças a Bernays, como Pavlik bem realça, que as relações públicas começam a reivindicar a necessidade vital de serem estudadas a partir das ciências sociais, na medida em que seria impossível influenciar eficazmente a opinião pública sem compreender minimamente as chaves psicológicas e sociológicas do comportamento humano. (Gonçalves, 2010: 34).

Bernays, sobrinho de Sigmund Freud, estuda a persuasão das massas e “é também muito influenciado pela concepção psicanalítica do comportamento humano” (Gonçalves, 2010). Bernays (1928) acredita que os hábitos e comportamentos das massas são manipulados através de mecanismos invisíveis que estão sempre presentes em nossas decisões, mesmo se não nos damos conta da situação.

O autor destaca a importância da propaganda para a venda de produtos e a importância de estimular a vontade de comprar certos produtos de forma indireta. Por exemplo, não anunciando diretamente o que se pretende vender, mas, através de especialistas, formadores de opinião, que vão levar uma série de pessoas que confiam em seu conselho a consumir também o produto.

No livro Propaganda (1928) temos o exemplo de um vendedor de bacon que, precisando aumentar as suas vendas, poderia recorrer a anúncios escritos, ressaltando as razões de se comer aquele produto. Mas, utilizando mecanismos da “psicologia de massas”, como define Bernays, ele pensaria em quem influencia os hábitos alimentares da população e, através do médico, que falaria os benefícios de se comer bacon, sua estratégia de vendas seria mais bem sucedida do que se recorresse a simples anúncios.

A utilização de mensagens indiretas, dessa forma, era considerada pelo autor uma forma mais eficiente de convencer às massas do que mensagens diretas (que diriam “compre bacon”, por exemplo). Outro exemplo é a campanha feita para a venda de pianos Mozart (Bernays, 1928: 54-56). Primeiro, ele vai fazer com que as pessoas aceitem a ideia de ter uma sala de música em casa

através de decoradores renomados, arquitetos, músicos e artistas, pessoas-chave para influenciar a população.

A sala de música vai ser aceita, porque a coisa foi feita. E o homem ou a mulher que tiver uma sala de música, ou tiver providenciado um canto no salão como um canto musical, vai naturalmente pensar em comprar um piano. E vai pensar que foi sua própria ideia.⁶ (Bernays, 1928: 56) (Tradução livre pela autora).

Dessa forma, como explica o autor, o vendedor vai ter de inverter a situação e, em vez de pedir ao consumidor, “por favor, compre um piano”, o consumidor é que vai dizer ao vendedor “por favor, me venda um piano”.

Uma de suas campanhas mais famosas e que, como ressalta Gonçalves (2010), permanece como um marco nas relações públicas é a campanha “Torches of Freedom” feita para aumentar as vendas da Lucky Strike. A fim de conquistar o público feminino, que ainda era muito restrito na época, pensando em um apelo psicológico, “Bernays contratou um famoso psicanalista, A. A. Brill, que descrevia os cigarros como “símbolos de liberdade”. Além disso,

Bernays contrata modelos para fumarem em público, um verdadeiro tabu na época, com propósitos publicistas. Assim, em 1923, na “New York East Parade”, o maior evento de moda da Primavera com cobertura nacional, as mulheres que passeiam pela 5ª Avenida sozinhas ou pelo braço do marido estão, surpreendentemente, a fumar. Outras ainda seguram placas que dizem “Torches of Freedom”. (Gonçalves, 2010: 35).

Mas, as estratégias de Bernays são vistas criticamente pelas comunidades acadêmicas e profissionais até hoje (Gonçalves, 2010). Outros estudiosos de relações públicas (como veremos mais adiante) pensam diferente de Bernays e definem “propaganda como intrinsecamente não-ética e colocam-a, convenientemente, no passado”, destaca Gonçalves (*idem*).

⁶ “The music room will be accepted because it has been made the thing. And the man and the woman who has a music room, or has arranged a corner of the parlor as a musical corner, will naturally think of buying a piano. It will come to him as his own idea”.

2.1.1 Relações Públicas em Portugal

As relações públicas teriam chegado a Portugal no final dos anos 60, como indica Sebastião (2009), com a criação da Sociedade Portuguesa de Relações Públicas “que reconheceria o Código de Atenas⁷ em 1970 e receberia a Assembleia do CERP que redigiria o Código Europeu de Conduta Profissional de Relações Públicas, também conhecido como Código de Lisboa (1978)”.

Nos anos 80, as relações públicas começaram a ser ensinadas em universidades, mas, como indica a autora (*idem*), ainda encontravam obstáculos para se firmar a nível profissional. Pois, tendo em vista momentos de dificuldades financeiras e crises, as pequenas e médias empresas no país preferem deixar de investir nessa área.

Atualmente, existem duas associações ligadas à profissão em Portugal, a *Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas* (APECOM) que, como refere Sebastião (*idem*: 71), concentra as mais importantes empresas portuguesas de “consultoria nas áreas das Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Organização e Eventos e Imagem Empresarial”; e a *Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa* (APCE) existente desde 1990 “é uma associação sem fins lucrativos e um fórum de discussão e reflexão para pessoas relacionadas com a Comunicação Empresarial e trabalham no domínio das Ciências da Comunicação”. Ainda segundo Sebastião (*idem*) essa última ainda opera com outras associações, inclusive, internacionais, como ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), FEIEA (*Federation of European Industrial Editors Associations*), entre outras, além de ter sido a cofundadora da ACELP (Associação de Comunicação Empresarial de Língua Portuguesa).

⁷ Código de Atenas: Código de Ética Internacional de Relações Públicas, criado em 1965, pelo CERP (Centro Europeu de Relações Públicas). (Sebastião, 2009: 70).

2.1.2 Relações Públicas no Brasil

As relações públicas iniciaram-se no Brasil na década de 50, como relata Kunsch (2006), a partir do processo de industrialização inaugurada pelo presidente Getúlio Vargas e, mais tarde, impulsionada por Juscelino Kubitschek.

Em 1952, teria surgido a primeira empresa de relações públicas no país, a Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda. Em 1954, foi criada a Associação Brasileira de Relações Públicas que procurava, como destaca a autora, “sistematizar e organizar a atividade de relações públicas, que se iniciava de forma promissora”. Contudo, o verdadeiro impulso à profissão só seria dado em 1960, a partir de departamentos de relações públicas das grandes organizações, que traziam conhecimentos de seus países de origem, Kunsch (2006: 4).

Essas empresas iniciaram todo um processo de uma cultura de valorização da comunicação, sobretudo das áreas de relações públicas, propaganda/publicidade e jornalismo empresarial, cujo paradigma dominante foi marcadamente o do modelo norte-americano.

Surge em 1967, a Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa. Anos mais tarde, em 1989, ela assumiria o nome Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, mantendo a mesma sigla. A Aberje é uma associação de destaque no país, uma vez que fomenta a discussão e inovação da área, seja através de prêmios, eventos ou publicações.

Em 1967, também foi criado o primeiro curso universitário de Relações Públicas no país. (Ferrari, 2011: 206).

2.2 Comunicação Organizacional nos dias de hoje

Mas o que é comunicação organizacional? Vamos destacar alguns estudiosos da área para aprofundar esse conceito. Oliveira e Paula (2008: 21), por exemplo, ressaltam que,

A comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente.

França (2011: 254) complementa essa definição destacando que relações públicas consistiriam em criar e manter relacionamentos a longo prazo entre a empresa ou instituição e seus públicos. Esses relacionamentos seriam gerenciados de maneira estratégica, de forma que sejam criados benefícios para ambos. Corrêa considera que “em sua essência, a comunicação organizacional tem por função estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos⁸”. (Corrêa, 2008: 172).

Sônia Pessoa destaca uma caracterização semelhante à atividade e a considera como uma “ferramenta fundamental para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer organização, funcionando como um elo entre a comunidade e o mercado”. (Pessoa, 2003: 4). Logo, vemos que a função da relações públicas concentra-se na criação e manutenção de um longo relacionamento com seus públicos, utilizando ferramentas de gestão estratégica, de forma que os interesses dos envolvidos sejam tomados em conta.

Brandão e Carvalho (2010) ressaltam a importância da imagem da instituição ou organização diante do público. O conceito de imagem, segundo os

⁸ Sebastião (2009: 91) define públicos como “grupos de indivíduos com determinadas características comuns que contactam directa ou indirectamente com a organização influenciando a sua actividade”. A autora classifica os públicos internos como aqueles que “contribuem para a existência e funcionamento organizacional da empresa” e são eles: empregados, empregadores, trabalhadores e acionistas. E os públicos externos são caracterizados como os que “influenciam a existência da organização em termos de encontro no mercado do seu sector de actividade”. E são eles os “fornecedores, distribuidores, consumidores e a comunidade onde se insere a organização”.

autores, mistura-se com o conceito de identidade institucional e faz com que essa, seja também mais um diferencial na corrida das empresas no quesito concorrência, pois, em conjunto com a imagem surgem os valores empresariais. Como define Dorothy Doty *apud* Brandão e Carvalho (idem), “o nome e a reputação da empresa e dos produtos são o maior patrimônio da sua companhia, pois todas as vendas são influenciadas pela imagem que construiu”.

A imagem da empresa é como um cartão de visitas e a credibilidade e a confiança também devem ser “vendidos” ao público, mas, no formato de valores a serem transmitidos, defendem Brandão e Carvalho (2010). Os autores destacam então Roger Cahen que, compartilha a opinião sobre a importância da imagem e caracteriza a comunicação empresarial como:

Comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa que tem por objetivo: criar (onde ainda não existir ou for neutra), manter (onde já existir), ou ainda, mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários. (Cohen *apud* Brandão e Carvalho, 2010: 171).

Moutinho e Sousa (2010) destacam as funções do assessor de imprensa na Europa que “tem como função principal estabelecer e manter contato com os jornalistas informando-os sobre as atividades de uma organização, controlar e analisar a informação veiculada e recolher o que vai sendo publicado”. Entre as funções específicas, eles destacam: a construção de dossiês sobre a organização, contendo “sua história, objetivos, política de desenvolvimento, estrutura organizacional, posição que ocupa em seu setor, etc.”; a elaboração de conteúdos que serão transmitidos aos jornalistas; a divulgação de ações realizadas pela organização, como fez Ivy Lee, ao fazer com que estas sejam adaptadas aos conteúdos que os jornalistas desejam transmitir, bem como “redigir os comunicados de imprensa e toda a informação a ser veiculada”. É, também, função do assessor “organizar os diversos arquivos de imprensa e participar na elaboração de estratégias de comunicação da organização em todos os níveis em que ela opera”.

Duarte (2010: 51) conceitua a atividade do assessor de imprensa no Brasil, como:

“A gestão do relacionamento e dos fluxos de informação entre fontes de informação e imprensa. Busca, essencialmente, atender às demandas por informação relacionadas a uma organização ou fonte em particular”.

As funções do assessor não se diferenciam muito entre a Europa e o Brasil, mas, vemos que, na Europa ela é vista mais na perspectiva técnica. No Brasil a atividade pode ser exercida também por jornalistas e é realizada, na maior parte dos casos, por estes profissionais, enquanto na Europa a profissão é incompatível com a atividade jornalística.

2.3 Modelos de relações públicas

Na tentativa de teorizar as relações públicas, dois escritores americanos, James Grunig e Todd Hunt, publicaram em 1984, um livro onde apresentam quatro modelos da atividade que, como ressalta Kunsch (1997), “caracterizam a prática das relações públicas ao longo da história e mesmo em nossos dias”. Apesar de ter sido escrito há algum tempo, ainda mantém a sua atualidade.

Grunig e Hunt caracterizam os seguintes modelos de relações públicas: de imprensa/propaganda; informação pública; assimétrico de duas mãos; e simétrico de duas mãos; como veremos na tabela a seguir.

Tabela 1 - Quatro modelos de Relações Públicas - Grunig e Hunt

	De imprensa/ propaganda	De informação pública	Assimétrico de duas mãos	Simétrico de duas mãos
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação da informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasão científica 	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão mútua
Natureza da comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • De uma mão • Verdade completa não é essencial 	<ul style="list-style-type: none"> • De uma mão • Verdade é importante 	<ul style="list-style-type: none"> • De duas mãos • Efeitos desequilibrados 	<ul style="list-style-type: none"> • De duas mãos • Efeitos equilibrados

Processo de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte → Receptor 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte → Receptor 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte → Receptor ← Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo → ← Grupo
Natureza da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena • Porta em porta 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena • Alta legibilidade • Público: leitores 	<ul style="list-style-type: none"> • Formativa • Avaliadora de atitudes 	<ul style="list-style-type: none"> • Formativa • Avaliadora da compreensão
Figuras principais	<ul style="list-style-type: none"> • Phineas Barnum • Esportes • Teatro 	<ul style="list-style-type: none"> • Ivy Lee 	<ul style="list-style-type: none"> • Edward Bernays 	<ul style="list-style-type: none"> • Bernays • Educadores • Líderes profissionais
Usos típicos	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Governo • Associações não lucrativas • Organizações 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas competitivas • Agências 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Agências

Fonte: KUNSCH, Margarida M. K. *Relações Públicas e Modernidade – Novos Paradigmas da comunicação organizacional*, p. 110.

O primeiro modelo, de *imprensa/propaganda*, procura promover produtos e a imagem da organização, bem como chamar a atenção da mídia. A comunicação entre o emissor e o receptor da informação é unidirecional e são utilizadas “técnicas propagandísticas”, como ressalta Kunsch (1997).

O segundo modelo, de *informação pública*, é “caracterizado como jornalístico” e valoriza a veracidade das informações, tanto que, como podemos ver, uma das figuras principais desse modelo é o jornalista e relações públicas Ivy Lee com a sua famosa declaração de princípios.

O terceiro modelo, *assimétrico de duas mãos*, tem como figura principal Edward Bernays que, como vimos, utiliza de métodos que buscam manipular o consumidor, de forma que este aja de acordo com os interesses da organização. Kunsch (idem) ressalta que este modelo é assimétrico,

porque utiliza a pesquisa mais para identificar mensagens que motivem ou convençam o público, por meio de técnicas de propaganda e de “engenharia do consentimento”. Bernays acreditava que, se o público

pode ser manipulado para maus propósitos, também o pode para bons propósitos. (Kunsch, 1997: 111).

O quarto modelo, *simétrico de duas mãos*, é o modelo que mais se aproxima do almejado pela utilização das redes sociais como forma de interação, uma vez que existe uma comunicação bidirecional entre grupos e “há uma busca de equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos envolvidos”, como relembra Kunsch (*idem*). Esse é considerado como o modelo ideal de relações públicas. A autora também destaca que esse modelo é baseado em pesquisas e, através da comunicação, busca “administrar conflitos e melhorar o entendimento com os públicos estratégicos. Portanto, a ênfase está mais nos públicos prioritários do que na mídia”. (Kunsch, 1997: 111). Estas características, como veremos no capítulo seguinte, fazem com que, cada vez mais, as empresas e instituições vejam as redes sociais como uma nova ferramenta das relações públicas.

Apesar do modelo bidirecional de comunicação ser considerado o mais eficiente em relações públicas, Lucas (2002) chama a atenção para o conceito de organização como um organismo complexo que “não pode priorizar alguns públicos em detrimento de outros, uma vez que eles estão todos invariavelmente imbricados”. E faz um paralelo com o exemplo de uma teia de aranhas, dado por Roger Cahen.

Esqueça a Via de Duas Mãos. Pense mesmo em uma Teia de Aranha, daquelas bem grandes, com milhares de fios [...] Perceba que existem uns quinze ou vinte fios básicos e centenas de subfios. Puxe qualquer um e veja o resultado. Pelo menos uns trinta vão se mexer, mandando “ondas de choque” para quase todo o resto da teia. Este é o verdadeiro universo da Comunicação Empresarial. Cada fio é ligado a “n” outros, e não se mexe em um sem mover “x” outros. (Cahen *apud* Lucas, 2002: 18-19).

Deste modo, os autores acreditam que os comunicadores organizacionais não devem pensar a comunicação bidirecional baseada em uma mensagem que passa por um fio e tem a resposta recebida pelo mesmo fio. Pois, assim como na teia de aranha, os públicos estão interligados e “na verdade, o que se faz é emitir várias mensagens, para vários fios, e ir atrás das respostas por quase toda a teia”. Logo, devemos considerar a importância da comunicação bidirecional, mas,

sempre levando em conta que, principalmente, no ambiente on-line, a mensagem pode atingir diversas outras pessoas, indiretamente.

Robbins (*apud* Grunig, 2011: 81) destaca essa questão dos públicos e ressalta que necessidades da organização hoje podem não ser as mesmas amanhã. Da mesma forma que, como ele exemplifica, para um executivo de contabilidade o foco pode estar em determinado grupo, enquanto para outros membros da administração o público pode ser considerado outro. O mesmo vale para quando levamos em conta os possíveis públicos estratégicos de uma organização, pois, mesmo que hoje certo grupo não seja um potencial público, pode ser que em algum tempo ele venha a ser.

Temos que pensar nessa analogia da teia de aranha, principalmente, quando levamos em consideração as redes sociais, uma vez que, a rede traz em si a característica viral. Por exemplo, uma publicação de um cliente falando mal de uma empresa ou marca, ao mesmo tempo que pode ser bem resolvida através de um bom gerenciamento estratégico, pode também se espalhar por uma série de pessoas, levando o teor negativo para todas essas “teias”, prejudicando assim, a imagem da empresa/marca.

2.4 Relações Públicas de Excelência

Após a criação desse modelo, James Grunig liderou uma equipe de pesquisadores que, realizaram um amplo trabalho sobre “as características da excelência em departamentos de Relações Públicas e sobre como tais departamentos tornam suas organizações mais eficazes”. (Grunig, *apud* Grunig *et al*, 2011: 43). O trabalho foi patrocinado pela *Research Foundation of International Association of Business Communicators* (IABC), nos EUA. Uma extensa revisão bibliográfica foi feita no âmbito da investigação e assuntos como sociologia, filosofia, administração, marketing, comunicação, antropologia, foram estudados. (Gonçalves, 2010).

A primeira parte do trabalho concentrou-se na revisão bibliográfica e a segunda consistiu na aplicação de questionários a mais de 4.500 funcionários de mais de 300 organizações. (Gonçalves: 2010; Kunsch: 1997; Grunig *et al*, 2011).

Esse trabalho coletivo deu origem a três livros. O primeiro, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (Grunig *et al*: 1992), traz ao público o novo conceito de relações públicas excelentes. Grunig (*apud* Grunig *et al*: 2011) explica que os conceitos foram estudados a fim de perceber e identificar quais as características das relações públicas é que contribuem para uma maior eficácia da organização.

James Grunig quando questionado sobre as relações públicas excelentes em uma entrevista à revista *Comunicação Empresarial* (1999), destaca a importância das relações públicas para as organizações, quando pretende atingir determinados objetivos. E ressalta que

Há quatro termos-chave que definem as relações públicas excelentes: estratégica (as relações públicas devem fazer parte das tomadas de decisão estratégica da organização), duas mãos (as relações públicas devem coletar informações dos públicos bem como disseminar informações para eles), simétrica (relações públicas devem [...] balancear os interesses da organização com os interesses dos públicos) e relacionamento (a função máxima das relações públicas é construir relacionamento entre a organização e seus públicos).

Grunig (2011: 53-68) apresenta dez princípios que surgiram a partir do Estudo de Excelência. Esses princípios, como explica o autor, mostram “características de programas e departamentos de Relações Públicas nos contextos interno e externo da organização”, bem como a sua importância para a mesma e para a sociedade.

O primeiro princípio defende a *participação do alto executivo de relações públicas nas tomadas de decisões nos processos estratégicos da organização*. Uma vez que, esse profissional pode examinar o ambiente, ele pode, através de um planejamento estratégico, tomar as melhores decisões com vista a influenciar e incentivar a participação dos *stakeholders*.

O segundo princípio refere-se à *autonomia do alto executivo de relações públicas* que, deve participar ou ter acesso à coalizão dominante⁹ da empresa ou instituição, podendo se reportar diretamente a executivos que são parte dela. Aqui vemos a importância da gestão estratégica das relações públicas na gestão estratégica da organização. Ele ressalta também que grande parte das relações públicas participantes da pesquisa se reportava “diretamente ao CEO ou indiretamente por meio de outro executivo”. E poucos eram os que se reportavam a outros departamentos. Esse relacionamento é que vai permitir que a comunicação participe dos processos de gestão estratégica da organização, que, como define o autor (*idem*), “é um dos mais importantes componentes das relações públicas excelentes”.

O terceiro princípio, “*a diversidade está incorporada em todos os papéis de relações públicas*”, ressalta a importância da diversidade na atividade dos relações públicas. E destaca que departamentos de Relações Públicas de excelência “habilitam tanto homens quanto mulheres em todos os papéis, bem como profissionais de origens racial, étnica e cultural diversas”. (Grunig, 2011: 55).

O quarto princípio defende que o departamento de relações públicas deve ser chefiado por um gestor de comunicação, caso contrário, essa direção vai ser ocupada por indivíduos que não têm conhecimentos adequados sobre como gerir a comunicação e a construção de relacionamentos.

O quinto princípio determina que esses gestores devem ter conhecimentos e formação específica para desempenhar o papel gerencial. Esses indivíduos têm que ter adquirido conhecimentos necessários durante uma graduação, pós-graduação, ou por meio de estudos autodidatas.

O sexto princípio defende a função de relações públicas integradas, que vamos detalhar mais a frente, onde todos os departamentos de comunicação da empresa trabalham em conjunto.

“Somente num sistema integrado é possível que relações públicas desenvolvam programas de comunicação para públicos

⁹ O autor explica que coalizão dominante é “o grupo de executivos seniores que controlam e administram uma organização”. (Grunig, 2011: 54).

estratégicos em processo de mudança e também utilizem recursos de programas já existentes para os novos projetos”.

E Grunig explica que mesmo que a função de relações públicas esteja integrada, ela não deve nunca ser subordinada a outro departamento, pois dessa forma, ela não conseguiria gerir as relações estrategicamente.

O sétimo princípio chama a atenção para as *relações públicas como função gerencial separada de outras funções organizacionais*, como marketing ou recursos humanos. A ideia defendida na teoria da excelência é que os diferentes departamentos trabalhem em conjunto, sem competições entre si.

O oitavo princípio enfatiza a utilização do modelo simétrico de duas mãos de comunicação, definido por Grunig e Hunt (1984). As relações públicas excelentes são baseadas em pesquisas (duas mãos), são simétricas e utilizam tanto a comunicação mediada como a interpessoal.

O nono princípio ressalta que o alto executivo de Relações Públicas deve ter conhecimentos necessários sobre o modelo simétrico de mão dupla, senão, como consequência, o departamento de comunicação não terá capacidade de exercer esse, que é visto como o modelo de excelência.

No geral, as organizações exercem relações públicas simétricas quando o CEO entende seu valor, e exige, e o executivo de Comunicação e seu pessoal têm o conhecimento para colocá-la em prática. Muito desse conhecimento vem da capacidade de realizar pesquisas, entender os públicos, colaborar e negociar – habilidades que comunicadores excelentes devem ter. (*idem*: 63).

Por fim, o décimo princípio destaca que *a cultura organizacional participativa colabora para a comunicação excelente*. Ou seja, organizações que apresentam uma comunicação simétrica e uma cultura participativa com seus públicos internos, são mais bem-sucedidas. Uma estrutura mais horizontal, em vez da vertical, permite que os funcionários façam parte das tomadas de decisão, o que faz com que eles sejam “eficazes comunicadores simétricos em relação ao público externo”. Ou seja,

“Nossos dados demonstraram que, quando a função de relações públicas era habilitada a implantar programas simétricos de comunicação interna, o resultado era uma cultura mais participativa e uma maior satisfação do funcionário com a organização”. (*idem*; 67).

Esses dez princípios são essenciais para o funcionamento eficiente da relações públicas na organização. A relações públicas é vista como a única capaz de criar e manter um relacionamento com os públicos de interesse da organização. Mas, para o relacionamento ser efetivo e estratégico, vemos a necessidade da presença de um gestor de comunicação que tenha conhecimentos necessários para gerir esses relacionamentos e influenciar nas estratégias da organização. Os relacionamentos também são mais eficazes quando desenvolvidos de forma simétrica, tanto com o público externo quanto, principalmente, com o público interno. Grunig (1999) ainda ressalta que

O Estudo da Excelência evidenciou que há uma correlação entre a prática estratégica e simétrica das relações públicas e alcançar efeitos de comunicação no curto prazo e manter relacionamentos de longo prazo com qualidade.

Além disso, Grunig (1999) destaca que, nos departamentos de relações públicas excelentes era possível observar que existia uma maior cooperação entre o público e a organização devido a esses relacionamentos de qualidade construídos. A partir disso, percebia-se que surgia então um “impedimento de conflitos”, uma vez que essas empresas apresentavam menos reclamações vindas do público e menor intervenção do governo. Esse relacionamento “de alta qualidade” desenvolvido pelas organizações dá origem também a uma boa reputação perante os públicos.

Logo, vemos que as organizações que utilizam a gestão das relações públicas excelentes são mais eficazes e conseguem construir um relacionamento mais estreito e duradouro com seus públicos.

2.5 Comunicação Integrada

Na busca por atualizar os estudos sobre relações públicas, Margarida Kunsch (1997) destaca a importância de uma comunicação integrada no exercício da profissão. O que, assim como a teoria das relações públicas excelentes, busca dar mais eficiência à atividade.

A autora destaca que, para que as relações públicas sejam eficazes, é importante que todas as áreas da comunicação de uma empresa trabalhem em conjunto.

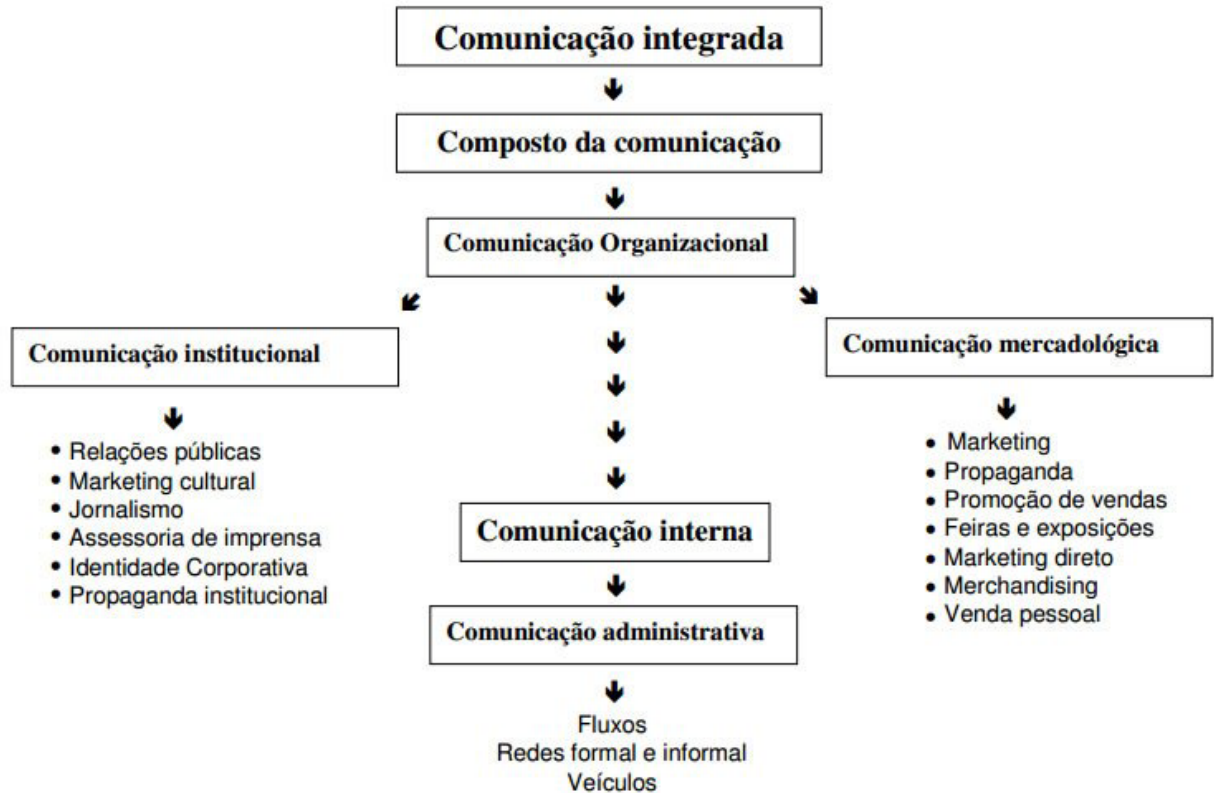
Entendemos por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional¹⁰, da comunicação mercadológica¹¹ e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. (Kunsch, 1997: 115).

Kunsch (1997) fala da importância de todos os setores trabalharem conjuntamente, pensando no sucesso e eficácia da organização como um todo, além de evitar competições entre os setores e sobreposição de atividades. A autora criou um quadro (o qual vamos reproduzir) que nos permite entender o funcionamento da comunicação integrada, bem como todos os setores envolvidos no esquema.

¹⁰ Comunicação Institucional: “aquela que trata da imagem e da presença da organização em seus diferentes ambientes de atuação e influência”. (Corrêa, 2008: 172).

¹¹ Comunicação Mercadológica: “aquela vinculada diretamente aos produtos e serviços das organizações”. (*idem*).

Figura 2 - Modelo de Comunicação Integrada



Fonte: Kunsch, Margarida M. K. *Relações Públicas e Modernidade – Novos paradigmas da comunicação organizacional*. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

A autora destaca como a competição entre os setores pode acabar prejudicando as empresas. Muitas vezes, um setor é mais privilegiado que o outro ou, como ressaltava Kunsch (*idem*), um não quer ficar subordinado ao outro, como podem pensar alguns diretores de departamentos: “Comunicação *integrada*? Só se for subordinada à “minha” área de recursos humanos ou marketing”.

Se pensarem em trabalhar a comunicação em conjunto, como foi explicitado no quadro, a organização vai poder trabalhar todos os setores da comunicação de forma mais completa e eficiente. Fazendo com que assim, a eficácia empresarial seja maior.

Pessoa (2003) destaca que, para que uma empresa trabalhe a imagem de uma organização através da comunicação integrada é preciso que elabore um planejamento estratégico que, segundo Kunsch é definido como

Ao mesmo tempo em que constitui uma função básica da administração geral e um instrumento de gestão em busca de eficiência, eficácia e efetividade das organizações, o planejamento é também um campo de estudos com aplicações nas mais diversas áreas do conhecimento. (Kunsch, 2008: 108).

É através do planejamento, que deve ser feito de acordo com cada organização, é que as empresas vão se conhecer e estabelecer quais são os seus objetivos, assim como reconhecer as suas fraquezas e oportunidades.

De acordo com o Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas de São Paulo/Paraná o planejamento de relações públicas deve ter como ponto de partida a identificação dos seus públicos estratégicos e a escolha da mensagem e do discurso organizacional correto para a comunicação com eles. Então, vão ser definidas as estratégias de comunicação direcionadas a cada um desses públicos, de forma que se consiga estabelecer um relacionamento harmonioso entre a organização e eles. O Conselho destaca que essas estratégias têm também que estar voltadas ao fortalecimento da imagem institucional como diferencial competitivo.

Esse planejamento definido pelo Conselho de Relações Públicas é representado no esquema definido pela Elife (2009), que divide o processo em duas etapas: monitoramento e engajamento. Na primeira fase, através do monitoramento, a empresa vai perceber quais são as opiniões do seu público sobre a marca, bem como quais são os seus públicos estratégicos. A partir disso, já ciente dos dados fornecidos no monitoramento, a empresa vai ter capacidade de interagir com esses públicos, criar um bom relacionamento e melhorar a percepção destes sobre a marca e seus produtos.

Figura 3 - Monitoração e Engajamento



Monitoração e Engajamento – Fonte: Elife (2009). Guia Rápido: Gestão do Relacionamento em Redes Sociais. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/Elife2009/elife-socialcrm>

O guia da Elife (*idem*) também chama atenção para a necessidade do monitoramento antes da criação de perfis nas redes sociais, pois, já ciente da opinião dos públicos, é possível que a organização estabeleça estratégias de interação com eles.

Kunsch cita uma técnica de planejamento de negócios, que tem sido muito utilizada no âmbito dos planejamentos de comunicação, a chamada *swot*, que permite “analisar e avaliar as condições competitivas em relação ao ambiente”. Isto é

Identificam-se seus pontos fortes (*strengths*) e seus pontos fracos (*weaknesses*) no contexto interno. E, como fatores externos, busca-se descobrir quais são as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*). (2008: 110).

Dessa forma, a organização poderá ter uma visão mais global da sua situação e estará apta a “definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio, traçar objetivos, formular macro-estratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implementar ações” (*idem*).

A autora destaca que, a utilização do planejamento estratégico foi outra maneira encontrada pelas administrações para que todos os integrantes da organização façam parte do processo, “pensando estrategicamente e gerindo ações necessárias”. Fazendo assim, com que exista um vínculo entre todos os integrantes, buscando superar as adversidades organizacionais e atingir a eficácia empresarial.

Como ressalta Pessoa (2003), “ações isoladas sugerem resultados dispersos e de pequeno alcance”. A partir do modelo de relações públicas integradas, quando praticado dentro da organização, as ações passam a ser conjuntas a partir da colaboração entre os setores. Dessa forma, a organização tende a criar um relacionamento mais efetivo com os seus públicos estratégicos e não um relacionamento meramente superficial.

2.6 Comunicação Organizacional e papel do profissional

A pesquisadora Margarida Kunsch (2006) conta que, após a Revolução Industrial, com as grandes mudanças no panorama do mundo do trabalho, foi necessário que as organizações passassem a buscar novas formas de se comunicar com seus públicos internos e externos e daí a criação de ferramentas específicas de comunicação, como jornais internos na época, para os funcionários, e publicações que buscavam valorizar seus produtos junto aos potenciais compradores, o público externo.

Essas primeiras publicações, como destaca a autora (*idem*), se enquadravam ainda no modelo unidirecional (um-para-todos). As divulgações direcionadas ao público interno ainda se resumiam a informações ou ordens administrativas, enquanto as direcionadas ao público externo, também não se preocupavam com a opinião do público e procuravam apenas divulgar os produtos e a própria organização. Só alguns anos depois, com a evolução da profissão, é que esse cenário se alterou, caminhando para o modelo que conhecemos hoje.

O papel da comunicação empresarial é cada vez mais reconhecido dentro das organizações e vai se tornando parte essencial nas estratégias empresariais, tanto no que se refere ao público como à mídia. Assim, destacam Ribeiro e Lorenzetti (2010) que “ações estratégicas junto à imprensa não podem estar divorciadas da visão estratégica da organização – seja ela pública ou privada”.

As ações isoladas de marketing são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com os *stakeholders*¹² ou públicos estratégicos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos [...]. E, neste contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser profissionalizada e dirigida com competência. (Kunsch, 2006: 2).

Para atingir o grau de eficiência da comunicação empresarial, estabelecer uma relação com os públicos estratégicos, de forma a construir e manter uma boa imagem da empresa ou instituição, o profissional da comunicação organizacional precisa exercer certas funções. Mas, afinal, quais são as funções de um comunicador organizacional? A pesquisadora Gramacho (*apud* Terra, 2006: 62) destaca as principais funções exercidas pelo profissional:

[...] formação de porta-vozes, pesquisa e análise de público, comunicação de marketing, comunicação de crises, pesquisa de meios, gabinete [assessoria] de imprensa ou relações com os meios, organização de eventos, estudo e comunicação de imagem, relações financeiras, relações com a sociedade e fóruns públicos, publicidade de produto, comunicação da marca, comunicação interna, *lobby*, produção de publicações ou elaboração de materiais institucionais e relações internacionais.

Duarte (2010) detalha as atividades do profissional que vão desde o acompanhamento de entrevistas; administração da assessoria de imprensa; análise do noticiário, bem como o clipping; apoio a eventos; arquivo de material jornalístico; atendimento à imprensa; auditoria de mídia; mensuração de resultados; entrevistas coletivas; comunicação de crise; manutenção de contatos

¹² *Stakeholders*: “pessoas ou grupos ‘lincados’ a uma organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos e ambos se afetam mutuamente. Os empregados, fornecedores, acionistas, consumidores, poderes públicos, as empresas competidoras, a mídia, os grupos ambientalistas, investidores, clientes, entre outros, podem ser considerados *stakeholders* ou públicos estratégicos, porque eles e a organização têm influência mútua”. (Kunsch, 2003: 330).

estratégicos; *mailling list* de jornalistas; monitoramento de informações sobre a organização; planejamento de comunicação; releases; sites institucionais; *media training*; visitas dirigidas; criação de *press kits*; comunicação interna, entre outras.

De acordo com a legislação¹³ que regulamenta a profissão no Brasil, as atividades específicas de relações públicas são as que dizem respeito:

- a) à informação de caráter institucional entre a entidade e o público, pelos meios de comunicação;
- b) à coordenação e ao planejamento de pesquisas de opinião pública, para fins institucionais;
- c) ao planejamento e à supervisão do uso dos meios audiovisuais, para fins institucionais;
- d) ao planejamento e à execução de campanhas de opinião pública;
- e) à orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de relações públicas;
- f) à promoção de maior integração da instituição na comunidade;
- g) à informação e à orientação da opinião pública sobre os objetivos elevados de uma instituição;
- h) ao assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da entidade perante a opinião pública;
- i) à consultoria externa de relações públicas ante dirigentes de instituições;
- j) ao ensino de disciplinas específicas ou de técnicas de relações públicas.

O Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas de Portugal, aprovado em 2009, prevê as seguintes atividades como funções específicas do profissional:

- a) Pesquisa, monitorização, gestão e organização de informação;
- b) Análise de tendências e predição de consequências em diferentes ambientes, contextos socioeconômicos e sectores de atividade;

¹³ Lei nº 5.377, de 11/12/1967; decreto-lei nº 860, de 11/09/1969; e os decretos nº 63.283, de 26/09/1968 e nº 68.852, de 04/05/1971.

- c) Conhecimento e compreensão de diferentes paradigmas, teorias e modelos de comunicação, sua aplicabilidade e limitações;
- d) Gestão da relação com diferentes públicos/stakeholders;
- e) Capacidade de influenciar percepções, atitudes e comportamentos;
- f) Tecnologias da informação e da comunicação e das técnicas e instrumentos de comunicação organizacional e relações públicas;
- g) Investigação, planificação, implementação e avaliação de programas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas;
- h) Conhecimento dos constrangimentos éticos e legais inerentes à atividade profissional;
- i) Gestão de temas sensíveis, questões problemáticas (*issues management*) e de comunicação de crise (*crisis management*), gestão de assuntos públicos (*public affairs*) e lóbi (*influence in decision making*);
- j) Planificação e implementação estratégica da comunicação.

Através das regulamentações dos dois países aqui vistas, percebemos que ambos os países vêem as relações públicas, não somente como a atividade técnica, como destacado acima por Moutinho (2010), como uma visão europeia. As atividades exercidas são similares e trazem essa visão mais moderna das relações públicas associadas à gestão empresarial.

O Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas São Paulo/Paraná, classifica a atividade do relações públicas como:

O profissional de relações públicas tem como objeto essencial de trabalho a gestão da comunicação organizacional. Ele é capacitado para orientar a alta direção da empresa na formulação das políticas e estratégias de comunicação organizacional com o objetivo de criar e manter o conceito positivo da marca da organização, formando uma opinião pública favorável e alcançando a boa vontade de seus públicos em relação aos seus negócios.

E acrescenta que, para alcançar esses fins, o profissional de relações públicas “planeja, implanta, coordena e avalia programas de comunicação e de integração institucional, pesquisas de opinião, organiza eventos dentro de um

plano global de comunicação”, sempre pensando nos valores da organização e todas as formas de interagir com os públicos estratégicos.

Já segundo a extinta Sociedade Portuguesa de Relações Públicas (*apud* Sebastião, 2009: 72), a função de relações públicas é vista como uma:

“actividade de comunicação planificada e contínua com vista a estabelecer, manter e melhorar o reconhecimento da compreensão entre a entidade ou os grupos e os públicos com os quais estão directa ou indirectamente em contacto”.

E aqui, notamos a visão atual relatada pelo Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas São Paulo/Paraná, em contraposição com a extinta Sociedade Portuguesa de Relações Públicas, que, como citamos acima, e podemos observar, ainda não havia incorporado as atividades de gestão estratégica da comunicação aliada às altas direções empresariais.

Muitos autores dão uma especial atenção à comunicação interna, pois é a partir de um bom relacionamento criado com os funcionários e o público interno é que a organização vai conseguir fazer com que o trabalho seja mais produtivo, uma vez que, um bom relacionamento interno, faz com que os funcionários estejam mais satisfeitos e se sintam mais integrados à organização. Rogério Andrade (2003) também destaca a importância de se conhecer o público interno da organização:

Conhecer bem a estrutura de relações informais de um departamento de uma empresa, por exemplo, pode significar para um gestor ou um comunicador criar as condições para agir mais apropriadamente nessa empresa. (Andrade, 2003: 65).

O pesquisador Hilbert Reis (2010) chama atenção para o desenvolvimento de uma democratização na comunicação interna nas empresas, de forma que o fluxo seja horizontal, e não vertical, como ainda predomina em algumas empresas conservadoras que, como ressalta o autor, “centralizam a gestão, estagnam a criatividade e o poder de questionamento dos colaboradores”. O autor destaca o argumento de Gortari e Gutiérrez (*apud* Kunsch, 2003) que, quanto ao fluxo comunicacional horizontal, pensam que este:

[...] fomenta a coordenação de atividades de uma organização, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de ideias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros setores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos. (Kunsch, 2003: 85).

A autora Sônia Sebastião (2009) também ressalta que “a comunicação interna é prioritária e deve merecer grande atenção por parte da Administração” e destaca nove importantes pontos que asseguram uma boa comunicação com o público interno. Um dos pontos é a *prioridade à comunicação*, onde ela salienta a importância na rapidez na comunicação interna; a *política de portas abertas*, tanto no que se refere ao público externo, mas, principalmente, quanto ao público interno; “incentivo à proatividade de cada colaborador na procura de informações necessárias à realização das suas funções”; “autenticidade no relacionamento entre os colaboradores”; aprimoramento do processo comunicativo entre todos; dar uma atenção particular às diferenças de cada indivíduo, “assegurando melhor sintonia e qualidade de inter-relacionamento organizacional”; e, por fim, “equilíbrio entre tecnologia e o valor humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e a potencialização da força do grupo”.

Cabrero e Cabrero (2001) destacam que “cada pessoa empregada na empresa é um veículo – de dentro pra fora – da empresa, quer dizer, ‘vende’ imagem empresarial”. E aconselham que o profissional de relações públicas das organizações conheça profundamente cada um dos funcionários e verifique que cada um deles transmita para fora da organização uma filosofia positiva da mesma (*idem*, p.27).

Dessa forma, a partir de uma boa comunicação interna, as organizações conseguem construir um bom relacionamento e um ambiente organizacional harmonioso, de forma que os funcionários recebam um maior estímulo no trabalho e se sintam bem em trabalhar naquela organização e se sintam como parte dela. Além disso, permite que situações desagradáveis ocorridas dentro da empresa possam ser ali mesmo resolvidas, evitando assim, que rumores ou notícias que prejudiquem a imagem da organização, saiam de dentro dela própria.

Capítulo 3 – Comunicação Organizacional na Internet

Tecnologia emergente e promissora ferramenta de comunicação, a Internet representa o mais novo instrumento que o profissional de relações públicas pode contar para o seu trabalho de influenciar positivamente os públicos de interesses de empresas e instituições. (Pinho, 2003: 7).

O surgimento da internet trouxe profundas mudanças em nossa sociedade, principalmente, nas nossas formas de comunicar. O cenário da comunicação organizacional também sofreu alterações, como iremos ver a seguir.

Nesse novo ambiente, vemos o surgimento de novos conceitos como os de comunicação digital integrada, que busca a utilização dos princípios de gestão da comunicação estratégica, aplicados ao universo da internet e das mídias sociais.

Vamos compreender a evolução da comunicação organizacional no ambiente digital, entender como essas novas ferramentas alteram o trabalho do comunicador empresarial, dando surgimento à comunicação organizacional digital ou às relações públicas digitais, como definem alguns autores.

Novas ferramentas surgiram e, a partir delas, o comunicador empresarial tem a possibilidade de fazer alterações dentro das organizações, de forma a buscar a excelência. Algumas ferramentas, como a intranet, facilitam a comunicação com o público interno. Outras, como blogs e redes sociais, permitem que a comunicação entre as organizações e seus públicos seja facilitada, bem como especializada, já que agora o comunicador tem a oportunidade de enviar mensagens a públicos específicos.

Apesar dos benefícios, as redes sociais requererem uma atenção especial das empresas e uma maior dedicação de tempo por parte dos comunicadores empresariais, visto que comentários e grupos criados podem interferir na imagem da organização.

Cada vez mais, as redes sociais são utilizadas pelos internautas e, nesse ambiente, o papel do público/consumidor é também alterado, tendo em conta que a internet permite que ele seja um produtor de conteúdos, ele pode utilizar esse

espaço para compartilhar elogios e reclamações acerca de um determinado produto ou organização, bem como pode criar páginas com os mesmos propósitos, que podem ser compartilhadas por vários utilizadores.

Assim, as empresas sentem quase que uma “obrigação” de se inserirem no universo das redes sociais, uma vez que, como grande parte dos utilizadores da internet faz uso das mesmas, as organizações têm a possibilidade de estabelecer relacionamentos com esse grande público.

Muitas empresas já possuem páginas nas redes sociais, com o intuito de se aproximarem do seu público ou mesmo de reafirmar a sua marca diante dos seus seguidores. Hoje é muito comum a participação dos usuários nas publicações das empresas nas redes, seja para elogiar, interagir com o conteúdo, ou mesmo para fazer críticas a produtos e serviços oferecidos pela organização em questão.

A chave para o sucesso empresarial on-line é, portanto, ter uma perspectiva de relações públicas: construir e gerir a reputação através da informação e da comunicação e escutar as demandas de um público on-line. Claro que boa comunicação sempre foi importante no mundo dos negócios; mas, com a chegada da internet, ela se tornou essencial.¹⁴ (Haig apud Elias, 2007: 4) (Tradução livre da autora).

Por fim, vamos procurar entender de que forma as empresas se apropriam dessas novas ferramentas na busca da interação e construção de relacionamentos com seus públicos estratégicos.

3.1. Diferenças entre comunicação tradicional e comunicação digital

Podemos classificar como integrantes da comunicação tradicional os veículos de comunicação como rádio, jornais, revistas e televisão. Veículos que, como vimos, têm como modelo predominante de transmissão da informação, o unidirecional, sem muita interação com o público receptor. A relação baseia-se no

¹⁴ The key to business success online is therefore to have a PR (or public relations) perspective: to build and manage reputation by communicating information and listening to the demands of an online public. Of course, good communication has always been important in the business world; it's just that with the arrival of the internet age it has become essential.¹⁴ (Haig apud Elias, 2007: 4).

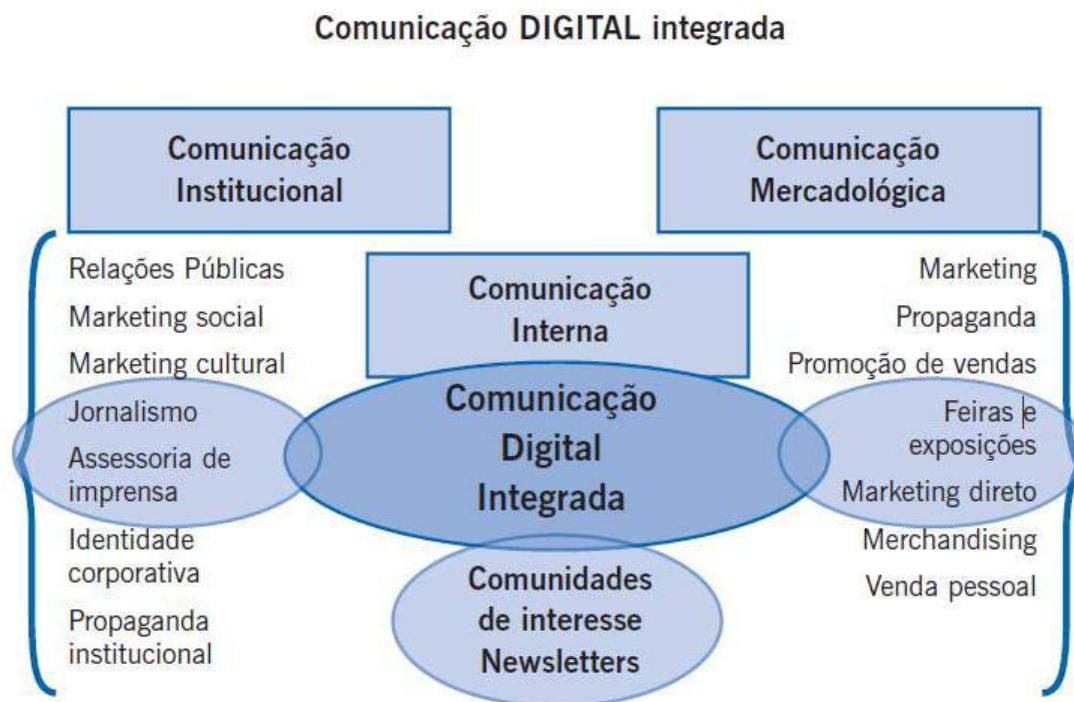
esquema emissor → receptor. Como vimos no primeiro capítulo, as principais formas de interação encontradas pelos receptores eram, basicamente, canais como cartas ao editor e ligações para as redações.

Veículos de comunicação digital podem ser considerados todos aqueles que permitem o acesso à internet e que a utilizam como plataforma de comunicação. Diferente dos meios de comunicação tradicionais, os meios digitais buscam uma comunicação bidirecional entre emissores e receptores. O esquema comunicacional, como também vimos no primeiro capítulo, se resume na comunicação grupo ← → grupo. Ou, mais especificamente, no caso da internet, como definiu Primo (2007), o novo modelo de comunicação acabaria sendo: *web designer* (relações públicas, no nosso caso) → site → internet ← usuário. Corrêa (2011) considera comunicação digital

Consideramos comunicação digital de *per se* como o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC's), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações. (Corrêa, 2011: 103).

A pesquisadora ainda cria um esquema para caracterizar a comunicação digital integrada, baseado no modelo de comunicação organizacional integrada.

Figura 4 - Comunicação digital integrada



Fonte: Corrêa (2009). Comunicação Digital: uma questão de estratégia e relacionamento com os públicos.

Corrêa (*idem*) ressalta que, para que as empresas e instituições utilizem com eficácia o esquema acima, a comunicação digital organizacional deve ter como base a construção do planejamento estratégico das três principais formas da comunicação integrada – institucional, mercadológica e interna – realizados pensando em seus públicos estratégicos e na eficácia comunicacional, de acordo com o suporte a ser utilizado (aqui ela ressalta as TIC's).

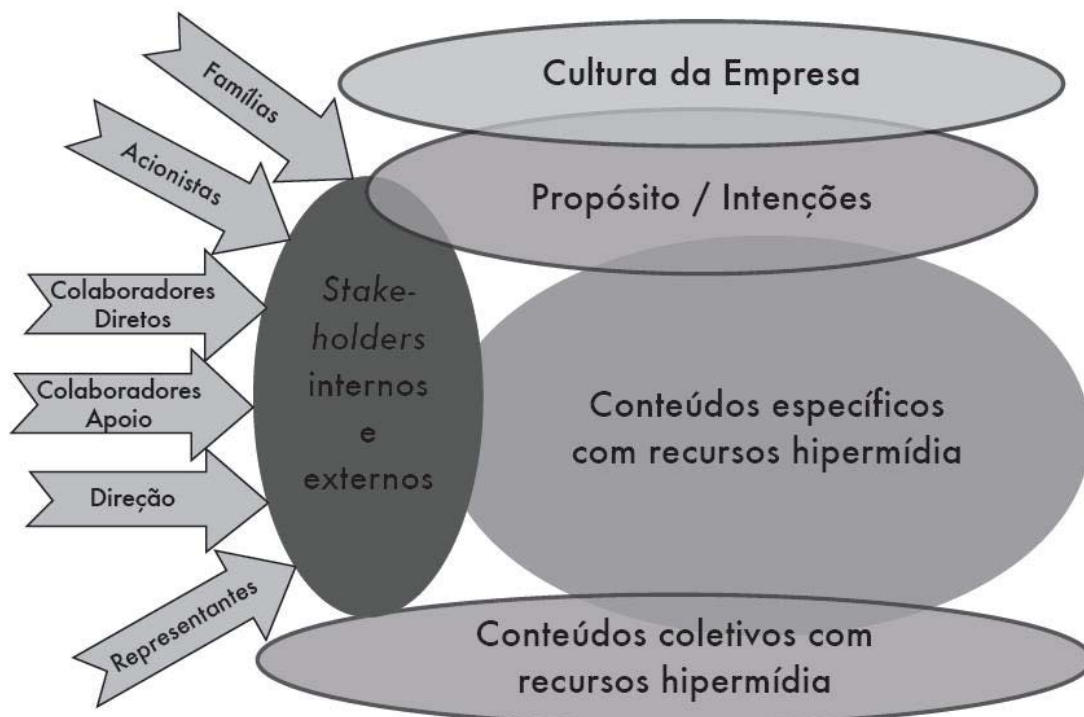
A autora faz a distinção entre eficiência e eficácia, de forma que eficiência seria executar determinadas atividades de forma correta para atingir um objetivo, como explica ao citar ideias do autor Maximiano: “Numa metáfora simplista, ser eficiente é seguir estritamente a receita de um bolo padrão para que ele seja consumido pelos comensais”. Enquanto eficácia seria fazer sempre inovações a esse modelo, para alcançar cada vez mais resultados, não se prender a uma determinada fórmula.

[...] a eficácia traz em sua essência uma valoração e o uso de critérios para a execução das ações empresariais. Uma empresa ou uma ação são eficazes quando ocorre uma avaliação da forma mais adequada para a sua execução, objetivando resultados e metas previamente acordados, dentro de uma proposta de otimização dos recursos disponíveis.

Ou seja, principalmente em tempos de internet, as organizações devem mensurar quais são os seus públicos estratégicos e quais seriam as melhores maneiras de relacionar com esses públicos, bem como as melhores ferramentas utilizadas e até mesmo, perceber se esses públicos se encontram no ambiente on-line, para realizarem uma comunicação digital organizacional com eficácia. Corrêa (2011) ainda utiliza a mesma metáfora e ressalta que “ser eficaz é fazer um ou mais bolos específicos para cada necessidade dos diferentes comensais que aguardam na boca do forno”.

Tendo isso em conta, a autora (2008) elaborou um “modelo de avaliação estratégica de presença digital”, que permite às organizações analisarem se conquistarão a eficácia organizacional através daquela ferramenta e qual a melhor forma de dialogar com seus públicos estratégicos nesse novo ambiente, entre outros fatores.

Figura 5 - Modelo de avaliação estratégica de presença digital



Fonte: Modelo reproduzido da obra: Corrêa, Elizabeth S. (2008). “Comunicação digital e seus usos institucionais” in Kunsch, Margarida M. K. (org.). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. pp. 176.

Como explica Corrêa (2008), o primeiro conjunto a ser analisado, “Cultura da Empresa”, requer uma análise da utilização e do papel dos novos meios de comunicação na empresa, no sentido de determinar a sua relevância. Da mesma forma, no segundo conjunto que se refere aos *stakeholders*, deve-se levar em consideração quais são os públicos estratégicos da organização e seus respectivos relacionamentos com os novos *media*. Se eles não têm acesso à internet, de nada vai adiantar um planejamento estratégico com base na comunicação digital. Nesse caso, como ressalta a autora, “provavelmente uma linha telefônica ou um balcão de atendimento presencial sejam mais eficazes”.

A partir desses dois conjuntos, a organização deve definir os propósitos e intenções da comunicação digital.

Dadas as variáveis cultura, características dos públicos e definição dos propósitos e intenções, se inicia a estruturação do

conteúdo das mensagens comunicacionais, formatadas quase que de forma personalizada. (Corrêa, 2008: 177).

Pois, a partir da avaliação estratégica, a organização vai saber quem são os públicos estratégicos, qual a melhor forma de se comunicar com eles, bem como suas próprias intenções com a transmissão da mensagem comunicacional. Corrêa chama atenção para os conteúdos coletivos, que são aqueles que reúnem informações acerca da organização e que devem ser transmitidas para todos, não somente para os *stakeholders*.

3.2. Relacionamento organizacional através da internet

O advento da internet alterou a forma de interação com o público nas organizações. Hoje, através da ferramenta, é possível recolher informações de todas as organizações, bem como de seus produtos, preços, como explica Sebastião (2009), assim como acessar e comparar as mesmas informações acerca de outras diferentes empresas e instituições. Dessa forma, a autora explica, que a concorrência se torna cada vez mais forte e as organizações “são obrigadas a estabelecer estratégias que apresentem menos custos, um carácter mais inovador, e a desenvolver uma maior proximidade com os clientes”. (*idem*, 2009: 144).

A partir desse panorama, as empresas vêm nas ferramentas disponibilizadas pela *web* novas maneiras de se aproximar dos seus públicos estratégicos e de se posicionarem quanto às concorrências.

Com o número de utilizadores e com a diversificação de actividades *on-line* a aumentar, as Relações Públicas encontram na Internet mais um veículo que lhes permite de forma fácil, rápida e eficaz: conhecer a evolução dos mercados nacional e internacional e desenvolver pesquisas secundárias rapidamente, conhecer as novidades e actividades da concorrência; comunicar e conhecer a opinião de públicos segmentados; [...] assim como ter conhecimento da sua situação [...]. (Sebastião, 2009: 147).

A cada dia, a internet adquire novos utilizadores, que já vêm a rede como um instrumento de utilização diária. Para realizar a comunicação com

eficácia as organizações dispõem de um grande número de ferramentas, dentre as quais devem escolher quais as que mais se adequam aos seus públicos estratégicos. Sebastião (2009) nos apresenta uma tabela onde mostra todas as ferramentas disponíveis à comunicação organizacional digital e suas respectivas funções (*ver anexo 2*).

Podemos observar que muitas empresas aderem, cada vez mais, a essas ferramentas, que vão desde as mais simples, como a utilização do correio eletrônico ou blogs, às mais avançadas, como a utilização de ferramentas para colocar a organização em um dos primeiros resultados em pesquisas através de motores de busca.

Através da avaliação estratégica definida por Corrêa (2008) e que nos referimos nas páginas anteriores, é possível que a organização decida qual dessas ferramentas será mais adequada ao seu tipo de comunicação e ao seu público estratégico. Devido a esse fator e também à grande concorrência que enfrentam as empresas e instituições, Terra (2011) destaca que “reduzir a comunicação a um *site* institucional, a perfis em redes sociais ou aos e-mails de comunicação interna é inadequado e simplista”. Os comunicadores organizacionais precisam utilizar o planejamento estratégico digital e saber utilizar dessas novas ferramentas para ter um relacionamento direto com seu público.

3.3. Comunicação estratégica

As autoras Oliveira e Paula (2008) na publicação “O que é comunicação estratégica nas organizações?” recorrem, primeiramente, aos conceitos do campo de administração para explicar a estratégia na comunicação empresarial e começam por definir o conceito de estratégia organizacional, criado na década de 60 nos Estados Unidos, “num contexto de intensas mudanças ocorridas a partir da internacionalização de mercados, do avanço tecnológico e dos movimentos sociais e políticos que marcaram a época”. Nesse ambiente, as organizações, abaladas, tiveram que encontrar ferramentas que as auxiliassem a obter vantagens no cenário competitivo e saber lidar com as relações externas.

Ferrari (2008) fala que as relações públicas “são uma estratégia, quando se dedicam a analisar os cenários internos e externos para definir o tipo de mediação entre pessoas e organizações”. E complementa que, estratégias não são “instrumentos nem objectivos”, mas sim,

caminhos que o profissional vai escolher para desenvolver seu programa e suas ações, levando em consideração os cenários interno e externo, assim como os elementos constitutivos da organização: a visão, a missão, as normas e a filosofia que norteiam seu presente e seu futuro.

Kunsch (2003: 103) complementa que a estratégia nas relações públicas auxilia a organização a se posicionar diante a sociedade, “definir uma identidade” própria e passar à sociedade uma imagem de como almeja ser vista no futuro. A autora discute também o conceito de estratégia à luz da teoria de planejamento estratégico em comunicação, como vimos no capítulo dois desse trabalho.

Oliveira e Paula (2008) destacam que é importante lembrar que os objetivos da organização e da comunicação devem estar alinhados, de forma que a comunicação conquiste resultados positivos para a organização e que é também a comunicação é que vai servir de mediadora entre os cenários interno e externo. As autoras identificam cinco componentes que, segundo elas, “conferem dimensão estratégica à comunicação” nas empresas e instituições e que podemos adaptá-los ao contexto da comunicação estratégica digital. São eles: “tratamento processual da comunicação; inserção na cadeia decisória; gestão dos relacionamentos; uso sistemático de planejamento; monitoramento do processo”.

O *tratamento processual da comunicação* retoma preceitos ressaltados por Kunsch no segundo capítulo e defendem que a comunicação deve trabalhar de forma “ampla e integrada”, como ressaltam Oliveira e Paula (2008: 44), além de que a comunicação deve ser integrada à gestão da organização, “de modo a apoiar diretamente políticas e estratégias de negócio e a contribuir para o alcance dos seus objetivos estratégicos”. Da mesma forma, deve acontecer na comunicação digital.

O fator *inserção na cadeia decisória* vê a comunicação como parte integrante da administração, de maneira que ela possa trabalhar junto aos setores da alta administração a fim de atingir os objetivos estratégicos. Através da

comunicação é possível perceber as reações e atitudes dos públicos estratégicos e, logo, através disso, agir de acordo com o necessário. Esse é um fator muito importante no ambiente digital, uma vez que, os comunicadores devem monitorar os conteúdos acerca de sua marca ou organização, para que possam assim, zelar pela sua respectiva imagem diante da sociedade.

A *gestão dos relacionamentos* é considerada pelas autoras como um instrumento estratégico porque é através dela que as organizações vão estabelecer diálogos e interação com os seus públicos estratégicos de forma “sistemizada e monitorada”. O mesmo acontece no cenário digital, onde muitas organizações utilizam as redes sociais com tais propósitos.

O *uso sistemático de planejamento* retoma as teorias de planejamento estratégico definidas por Margarida Kunsch que explanamos no capítulo dois. O planejamento estratégico é importante para que a organização possa:

produzir uma análise estratégica capaz de construir um diagnóstico situacional com indicativos das ameaças, demandas e oportunidades do ambiente externo, e, ao mesmo tempo, avaliar o nível de resposta que uma organização possui em relação às suas possibilidades e fraquezas. (Kunsch, 2008: 110).

Dessa forma, a organização pode ter uma visão global e a longo prazo, o que vai permitir que desenvolva suas estratégias comunicacionais baseadas em uma larga análise de si própria. As autoras Oliveira e Paula (2008) ainda ressaltam a importância dos suportes utilizados na comunicação com os diferentes setores e o envolvimento de profissionais da comunicação com outras áreas para que se atinjam visões e experiências variadas.

Por fim, o *monitoramento do processo*, que, como o próprio nome indica, a organização utiliza técnicas e instrumentos específicos para “identificar e avaliar, de forma sistemática e periódica, expectativas e demandas dos autores sociais e a influência que exercem na sua atuação”. Dessa forma, as organizações têm como avaliar o ambiente dos públicos, bem como as suas críticas e “gerenciar essas questões e trabalhar o posicionamento ou ação da organização sobre elas” (Grünig *apud* Oliveira e Paula, 2008).

Como podemos ver, todos esses fatores podem (e devem) ser também utilizados no universo digital. É importante que a comunicação integrada também

seja uma comunicação digital integrada, como ressaltou Corrêa (2009) no começo do capítulo, bem como o trabalho conjunto entre a comunicação organizacional e a alta administração. A importância do planejamento estratégico também já foi bastante destacada ao longo do trabalho e também deve ser aplicada aos meios digitais, para uma melhor eficácia no relacionamento naquele ambiente. A gestão dos relacionamentos é de suma importância para a comunicação organizacional, uma vez que, é através do público que todo o processo acontece. Muitos autores defendem que a principal figura na comunicação organizacional digital é o público e não mais a organização.

As redes sociais, como nos referimos, fazem com que a interação com os públicos estratégicos seja facilitada e mais próxima, visto que é possível estabelecer até mesmo diálogos em tempo real com os diversos *stakeholders*, sem a interferência de outros meios. Através do monitoramento das redes sociais, a organização pode ter uma visão geral de críticas e elogios acerca de sua marca e seus produtos. Além de que, como já nos referimos, as organizações têm também agora a oportunidade de acessar essas opiniões no exato momento em que elas foram escritas e ainda podem gerenciar e intervir em comentários que possam vir a afetar a imagem organizacional.

3.4 Mídias sociais e a sua utilização na comunicação organizacional

Cada vez mais, as mídias sociais são utilizadas pelos internautas e pelas organizações que tentam através delas estabelecer uma relação mais direta com seu público, além de fortalecer a imagem da empresa ou instituição junto a estes.

Dentre as mídias sociais mais utilizadas pelas organizações, como indicado no relatório da Deloitte (2010), “Mídias sociais nas empresas - O relacionamento online com o mercado”, estão as redes sociais, ferramenta esta, que vai ser o nosso foco de análise no capítulo quatro.

Figura 6 - Ferramentas mais utilizadas pelas empresas que utilizam mídias sociais



Fonte: Deloitte (2010: 8). Relatório “Mídias sociais nas empresas - O relacionamento online com o mercado”.

Oliveira (2010, pp. 146) explica como a presença das organizações nas redes sociais é importante. Ela diz que como o conteúdo é criado em conjunto e as críticas e sugestões podem ser acessadas por qualquer pessoa, incluindo as empresas concorrentes, é mais fácil para as organizações, a partir disso, elaborar novas estratégias de marketing, vendas ou aproximação ao público.

Montardo (2010) complementa a importância da presença das organizações na rede, ressaltando que, como as empresas e instituições já não têm controle sobre o que é publicado acerca de sua organização ou marca, elas não têm outra alternativa, a não ser também fazer parte desse espaço, e essa participação se torna um fator fundamental.

A autora (idem) ainda chama atenção para que, além da utilização da estratégia de monitoramento das redes sociais, se conheça o que é discutido acerca da marca ou da organização. Além disso, é importante também que as empresas e instituições criem espaços controlados por elas próprias, a fim de criar um ambiente onde possibilitem o diálogo com seus públicos. Nesse aspecto, destacamos as páginas criadas na plataforma *Facebook*, onde a organização vai criar o espaço e a interação, porque, assim como destaca a autora, as organizações já não podem controlar o que é escrito a seu respeito, por isso devem participar desse espaço.

A partir das críticas publicadas, a organização pode encontrar formas de corrigir os erros e adequar suas ações para outras que agradem mais os seus públicos. Melo (2011) enumera outros recursos que também ficam à disposição da empresa, como a aprovação ou não de um produto, de acordo com as reações de possíveis compradores e até mesmo falhas no atendimento ao consumidor, visto que a comunicação do público com a empresa é facilitada pela rede.

O grande trunfo das plataformas virtuais focadas no relacionamento corporativo é a possibilidade de gerar uma fonte de sugestões gratuita e obter um *feedback* espontâneo, construindo um rico banco de informações de quem mais entende dos produtos (os clientes), reforçando seu comprometimento com seus públicos. (Oliveira, 2010: 148).

As empresas conseguem ter acesso a essas críticas e opiniões quando estas são feitas, em tempo real. Oliveira (*idem*) complementa que através das redes sociais, as organizações conseguem estreitar a relação entre os clientes e a empresa ou instituição, uma vez que as pessoas vão sentir que fazem parte de todo o processo. Além de estreitar laços, as redes sociais são de grande alcance e permitem às organizações a captação de novos públicos através de sua utilização. A pesquisa feita pela Deloitte (2010) mostra os principais fatores que levam as organizações a utilizarem as mídias sociais.

Figura 7 - Principais fatores que levam as organizações a utilizarem as mídias sociais



Fonte: Deloitte (2010: 10). Relatório "Mídias sociais nas empresas - O relacionamento online com o mercado".

Outro fator de grande importância é a oportunidade que as redes sociais oferecem às organizações de trabalhar a sua imagem junto aos públicos. A partir de inúmeras iniciativas, como promoções, jogos, ou mesmo através de imagens montadas com frases, as organizações conseguem fazer com que os seus “seguidores” acabem compartilhando essas publicações, que levam o seu nome e imagem a outros públicos e assim, alargam a sua audiência. Terra (2010, pp. 137), vê nisso uma ótima forma de publicidade gratuita:

“Se o anunciante quer repercussão, ao invés de pagar, o melhor a fazer é algo relevante para aquele blog [*no nosso caso, as redes sociais*] e seu público, criando situações que gerem repercussões espontâneas”.

O relatório da Deloitte (*idem*) mostra também o que as empresas e instituições esperam atingir através da utilização das mídias sociais.

Figura 8 - O que as organizações esperam atingir através das mídias sociais



Fonte: Deloitte (2010: 10). Relatório “Mídias sociais nas empresas - O relacionamento online com o mercado”.

Como vemos na figura 8, o principal objetivo que as organizações procuram atingir através das redes sociais é mesmo o de aumentar a reputação da marca e gerar mais marketing boca-a-boca.

Nosso foco de análise nesse trabalho será o *Facebook*, rede social criada por Mark Zuckerberg em 2004, e que não para de crescer. Através do *Facebook* é possível que as empresas criem páginas institucionais onde podem divulgar informações, fotos e vídeos da organização, além de permitir a interação desta com os seus públicos através dos comentários.

Em pesquisas da SocialBakers, divulgadas pelo site Olhar Digital (2012), a rede social conta com 1,1 bilhão de usuários mensais ativos. Como podemos ver nos dados divulgados pelo *Facebook*, em no mesmo período de 2012, o número de utilizadores era 901 milhões, o que demonstra um crescimento de 23%. O Brasil ocupa, atualmente, o terceiro lugar¹⁵ na lista dos países com maior número de utilizadores da rede social, atrás apenas dos Estados Unidos e da Índia. No total, o Brasil concentra 61,2¹⁶ milhões de usuários da rede social, enquanto Portugal, este ano, atingiu a marca de 4,7 milhões de utilizadores¹⁷.

A rede social é a que concentra o maior número de usuários ativos no mundo, segundo a pesquisa da GlobalWebIndex (ver anexo I), com 51% do total dos internautas que acessam as redes sociais.

3.4.1 O público como produtor de conteúdos nas mídias sociais

Como referimos no primeiro capítulo, o papel do usuário no contexto 2.0 é reformulado e ele agora é visto como o “principal potencializador e propagador da mensagem para outros grupos de pessoas”, como relata Corrêa (2008). É nesse sentido que podemos destacar a grande força das redes sociais e seus usuários.

¹⁵ Dados do Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística (Ibope: 2013), disponíveis em: <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/numero-de-usuarios-de-redes-sociais-ultrapassa-46-milhoes-de-brasileiros.aspx>.

¹⁶ Dados divulgados pelo site Bol (2014), disponíveis em: <http://noticias.bol.uol.com.br/ultimas-noticias/tecnologia/2014/02/03/facebook-em-numeros.htm>.

¹⁷ Dados divulgados pelo Jornal Record (2014), disponíveis em: http://www.record.xl.pt/fora_campo/interior.aspx?content_id=866385.

A pesquisadora Carolina Terra (2011) utiliza o termo “usuário-mídia” para caracterizar o utilizador das mídias sociais que é, ao mesmo tempo, um assíduo utilizador das ferramentas oferecidas pela internet e que “produz, compartilha, dissemina conteúdos próprios e de seus pares, bem como os endossa perante suas audiências em blogs, micro-blogs, fóruns de discussão on-line, comunidades em sites de relacionamentos, chats, entre outros meios”.

Cada vez mais, como mostram as pesquisas na página anterior, o número de usuários das redes sociais cresce e com isso, as empresas e instituições têm que estar cada vez mais atentas e integradas às mídias sociais, uma vez que, como ressalta Terra (2011), os internautas encontram nas redes um novo espaço de expressão e compartilhamento de opiniões, o que pode afetar a imagem e a reputação daquelas.

Devido à quebra de barreiras de tempo e espaço, podemos ver o tradicional esquema de comunicação boca-a-boca bem mais rápido e mais intenso no ambiente digital, uma vez que, através dos botões “curtir” e “compartilhar”, a informação pode atingir a milhares de pessoas, espalhadas por diferentes lugares no mundo, em questão de minutos.

A autora (Terra, 2011: 69) cita o *Internet Advertising Bureau* (IAB) que vê a participação dos usuários-mídia no ambiente digital como origem de uma alteração no comportamento das audiências frente à forma de acessar os conteúdos. O acesso a diferentes informações e opiniões é facilitado pelas redes sociais e, também por isso, a autora considera que o usuário-mídia “interfere na comunicação e na estratégia das organizações”.

As pessoas podem expressar satisfação ou reclamações acerca de um produto ou marca e essas informações ficam acessíveis a outros internautas. Por isso, atualmente, já é comum que as pessoas procurem por informações acerca de um produto na internet antes de comprá-lo.

Prova dessa interferência citada por Terra, seria um estudo feito por Edelman (*apud* Terra, 2013) onde podemos ver como o grau de confiança em fontes de informações consideradas pessoas comuns aumentou. Segundo o estudo, pessoas próximas, como família, amigos e funcionários possuem mais credibilidade que presidentes das organizações. Esse padrão é chamado de

network of cross influence (rede de influência cruzada) e “trata-se de uma rede dinâmica, de troca de informações entre o mundo real e o virtual em que todos os participantes demandam voz”. Ou seja, como já nos referimos, o poder de transmissão da informação não se concentra mais nas mãos dos *media* e do Governo, está também nas mãos dos usuários.

Em uma pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) (2012), isso é bem visível, uma vez que, 84% dos entrevistados dizem levar em consideração as opiniões encontradas nas redes sociais antes das compras. E 54% dizem já ter compartilhado críticas e sugestões de amigos acerca de um produto, mesmo sem nunca o ter utilizado.

Por isso também, é importante que as organizações façam parte das redes sociais, de forma que, através de um monitoramento destas, saibam o que é comentado sobre ela e saiba também quando é o momento certo para intervir.

A Nestlé, empresa presente em todo o mundo, criou o “Digital Acceleration Team”, um centro dedicado ao monitoramento das mídias sociais. A organização busca promover a sua imagem junto ao público e também utilizar as redes para a prevenção de danos, como mencionamos acima. Todas as publicações relacionadas à empresa em todas as mídias sociais são analisadas e é feito um controle para casos que necessitem de respostas ou de encaminhamento da questão para um setor mais preparado para lidar com o assunto. Isso mostra a crescente importância e preocupação com as redes sociais para as organizações.

Através da criação de páginas no *Facebook* é possível também compartilhar publicações que busquem interagir com os seguidores e promoções e jogos, que fazem com que as publicações sejam compartilhadas e tragam mais visibilidade para a marca.

No relatório produzido pela Delloite (2010), podemos encontrar um esquema que caracteriza o “novo consumidor social” que, como vimos, ganha mais autonomia no novo universo digital, compartilha opiniões acerca de produtos e marcas e consegue influenciar as atitudes. Esta influência reflete-se na imagem e reputação de empresas e instituições, uma vez que, grande parte dos

consumidores, acaba sendo influenciado por opiniões terceiras encontradas na rede, além de também as compartilhar.

Figura 9 - "O novo consumidor social"



Fonte: Relatório Delloite (2010: 6) – “Mídias Sociais nas empresas – o relacionamento on-line com o mercado”.

Bruns e Jacobs (*apud* Montardo, 2010), explicam o conceito de *producers*, outra expressão utilizada para caracterizar o usuário-mídia, definido por Terra (2011). Os *producers* seriam:

usuários de ambientes colaborativos que se comprometem com conteúdo intercambiável tanto como consumidores como produtores (e, frequentemente, em ambos ao mesmo tempo virtualmente): eles fazem o

que se chama de *produsage*¹⁸. (Bruns e Jacobs *apud* Montardo, 2010: 166).

Ou seja, o *produser* é o utilizador da internet em tempos de *web 2.0* e esse “novo consumidor digital” definido pela Deloitte.

De acordo com a pesquisa do Social Bakers, realizada em agosto de 2012, 77% dos entrevistados disseram curtir ou seguir alguma marca nas redes sociais. Cada uma dessas pessoas segue, em média, seis marcas de empresas no *Twitter* ou no *Facebook*.

Ainda segundo a mesma pesquisa, os motivos indicados pelos usuários para seguir as organizações são: interesse em promoções; ter acesso a novidades da marca em primeira mão; e porque são clientes ou consumidores da marca.

3.4.2. Formação de audiências on-line

Lucas (2008) se pergunta onde está o sucesso da internet como ferramenta nas organizações e considera que ele se concentra em três fatores: no segredo, na velocidade e no afeto. No segredo, devido à possibilidade oferecida pela internet de interação direta com o público, “sem a interferência ou o conhecimento da concorrência”. Na velocidade, devido “à agilidade que o meio confere à troca e à transmissão de informações”.

E no afeto porque é pela construção de laços com o visitante da web [...] que se pode criar as bases para um trabalho de comunicação mais sistemático. [...] é igualmente esta habilidade de gerar laços que torna a internet um importante instrumento de Relações Públicas.

Sebastião (2009) já considera que o sucesso das relações públicas on-line “está associado à possibilidade e aposta de manter relações próximas e continuadas, iniciadas, geridas e mantidas on-line, mas passíveis de serem transferidas para o domínio presencial”.

¹⁸ *Produsage* é definido pelos autores como a “construção colaborativa e contínua e extensão de conteúdo existente na busca por incremento posterior” (*idem*).

Pois, através, principalmente, das redes sociais, as organizações têm a possibilidade de interagir diretamente com o seu público e de estabelecer uma relação de proximidade, a baixo custo.

O relatório da Deloitte (2010) aponta ainda os principais recursos utilizados pelas empresas e instituições nas mídias sociais a fim de interagir com o público através desse ambiente.

Figura 10 - Iniciativas mais utilizadas pelas organizações nas mídias sociais



Fonte: Relatório Deloitte (2010: 6) – “Mídias Sociais nas empresas – o relacionamento on-line com o mercado”.

Ao observarmos páginas de redes sociais de algumas organizações percebemos as iniciativas do ranking definido pela Deloitte. Encontramos muitas campanhas que pedem a participação dos públicos, como, por exemplo, algumas fotos publicadas com perguntas aos seguidores, fazem com que seja incentivada a interação entre a organização e o público, além de promover algum produto em questão.

3.5. Vantagens e má utilização das mídias sociais

As organizações integram-se, cada vez mais, no universo das redes sociais. Umas, porque têm conhecimento dos benefícios que a ferramenta lhes pode proporcionar e outras porque pensam que, como os concorrentes e o público se encontram naquele ambiente, elas também necessitam de estar presentes. Mas, a criação de uma página nas mídias sociais não deve ser feita simplesmente por modismo ou de forma precipitada.

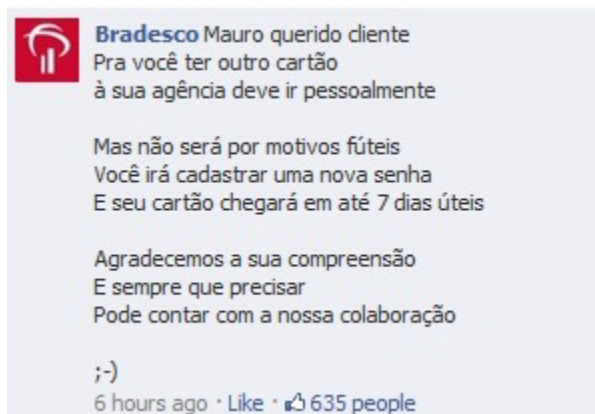
Como vimos, a utilização das redes sociais pelas organizações, deve ser feita através de um planejamento estratégico digital, ponderando quais são os seus públicos estratégicos e as melhores maneiras de interagir com eles. É também fundamental perceber se o seu público é utilizador ativo das redes sociais. A importância do monitoramento da página também não deve ser esquecida, pois, sem ele, a presença da organização na rede pode não ser tão eficaz.

Além de benefícios já citados ao longo do trabalho, tais como a possibilidade de criar um diálogo direto e mais próximo de seus públicos, ou de ter acesso a um *feedback* instantâneo de produtos e mesmo da sua marca, além de conseguir obter informações da concorrência, as organizações podem ainda, através da *web* e das redes sociais, conhecer características de seu público estratégico e criar um planejamento mais direcionado a ele, o que lhe renderá melhores resultados.

Para mais, de acordo com a atitude da organização mostrada diante do seu público, é possível que a empresa ou instituição transforme a sua imagem e reputação e se mostre mais aberta e atenciosa com os seus públicos. Podemos encontrar alguns exemplos desses, onde as organizações agem dessa forma e dão *feedbacks* criativos e mostram que estão atentas e dispostas a atender às necessidades daqueles.

Como exemplo, temos o Banco Bradesco que, através de sua página no *Facebook* recebeu um pedido de um cliente feito em forma de poema. A resposta ao cliente também foi feita em forma de versos.

Figura 11 - Interação do Banco Bradesco com cliente através do Facebook



Fonte: Revista Exame: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/bradesco-responde-pedido-de-cliente-com-poema-no-facebook>

A “brincadeira” rendeu mais de três mil visualizações à organização, que utilizou a interação na rede social ao seu favor.

Outro exemplo de interação bem-sucedida nas redes é o da empresa GVT, que recebeu de um cliente uma reclamação em forma de música e respondeu completando a canção através do Facebook.

Figura 12 - Interação da empresa brasileira GVT com o cliente através do Facebook



Fonte: Imagem enviada pelo próprio cliente (Bruno Torquato).

Como vimos, as redes sociais podem favorecer bastante a imagem da organização quando bem utilizadas. Através de atitudes como essas, as empresas e instituições se mostram mais abertas e mais próximas de seus públicos. Mas, quando é feita uma má utilização, o resultado esperado pode não ser dos melhores.

Assim como ressaltamos no começo do tópico, muitas organizações não fazem um planejamento estratégico do uso das redes sociais e, algumas vezes, as páginas acabam por ser criadas, mas não oferecem nenhuma interação ou nenhum conteúdo para os seus públicos seguidores. Uma página criada e não monitorada, pode acabar por criar o efeito oposto ao esperado e se tornar um mural de reclamações que, logo, vai prejudicar a imagem organizacional. Um exemplo disso é a página no *Facebook* da operadora de telefonia móvel brasileira, Tim, que apresenta um excesso de comentários negativos sobre seus serviços e nenhuma resposta é dada pela empresa.

Podemos ver na figura 13 como a organização faz diversas publicações, mas os comentários, na maioria das vezes, não são relacionados com os conteúdos publicados, mas focam-se em reclamações sobre os serviços e produtos e não há respostas por parte da empresa.

Figura 13 - Página no Facebook da empresa Tim



Disponível em: <https://www.facebook.com/timbrasil>.

Oliveira (2010) diz que uma rede mal administrada pode se tornar um cartão de visitas negativo, pois leva os clientes a pensarem que, se nem no próprio espaço criado pela empresa, os clientes são atendidos, nos outros vão ser ainda menos escutados. “Além do investimento em capital humano e tecnológico ser desperdiçado, perde-se a principal essência da rede: a interação”.

A autora (*idem*) também enfatiza que comentários e interações sem resposta e uma rede sem atualizações de conteúdos frequentes são faltas graves cometidas pelas organizações e que fazem com que o público passe a seguir outras.

Um exemplo bem conhecido de utilização mal sucedida das mídias sociais em Portugal é o caso da empresa Ensitel que foi alvo de reclamações de uma cliente através do blog da mesma, que relatavam várias tentativas de troca de um produto, sem sucesso. A empresa exigia, através de meios judiciais, que a cliente apagasse os posts onde fazia as reclamações, o que fez com que a cliente escrevesse outra publicação relatando o ocorrido e este se espalhou como viral

pela internet. Inclusive, a página “Nunca mais compro nada na Ensitel” foi criada após a repercussão do caso e mais de 7 mil pessoas tinham “curtido” a página em apoio à cliente, até a data de consulta da mesma.

Figura 14 - Página criada no Facebook - "Nunca mais compro nada na Ensitel"



Acesso em 15 de dezembro de 2011¹⁹.

Outra página também foi criada na época, dando apoio direto à cliente Maria João, mas não teve tanta repercussão quanto à página principal, somando um total de 169 *likes*.

¹⁹ A autora possuía os *print screens* das páginas acima coladas, devido a antigos trabalhos sobre o assunto. Na data da realização deste trabalho, já não era possível localizar as páginas indicadas. Provavelmente, foram retiradas do ar. Mas, ainda é possível localizar notícias sobre o assunto. Por exemplo, no Jornal de Notícias: <http://www.jn.pt/blogs/nosnarede/archive/2010/12/28/a-ensitel-e-o-poder-das-redes-sociais.aspx>.

Figura 15 - Página criada no Facebook em apoio à cliente Maria João



Acesso em 15 de dezembro de 2012.

Situações como essas, são explicadas por Pacheco (2011: 28), que ressalta o comportamento dos públicos / utilizadores da internet:

[...] os consumidores / clientes já não só desejam estar bem informados, agora passaram a um segundo nível, muito mais exigente, sabendo que possuem em suas mãos uma poderosa arma - um smartphone ou um tablet - com a qual podem atacar a empresa se esta não atua de maneira adequada, ou seja, com informação real e transparente, um tratamento adequado, somado a essa preocupação, não só pelo presente, mas também pelo futuro do produto/serviço que oferecem.²⁰ (Pacheco, 2011: 28). (Tradução livre pela autora).

Grunig (2011) enxerga nesse comportamento dos públicos (ele cita o exemplo de grupos ativistas) uma boa oportunidade de desenvolver as relações

²⁰ “La tendencia en el hemisferio norte nos indica que los consumidores/clientes ya no solo desean estar bien informados, ahora han pasado a un segundo nivel, mucho más exigente, sabiendo que poseen en sus manos una poderosa arma —un móvil inteligente o una tableta— con la que pueden atacar a la empresa si ésta no actúa de una manera adecuada, es decir, con información real y transparente, un trato adecuado, sumado a que se preocupen, no solo por el presente, sino por el futuro del producto/servicio que ofrecen”. (Pacheco, 2011: 28).

públicas excelentes na organização. Uma vez que, em resultados da pesquisa feita no âmbito da Teoria da Excelência, foi constatado que:

as organizações que enfrentaram pressão de ativistas estariam mais dispostas a colocar as relações públicas no papel gerencial, incluiriam-na na gestão estratégica, exerceriam a comunicação mais simétrica com adversário ou parceiro poderoso, e desenvolveriam culturas e estruturas que proporcionariam uma abertura da organização no seu ambiente. (Grunig, 2011: 65).

O autor (*idem*) ressalta que a presença da pressão por grupos ativistas não assegura esse resultado, mas pode levar a organização a agir dessa maneira. E, deve-se levar em consideração que, as organizações devem trabalhar e se posicionar estrategicamente antes que as situações fujam ao seu controle, como vimos nos exemplos das empresas acima.

3.6. Desvantagens na utilização das redes sociais

As organizações devem ter em conta que, apesar de um número significativo de indivíduos ter acesso à internet e às redes sociais, ainda existe um grande número de pessoas que não fazem parte desse universo. Segundo uma pesquisa feita pela Organização das Nações Unidas (ONU) (2013), cerca de 1,1 bilhão de domicílios no mundo, ainda não têm acesso à rede. Deste modo, as formas de relacionamento com os públicos estratégicos não podem ser restringidas a esse ambiente e as tradicionais formas de interação devem continuar a ser utilizadas.

Além disso, como nota Philips (*apud* Sebastião, 2009), as empresas e instituições devem ter muita atenção à sua utilização das redes sociais e da internet, uma vez que, como esta tem como característica a informação viral, com a quebra de barreiras de espaço e tempo, as informações podem atingir milhares de pessoas em pouquíssimo tempo, o que pode melhorar a reputação de uma empresa, ou destruí-la.

Daí o cuidado a ter na escolha do que é colocado on-line: texto, fotos, som, vídeo, e ter presente a sua disponibilidade universal e

facilidade de reprodução, alteração e manipulação, assim como, a perda de controlo sobre os conteúdos e sobre as mensagens. Philips (*apud* Sebastião, 2009: 147)

Por isso, mais uma vez, destacamos a importância do monitoramento on-line, através do qual, as organizações podem acompanhar o que é falado sobre si e seus produtos, bem como identificar o momento de intervir, de forma a resolver a situação rapidamente e da melhor forma. Como destaca Post, Preston e Sachs (*apud* Grunig *et al.*: 2011)

“[...] a gestão eficaz dos *stakeholders* – ou seja, a administração dos relacionamentos com públicos de interesse para benefício mútuo – é requisito fundamental para o sucesso corporativo”. (Post, Preston e Sachs *apud* Grunig *et al.*: 2011: 48).

A autora Sônia Sebastião (2010) ainda chama a atenção para o fato de que os profissionais de relações públicas devem ter em conta a importância da utilização da internet e das mídias sociais, mas não devem nunca menosprezar a comunicação presencial, pois “os públicos são constituídos por pessoas com crenças, valores, atitudes e comportamentos imprevisíveis e constantes”.

3.7. Ferramentas de mensuração da atividade nas redes sociais

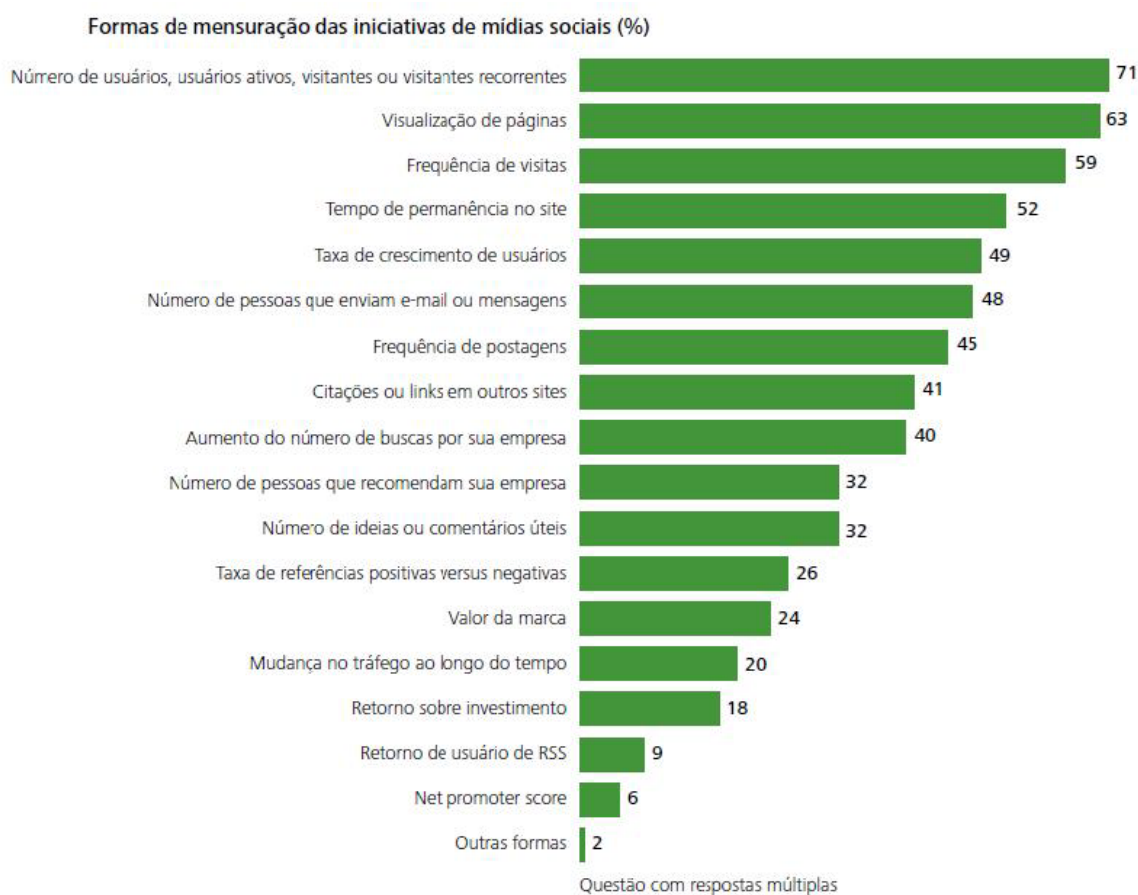
É importante que as organizações consigam avaliar a sua atuação nas redes diante dos seus públicos. Para mensurar o efeito da presença das organizações nas redes sociais, Lake (2009) destaca dez passos: tráfego, interação, vendas, *leads* (interesse demonstrado por clientes potenciais pela empresa), destaque nos motores de busca, indicadores da marca (positivos e negativos), relações públicas, engajamento dos clientes, retenção e lucros.

A pesquisa divulgada pelo Interactive Advertising Bureau (IAB) (2009: 6-7) ressalta formas de mensuração das mídias sociais em geral. São destacados: visitantes únicos; custo por visitante único (que consiste no gasto total com a publicação/aplicação dividido pelo número de visitantes únicos); páginas visitadas; visitas; visitas recorrentes; taxa de interação; tempo despendido;

instalação de vídeos; ações relevantes tomadas (conteúdos; download de cupons; jogos jogados; vídeos vistos; uploads; mensagens e convites enviados; comentários; tópicos ou fóruns criados; número de membros do grupo ou fãs; compartilhamentos; amigos alcançados; votos em enquetes; e itens RSS postados).

A pesquisa da Deloitte (2012) mostra que as organizações ainda se concentram nas formas mais simples de mensuração de suas iniciativas on-line, sendo que os dois recursos mais utilizados são o número de visitantes e a visualização de páginas.

Figura 16 - Formas de mensuração das iniciativas em mídias sociais



Fonte: Relatório Deloitte (2010: 14) – “Mídias Sociais nas empresas – o relacionamento on-line com o mercado”.

Empresas e instituições ainda têm à sua disposição uma série de ferramentas on-line que podem auxiliá-las na medição de sua eficácia no ambiente das redes sociais. Ferramentas como Social Bakers, Sales Force Marketing Cloud, Social Mention, Klout, entre várias outras, que podem ser gratuitas ou pagas, permitem a consulta de gráficos com dados diversos que vão desde o número de seguidores, taxas de interação por publicação, variações na interação, entre outras funções.

3.8. Comportamento organizacional nas mídias sociais

Diante de todo esse novo cenário, o profissional de comunicação organizacional deve pensar qual a melhor forma de se apropriar das mídias sociais para interagir com seus públicos estratégicos. Assim como já ressaltamos, Giardelli (2011) destaca que apenas se fazer presente no cenário on-line não é suficiente, as empresas e instituições devem gerenciar esses novos espaços com sabedoria e estratégia.

“O trabalho efetivo envolve gestão do conhecimento, inteligência competitiva nas redes e gestão da inovação. Ou seja, o poder está nas mãos dos usuários, que não são mais uma audiência, mas veículos que produzem e transmitem conteúdo pela Web. Ter conhecimento do que eles falam nas redes a partir de um completo monitoramento, gerenciar essas informações e usá-las para agir e inovar é essencial”. (Giardelli, 2011: 58).

Ou seja, além de utilizar os conhecimentos necessários de relações públicas, aplicados às mídias sociais, o comunicador organizacional precisa conhecer o seu público e saber a melhor forma de se comunicar com ele.

O guia publicado pela Elife (2009) destaca quatro passos para a comunicação com o público através das redes sociais, como podemos ver na figura abaixo.

Figura 17 - Comportamento organizacional nas mídias sociais

O que fazer?	Como fazer?
ESCUTAR	Monitorar continuamente as conversas. Buscar as percepções.
FALAR	Disseminar mensagens e gerar conteúdo sobre a empresa nos pontos de contato da marca.
INTERAGIR	Responder críticas, reclamações, dúvidas, sugestões, elogios, engajamento.
ENERGIZAR	Potencializar o boca-a-boca dos fãs da empresa/marca. Ao citarem positivamente sua marca, cumprimente-os e coloque-se à disposição.

Fonte: Elife (2009). *Guia Rápido: Gestão do Relacionamento em Redes Sociais*. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/Elife2009/elife-socialcrm>

O primeiro passo a ser tomado é escutar o que os públicos dizem a respeito da organização, principalmente, através da monitoração das mídias sociais. Torres (2010) destaca que, depois de analisada a publicação, se for percebida a necessidade de resposta, esta deve ser feita rapidamente, pois ele ressalta que desse bom atendimento podem surgir muitos efeitos positivos.

O segundo passo, falar, deve ser feito cuidadosamente. Publicar uma série de conteúdos que não tenham interesse para o público, de nada adiantaria. O comunicador deve, através do conhecimento de seus públicos, procurar produzir conteúdos que os interessem e, melhor seria para a organização, se ele produzisse conteúdos relevantes para os públicos e que os levem a compartilhar com seus amigos.

O terceiro passo, interagir, é de grande importância para a organização. Somente através da interação é que empresa ou instituição vai ter a oportunidade de construir um relacionamento com seus públicos. Além disso, através da interação nas mídias sociais com os públicos, a organização se mostra aberta e

receptiva a eles, o que faz com que estes tenham uma imagem positiva acerca da mesma.

E, por último, como vemos na imagem acima, energizar. A partir dessa atitude tomada pela organização, os públicos vão se sentir agraciados com a mesma, ao verem que ela presta atenção aos seus públicos e faz questão de mostrar isso.

A partir dessas atitudes, a organização pode fazer uma boa atuação nas mídias sociais e melhorar a sua relação com os seus públicos a partir desse ambiente.

Capítulo 4 – Comunicação Organizacional no Facebook

No presente capítulo vamos tentar entender como a utilização da comunicação organizacional digital acontece na prática dentro das organizações. Após a revisão bibliográfica, vamos utilizar os conceitos ali apreendidos e aplicá-los ao estudo da rede social *Facebook*, mais especificamente, às páginas das empresas Burger King e McDonald's do Brasil e de Portugal.

Primeiramente, vamos fazer uma introdução às organizações que vão ser analisadas, passando à introdução do conceito de *McDonaldization*, criado por George Ritzer, e perceber como esse modelo está cada vez mais presente na sociedade atual.

Logo após, vamos explicar o objeto de estudo, bem como hipóteses, objetivos, quadro teórico de referência e conceituar a nossa metodologia de análise, a análise de conteúdo da *web*, proposta por Herring (2010). Depois, faremos a análise das páginas do *Facebook* propostas e discutiremos os dados recolhidos, com base em todo o referencial teórico aqui estudado.

4.1. Um Estudo Empírico: McDonald's e Burger King

Na primeira parte desse capítulo vamos introduzir um pouco da história das organizações que vão ser alvo do nosso estudo e vamos discutir o conceito de *McDonaldization* criado a partir de modelos de empresas de *fast food* como o McDonald's e a sua estrutura organizacional.

4.1.1. McDonald's

A história do McDonald's começa em 1937 quando os irmãos Dick e Mac McDonald abriram um restaurante Drive-in, na Califórnia, que vendia cachorros-quentes (*hot-dogs*). Em 1948, os irmãos reabriram o restaurante, que agora passava a se chamar McDonald's. O menu consistia em batatas chips, hambúrguer, *cheeseburger*, bebidas leves, café e pedaços de torta. Essa

seleção de alimentos mais limitada permitia que o restaurante fosse administrado com qualidade e eficiência.

Em 1954, Ray Kroc, na época um vendedor de máquinas de milk-shake, impressionado com o sistema do restaurante, propôs a abertura de uma franquia que funcionaria nos mesmos moldes. Assim, no mesmo ano, ele inaugurava um restaurante em Illinois. No próximo ano, Kroc já teria uma cadeia de 20 restaurantes espalhados pelos Estados Unidos. Os padrões de qualidade, serviço e limpeza defendidos pela marca até hoje, surgiram já nessa época.

Em 1958, o McDonald's já teria vendido 100 milhões de hambúrgueres. E, oito anos depois, cerca de 700 restaurantes da rede já estariam espalhados pelo país. Em 1967, a cadeia de fast-food começa a se espalhar pelo mundo, abrindo os primeiros restaurantes fora dos Estados Unidos, no Canadá e em Porto Rico.

O McDonald's chega ao Brasil em 1979 e tem o seu primeiro restaurante aberto em Copacabana, no Rio de Janeiro. Este foi também o primeiro aberto na América Latina. Atualmente está presente em 23 estados brasileiros, contando com 600 franquias no país.

Em Portugal, a marca se faz presente desde 1991 e teve o seu primeiro restaurante inaugurado em Cascais. Hoje, existem mais de cem franquias no território português.

No mundo, o McDonald's está presente em mais de 35 mil cidades espalhadas por 119 países e o seu modelo de organização já é visto como um novo “estilo de vida”, como define George Ritzer. Esse conceito criado pelo autor vai ser explicado mais à frente.

4.1.2. Burger King

As origens do Burger King dão-se com Matthew Burns e Keith J. Kramer quando, em 1953, inauguram na Flórida o *Insta Burger King*, um restaurante que já se enquadrava nos padrões *fast-food*. Por razões financeiras, os fundadores tiveram que vender o restaurante, que foi comprado por dois empresários já do ramo da restauração.

Assim, James McLamore e David Edgerton abreviaram o nome para apenas Burger King e reabriram o estabelecimento em 1954, em Miami, Flórida, que vendia apenas hambúrgueres e *milk-shakes*. O sanduíche mais famoso da rede, o Whopper, foi criado em 1957. Em 1963, foi aberto o primeiro restaurante da rede fora dos Estados Unidos, chegando assim, a Porto Rico.

Seis anos depois, o Canadá seria o segundo país a receber a marca. E daí, a marca foi se internacionalizando. Chega à Europa em 1975 com a primeira franquia aberta em Madrid. A organização abriu o seu primeiro restaurante em Portugal em 2001 e conta com 39 unidades no país.

No Brasil, a primeira unidade foi aberta em 2004 e, desde então, a marca tenta quebrar a hegemonia imposta já há mais de trinta anos pelo McDonald's no país. Em 2010, a rede foi comprada por três brasileiros, que desejam reduzir a dependência desta aos Estados Unidos e se comprometeram a abrir cerca de 500 novas unidades na América Latina, principalmente, no Brasil. Existem, pelo menos, 230 restaurantes da marca espalhados por dezoito estados e 81 cidades.

Atualmente, a nível mundial, o Burger King conta com mais de 13 mil restaurantes funcionando em 88 países e é a segunda maior rede de hambúrgueres do mundo, só ficando atrás do McDonald's.

4.1.3. Uma sociedade *McDonaldizada*?

O McDonald's atravessou as fronteiras dos Estados Unidos, se espalhou pelo mundo e hoje, deixou de ser apenas uma rede de *fast food* a nível mundial e já é visto como um estilo de vida, como caracterizou George Ritzer. Ray Kroc nem podia imaginar que a sua expansão bem sucedida nos Estados Unidos tomaria tamanha dimensão no futuro.

Ritzer em seu livro *The McDonaldization of Society* analisa o fenômeno do McDonalds aplicado à teoria da globalização. *McDonaldization* é a expressão utilizada pelo autor para caracterizar o processo no qual os princípios das cadeias de *fast food* dominam cada vez mais setores tanto da sociedade americana, como de todo o mundo. Esse fenômeno não se restringe às indústrias alimentícias, como destaca o autor, atinge também outras indústrias, como de roupas, móveis

e brinquedos, e está presente em vários outros aspectos da vida social, como religião, família, e por aí em diante. (Ritzer, 2011).

São quatro os princípios que norteiam o modelo de organizações e sistemas *McDonaldizados*, que seriam os elementos de sucesso do McDonald's: *efficiency, calculability, predictability e control*.

Efficiency ou produtividade se resume a serviço rápido, produção instantânea, operações eficientes. Em relação aos *fast food*, os consumidores têm a possibilidade de obter a refeição rapidamente e com o mínimo de esforço. Muitas pessoas têm pouco tempo para preparar uma refeição em casa e consideram mais vantajoso e eficiente se dirigirem a um *fast food*.

Ritzer retoma o conceito de *prosumers* visto no capítulo 3, quando reitera que o mundo *McDonaldizado* transforma os consumidores em *prosumers* (consumidores que também produzem), ao fazê-los exercerem funções que, normalmente são feitas pelos funcionários de um restaurante. Os consumidores nesse contexto têm que ficar na fila para pedir a comida, em vez de serem atendidos na mesa por um garçom; levam a comida à mesa; jogam fora o lixo e guardam a sua bandeja; em nome do aumento da eficiência. E, esse novo mecanismo é também aplicado a outros sistemas *McDonaldizados*, como bancos, postos de gasolina, entre outros.

O segundo princípio, *calculability* ou calculabilidade, envolve, segundo Ritzer (*idem*), o cálculo, a contagem e a quantificação. E, quando se diz respeito à *fast food*, a palavra de ordem passa a ser quantidade, e não mais qualidade. Os consumidores vão ter uma grande quantidade de comida, em um curto período de espera e por um relativo baixo custo. Ou seja, as empresas que servirem mais rapidamente, fazendo o consumidor esperar menos tempo, são também consideradas mais eficientes.

Assim como o McDonald's, que visa a quantidade (o seu hambúrguer mais famoso é o *Big Mac*), o Burger King também utiliza a mesma estratégia de seu concorrente e, podemos ver como integrantes de seu menu, hambúrgueres tamanho XL ou com dois ou mais hambúrgueres dentro (o *Whooper* é o hambúrguer mais famoso da marca, mas, já chegaram a produzir o *Double Whooper* e, até mesmo, o *Triple Whooper*).

A terceira dimensão da *McDonaldização* destacada pelo autor é a *predictability* ou previsibilidade. O autor ressalta que, atualmente, as pessoas preferem saber o que as espera quando fazem um pedido, do que ter uma surpresa. Assim, ao pedirem por um *Big Mac* hoje em Portugal e amanhã em outra parte do mundo, vão ter a segurança de saber que vão comer o tradicional sanduíche de sempre.

O autor destaca que, “para alcançar a previsibilidade, uma sociedade racionalizada enfatiza a disciplina, ordem, sistematização, formalização, rotina, consistência e operação metódica”. E é o que acontece nas cadeias de *fast food*, onde a comida é produzida da mesma forma, todos os dias, em uma lógica sistematizada. Ritzer ainda aplica a lógica da previsibilidade à indústria cinematográfica e televisiva americana, onde os filmes utilizam sempre os mesmos atores e roteiros básicos.

Por último, o *control* ou controle, é a quarta dimensão do sucesso da *McDonaldização*. Ritzer salienta que, tanto os funcionários como os consumidores são controlados pelo sistema. O cliente ao chegar a um restaurante McDonaldizado, vai entrar na fila, se deparar com um menu limitado, com poucas opções, e assentos desconfortáveis. Assim, todos esses fatores “levam os clientes a fazerem o que a gerência deseja: comer rapidamente e sair”. E os funcionários são treinados para exercer um limitado número de funções, que são repetidas diariamente, exatamente do jeito que foram orientados a fazer.

George Ritzer (2011) ainda evidencia outro novo conceito criado por si, que caracteriza os modelos de organizações *McDonaldizadas* dentro do fenômeno da globalização: a *grobalization*. A *grobalization* estaria focada nas “ambições imperialísticas de nações, corporações, organizações, e seus gostos, desejos e necessidades e a imposição destes em diferentes áreas geográficas”. Onde, o principal objetivo é ver o seu poder e influência aumentarem e, logo, os seus lucros²¹. A *grobalization* traz a ideia de que o mundo está crescendo progressivamente similar.

Outro fator que contribui para o sucesso do McDonald's e de outras organizações *McDonaldizadas* ao redor do mundo, é a sua capacidade de se

²¹Daí a expressão [*gro*]balization, da palavra inglesa *grow*, que significa crescimento.

adaptar às diferentes realidades em que está presente. Ritzer cita o principal objetivo da empresa, citado pelo presidente do McDonald's Internacional, em seu livro, que é “se tornar parte da cultura local, o máximo que conseguir”²².

Principalmente, em Portugal, podemos ver como a cadeia de *fast food* utiliza desta estratégia. Exemplos como as “Sopíssimas”, ou o McPrego e a McBifana já são comuns no país. Em McCafés brasileiros também é possível encontrar o típico produto mineiro: o pão de queijo.

Assim como o McDonald's e todas as empresas “McDonaldizadas”, o Burger King também utiliza de estratégias de adaptação às culturas locais. Como parte do menu no Brasil, é possível encontrar o *milk-shake* sabor a paçoca, um doce tipicamente brasileiro. E, ultimamente, também foi acrescentado aos menus, o hambúrguer de picanha, feito com ingredientes nacionais, que, como garante o presidente da empresa no Brasil, é um sanduíche exclusivo do país²³.

4.1.4. Quadro teórico de referência

O nosso trabalho foi feito com base em importantes autores da comunicação digital, comunicação organizacional, internet, redes sociais e sociologia.

No âmbito da comunicação digital e internet, destacamos grandes autores como Manuel Castells, Nicholas Negroponte, Pierre Lèvy, Elizabeth Saad Corrêa, Gustavo Cardoso, entre outros.

Para abordarmos a comunicação organizacional destacamos autores estudiosos da área, como James Grunig, Margarida Kusch, Gisela Gonçalves, Manuel Chaparro, Sônia Sebastião, Sônia Pessoa, Maria Aparecida Ferrari e Fábio França, entre outros.

Quanto às redes sociais e a sua relação com a comunicação organizacional, destacamos Raquel Recuero, Carolina Terra, Andreas Kaplan e Michael Haelen, Sandra Montardo, Mariana Oliveira, entre outros.

²² “become as much as a part of the local culture as possible”. Ritzer (2011: 182). (Traduzido pela autora).

²³ <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/07/burguer-king-abre-56-lojas-no-ano-no-pais-e-lanca-hamburguer-de-picanha.html>

E, para caracterizar esse novo fenômeno que surgiu a partir do modelo *fast food*, temos George Ritzer, criador do conceito de “McDonaldização da Sociedade” citado acima. Onde, muito além de uma cadeia de restaurantes, o McDonald’s deu origem a um estilo de vida.

4.2. Corpus: amostragem

Como objeto de estudo para o nosso trabalho, decidimos analisar a rede social *Facebook* de ambas as empresa Burger King e McDonald’s do Brasil e de Portugal. Escolhemos a rede social *Facebook*, por ser a mais utilizada a nível global e por ter um crescente número de usuários.

O período a ser analisado vai compreender a época de Natal e Réveillon de 2013 para 2014. Decidimos focar não só nas publicações do “mural” da empresa, como nas fotos da linha do tempo, ou seja, vamos analisar todas as publicações entre os dias 24 de dezembro e 4 de janeiro, incluindo vídeos, fotos ou textos.

O período de tempo de análise foi escolhido pensando em um período do ano que é representativo para ambos os países, de forma que podemos ver como as organizações se comportam na rede social em cada país. Também alargamos um pouco a data para tentar perceber como utilizam a rede social também em um período comum.

Escolhemos as duas maiores redes de *fast-food* presentes no Brasil e em Portugal. Como vimos, ambas as organizações se instalaram em Portugal com dez anos de diferença, mas, no Brasil, o Burger King ainda tenta quebrar a hegemonia do McDonald’s. Por isso, achamos que seria interessante também ver através desse ponto de vista, como as duas organizações utilizam as redes sociais também como forma de competir entre si e se reafirmar junto a seus públicos estratégicos.

4.2.1 Justificativa

As redes sociais são cada vez mais presentes nas vidas das pessoas. Principalmente, através do desenvolvimento de aplicativos para smartphones e tablets, que se tornam comuns em nosso cotidiano. Para atingir esse público, as organizações têm também a necessidade de fazer parte desse universo. Então, achamos que é importante analisar de que forma acontece essa presença.

A utilização da internet e das ferramentas que ela oferece deixam de ser uma opção a utilizar pelas empresas, e passam a ser uma necessidade. Mas, qual é a melhor forma de utilizar esses novos mecanismos? E qual a melhor maneira de se comportar nesse novo ambiente, junto aos diferentes públicos? Essas perguntas nos fazem perceber a importância do estudo das mídias sociais no âmbito organizacional.

As redes sociais oferecem às organizações um espaço de interatividade com os seus públicos. Mas, essas ferramentas são mesmo utilizadas de forma a criar um diálogo com os utilizadores ou não passam de uma simples utilização das ferramentas interativas sem atingir um diálogo com os públicos?

Sabemos que, a presença da empresa ou instituição na rede, só vai ser eficaz e atingir a interatividade através da elaboração de um planejamento estratégico direcionado às redes sociais. Dessa forma, achamos que é importante analisar de que maneira as organizações, (e, tendo como objetivo de análise, multinacionais como McDonald's e Burger King) se apropriam dessas ferramentas interativas e como se relacionam com seus públicos estratégicos em tempos de *web 2.0*.

4.3 Problematização: hipóteses

Em uma pré-análise feita dos perfis das empresas McDonald's e Burger King no *Facebook*, foi possível perceber que as duas empresas se comportam de forma diferente nos dois países. Enquanto o McDonald's de Portugal responde à grande parte das interações postadas pelos seus públicos em sua página, a mesma empresa no Brasil, não age da mesma maneira. Assim como no caso do

Burger King, os responsáveis pela página brasileira respondem mais às interações do público, enquanto os de Portugal não se manifestam.

As nossas hipóteses seriam as seguintes:

- Como possuem dimensões globais, as organizações McDonalds e Burger King exploram todos os recursos interativos oferecidos pelas redes sociais;
- O Burger King, por tentar quebrar a hegemonia do McDonald's, principalmente, no Brasil, utiliza mais as ferramentas disponibilizadas pelas redes sociais do que seu concorrente, como forma de afirmar a sua marca e aumentar o seu público;
- O McDonald's também utiliza as ferramentas disponibilizadas pelas redes sociais como forma de reafirmar a sua marca junto ao público.

4.4. Objeto

Através das páginas do *Facebook* das organizações no Brasil e em Portugal, vamos tentar ver como elas são utilizadas pelas duas marcas para se promoverem, divulgar os seus produtos e estreitar laços com os seus públicos estratégicos. Vimos alguns exemplos mal sucedidos de empresas que não souberam utilizar a ferramenta ao seu favor. Queremos então, dessa forma, ver como essas duas organizações presentes em todo o mundo, fazem uso da rede social.

Vamos, primeiramente, tentar perceber se o *Facebook* é utilizado a favor da organização e de que forma é utilizado.

4.4.1. Objetivos

Além de fazer uma análise do conteúdo das páginas, também vamos fazer uma análise comparativa e tentar perceber os diferentes públicos-alvo das organizações, as diferenças entre as publicações, bem como as diferenças nas estratégias de interatividade utilizadas na rede social. Vamos também tentar

perceber se há diferenças de estratégia e abordagem com os públicos entre os dois países.

4.5. Metodologia de análise de dados

Como base para o nosso estudo de caso, vamos utilizar como metodologia, a análise de conteúdo. Tradicionalmente, essa técnica consiste em avaliar conteúdos dos diversos formatos, verbais ou não verbais, de textos a documentos, permitindo uma leitura e uma compreensão mais aprofundada do objeto em questão (Moraes, 1999).

Susan Herring (2010) em seu estudo *Web Content Analysis: Expanding the paradigm*, coloca em questão se a análise de conteúdo da *web* deve ser feita da mesma forma que o estudo de mídias tradicionais, ou se deve incorporar novos métodos. Ela chega à conclusão de que são necessários métodos mais amplos para a análise da internet e que o modelo de análise de conteúdo tradicional deve ser adaptado para atender às exigências colocadas pelos novos *media*. Considera, ainda que, no mínimo, métodos de análise de identificação de padrões, na inserção de *links* e conteúdos de mensagens interativas, devem ser incluídos, uma vez que esses tipos de conteúdo são cada vez mais presentes na *web*. Para isso, alguns pesquisadores encontraram métodos fora da disciplina da comunicação, em áreas como a linguística ou a sociologia.

Herring vai além da tradicional estrutura de análise de conteúdo proposta por McMillan²⁴ (*apud* Herring, 2010) e elabora a metodologia de *Computer-Mediated Discourse Analysis* (CMDA), que pode envolver métodos quantitativos e qualitativos baseados nos cinco passos propostos por McMillan:

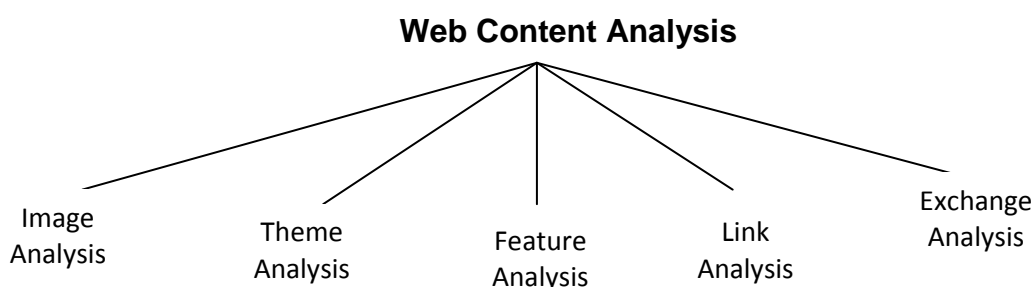
²⁴ A estrutura de análise de conteúdos proposta por McMillan (*apud*, Herring, 2010), determinava cinco passos a serem seguidos pelo pesquisador:

- “1) The researcher formulates a research question and/or hypotheses;
- 2) The researcher selects a sample;
- 3) Categories are defined for coding;
- 4) Coders are trained, code the content, and the reliability of their coding is checked;
- 5) The data collected during the coding process are analyzed and interpreted.”

- 1) Articular a questão de pesquisa;
- 2) Selecionar a amostra mediada por computador;
- 3) Operacionalizar conceito-chave (s) em termos de características discursivas;
- 4) Aplicar método (s) de análise de amostra de dados;
- 5) Interpretar os resultados.

Herring (2010) mostra a necessidade de adaptar o modelo de análise de conteúdo tradicional a uma interpretação mais ampla, destinado à análise da internet. Ela ressalta que é preciso reformular os métodos de análise de conteúdo tradicionais, a fim de atender às exigências colocadas pelo novo meio. Para isso, a pesquisadora criou o modelo que vamos reproduzir abaixo.

Figura 18 - Web Content Analysis



Fonte: Adaptado do esquema de Herring (2010): *Web Content Analysis: Expanding the Paradigm*. (pp. 12). Disponível em: < http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4020-9789-8_14 >.

A autora propõe um esquema um pouco diferente, que ainda inclui a análise da linguagem e uma linha que mostra a abertura do esquema a outras possíveis análises que poderiam ser complementadas. Como o modelo foi, inicialmente, proposto para uma análise de *weblogs*, adaptamos o mesmo à nossa realidade de estudo das redes sociais e vamos aplicá-lo à nossa análise da rede social *Facebook*.

Dessa forma, vamos focar a nossa análise em cinco principais grupos de estudo, como indicado na figura acima: *análise das imagens e fotos* publicadas nas páginas do *Facebook*; *análise dos assuntos* discutidos; *características* das páginas, tendo em conta o seu *layout* pré-definido do *Facebook*; a *análise de links*

presentes nas páginas tendo em conta o objetivo da utilização, o direcionamento de sites aos públicos. Por último, vamos fazer uma análise da *interação* com os públicos através das páginas.

4.5.1. Análise de dados

A nossa análise vai abranger as publicações localizadas no “mural” dos perfis e as fotos do álbum “fotos da linha do tempo”, como nos referimos na delimitação do objeto de estudo. Através da análise desses dois espaços de publicação da página, pensamos que vamos abranger as principais publicações e objetos de interação dos públicos com as organizações. Observamos que, a maior parte das fotos encontradas no álbum, aparece no “mural”, mas, algumas vezes, aparecem fotos no álbum, que não são publicadas no “mural”, então achamos adequado incluir ambas as publicações, para uma análise mais contextualizada.

O período de análise escolhido foi a época de Natal e Réveillon, entre os dias 24/12/2013 e 04/01/2014. Com este corpus selecionado teremos a possibilidade de perceber as diferentes interações locais nos dois países nessa data festiva e, ao estendermos um pouco a amostra até o dia 4 de janeiro, incluímos dias considerados “comuns”.

Todas as publicações encontradas nos quatro perfis a serem analisados, durante o período, foram salvas em formato JPEG para facilitar a amostra e garantir que o material não se perca, caso uma das páginas seja retirada do ar. Para conhecermos os perfis de nossa análise, podemos ver na tabela abaixo o número de *likes*²⁵ contidos em cada página, quantas pessoas estão falando da organização e o número de publicações durante o período de estudo.

²⁵ *Like*: O verbo *like* (gostar) é utilizado no *Facebook* como forma de mostrar que gosta ou aprova certo assunto ou publicação. No Brasil é encontrado como “Curtir” e em Portugal como “Gosto”.

Tabela 2 - Apresentação dos perfis no Facebook

	McDonalds BR	McDonalds PT	Burger King BR	Burger King PT
<i>Likes</i>	4,7 milhões	273 mil	4,1 milhões	116 mil
Pessoas falando	178 mil	6 mil	50 mil	2 mil
Publicações	18	8	23	14

Para simplificar a análise das páginas das organizações, vamos analisar separadamente cada uma, à luz do conceito de análise de conteúdo da *web*, proposto por Herring (2010), acima explicado. Depois, vamos fazer um apanhado geral, a fim de percebermos as semelhanças e diferenças entre a utilização da rede social feita por cada uma das organizações, bem como avaliar as estratégias utilizadas.

4.5.1.1. McDonald's Brasil

A página do McDonald's Brasil existe desde o final de 2008 e, como vimos na tabela acima, conta hoje, com mais de 4,7 milhões de *likes*.

Como foto de perfil, vemos o símbolo da rede de hambúrgueres ainda com o fundo vermelho, característico da marca. As fotos de capa costumam apresentar, em geral, concursos e promoções ou novos produtos e campanhas; ou ainda, um redirecionamento para uma página onde mostram a origem dos ingredientes utilizados e chamadas para o "McDia Feliz" e para a "Hora do Planeta". Abaixo, como podemos observar na foto, são apresentados a cada dia, os sanduíches elaborados especialmente para a época da Copa do Mundo.

Figura 19 - Perfil no Facebook do McDonald's Brasil



Disponível em: < <https://www.facebook.com/McDonaldsBrasil> >.

Em uma primeira análise da página, encontramos um “Fale Conosco” exclusivo para o *Facebook*, onde é possível enviar críticas, sugestões, dúvidas e elogios. Também são indicados os *links* que redirecionam ao site oficial no Brasil e ao *twitter* da marca. E, de acordo com estatísticas apontadas pelo próprio *Facebook* na página, o público mais popular da marca tem entre 18 e 24 anos e está localizado em São Paulo.

4.5.1.1.1. Análise de Imagens

Em uma análise mais aprofundada, observamos que, das dezoito publicações feitas pela empresa, dezessete são acompanhadas por imagens. Algumas contêm fotos e outras são montagens contendo frases, desenhos ou esquemas. (Ver anexo III).

Das dezessete imagens, onze apresentam fotos de produtos da rede, acompanhadas por frases que aludem ao consumo dos mesmos. As demais imagens contêm esquemas ou frases que sugerem que os públicos consumidores se dirijam a um restaurante da rede ou consumam algum produto. Em todas as imagens é possível observar a presença do “M” amarelo, característico da marca.

4.5.1.1.2. Análise de assuntos/conteúdo

Dentre as dezoito publicações observadas evidenciam-se cinco assuntos principais: relacionados ao Natal; relacionados ao Réveillon; promoção de produtos; interação com os públicos; promoção da rede; e vídeo.

Uma das imagens traz desejos de Feliz Natal aos públicos e, ao mesmo tempo, promove a marca, como podemos ver na publicação do dia 25 de dezembro, onde a imagem traz escrito: “Que o seu Natal seja tão gostoso quanto um Big Mac” (Ver anexo III – imagem 1).

Em outras cinco publicações relacionadas ao Réveillon, a rede também utiliza a data festiva como forma de atingir o público e promover a marca. Como por exemplo, na publicação do dia primeiro de janeiro, a imagem traz os seguintes dizeres ao público: “Que 2014 seja o ano do ano muito tudo isso”. Ou seja, por trás da mensagem de Feliz Ano Novo, que ficou implícita, eles sugerem aos públicos que no ano que se inicia, consomem mais produtos McDonald’s. Assim como, na mensagem escrita junto à publicação a empresa diz esperar estar presentes em muitos momentos desse ano. (Ver anexo III – imagem 13).

Percebemos também que a organização criou uma campanha inspirada nas metas para o ano novo, onde, outra vez, implicitamente é promovida a marca. Como, por exemplo, na imagem do dia 31 de dezembro, junto da marca da campanha “#Em2014”, podemos ver a frase “Vou fazer aulas de arte”, com a imagem ao fundo de uma caixa de um dos seus sanduíches e uma pessoa misturando ketchup e maionese com uma batata frita. (Ver anexo III – imagens 9 e 11).

4.5.1.1.3. Características

Como referimos no tópico *análise de imagens*, em todas as publicações é possível encontrar o “M” amarelo, logomarca da rede. Observamos também que na maior parte das fotos a cor vermelha está presente e identificamos essa cor com a marca.

Apesar do *layout* fixo do *Facebook*, podemos ver que as publicações utilizam letras grandes e da mesma tipografia, talvez para dar um certo padrão e criar um tipo de familiaridade do público com o conteúdo.

A única publicação que fugiu aos padrões das outras, foi a promoção do McFlurry “Língua de Gato”, feito em parceria com a empresa de chocolates Kopenhagen²⁶. O padrão pode ter sido alterado para se aproximar das características utilizadas pela outra empresa. (Ver anexo III – imagens 3 e 12).

4.5.1.1.4. Análise dos links

Durante o período de tempo analisado, observamos somente um *link* nas publicações. O *link* compartilhado mostra um vídeo promocional da marca, integrante da estratégia “Que bom que você veio”. A intenção do vídeo é mostrar aos seus clientes como é importante a sua presença em seus restaurantes, todos os dias ou mesmo que seja só uma vez ao ano. (Ver anexo III – imagem 15).

Essa publicação foi a segunda a obter mais *likes*, dentre todas as analisadas, somando um total de 7.625.

4.5.1.1.5. Análise da interação

Para simplificar a análise da interação, achamos pertinente sublinhar os números encontrados na página. Dentre as dezoito publicações, encontramos, como indicado abaixo, o número total de *likes* e comentários e fizemos uma média geral da quantidade encontrada por publicação.

²⁶ Kopenhagen é uma empresa brasileira de chocolates finos. Foi fundada em 1928 por Anna e David Kopenhagen, um casal de imigrantes letões. A rede também administra franquias e possui cerca de 345 lojas no país.

Tabela 3 - Análise da Interação - McDonald's Brasil

Total de likes	291.276
Total de comentários	22.515
Total de compartilhamentos	19.617
Média de likes por publicação	16.182
Média de comentários por publicação	1.250
Média de compartilhamentos por publicação	1.089

Podemos ver uma grande participação por parte do público nas publicações da empresa: cerca de dezesseis mil *likes* por publicação, mais de mil comentários e compartilhamentos. Porém, apesar desse grande índice, não vimos quaisquer respostas vindas da empresa, seja em questões de reclamações, elogios, ou mesmo dúvidas expostas nos comentários.

Ao observarmos os conteúdos dos comentários, nos deparamos tanto com comentários positivos quanto negativos. Os positivos elogiam a marca e os produtos em questão, enquanto os negativos trazem reclamações sobre o atendimento e a qualidade dos produtos recebidos.

Há, inclusive, denúncias sobre atendimentos ruins, que informam até mesmo o endereço das unidades onde ocorreram, e comentários alegando propaganda enganosa, mas não é observado nenhum posicionamento tomado pela empresa.

São também encontrados comentários *anti-fast food* e outros não relacionados diretamente com a marca ou seus produtos, como vários protestos contra a Copa do Mundo no Brasil e pedidos de troca de *likes* em perfis pessoais.

4.5.1.2. McDonald's Portugal

O McDonald's de Portugal está presente no *Facebook* desde fevereiro de 2013 e conta, atualmente, com cerca de 270 mil *likes*.

Como foto de perfil, vemos também o símbolo dos arcos dourados em forma de "M", característicos da rede. Mas, diferente da página brasileira, o fundo do arco já não se encontra no tradicional fundo vermelho. O fundo verde seria

uma estratégia para transmitir aos seus públicos uma imagem mais ambiental e amigável, adotada pelo McDonald's em vários países²⁷.

Figura 20 - Perfil no Facebook do McDonald's Portugal



Disponível em: < <https://www.facebook.com/McDonaldsPortugal> >.

Na foto de capa já podemos ver o exemplo das estratégias de adaptação ao local, definidas por Ritzer (2011). O tradicional “prego” português (sanduíche com um bife de carne de boi) é adaptado à ideia de *McDonaldization* e transformado em “McPrego”. Em geral, as fotos de capa apresentam novos produtos e promoções, como os “McMenu’s do dia”.

Assim como na página do McDonald's brasileiro, também encontramos o canal de “Fale Conosco”. Além disso, a página apresenta outros aplicativos à disposição de seus públicos. Um deles é o canal “McTalk”, ligado à “Europoupança²⁸”, onde através de vídeos, são apresentadas dicas de como

²⁷ Referência: < <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2006/05/mcdonalds-inveno-do-fast-food.html> >.

²⁸ Europoupança é o nome dado a uma seção no McDonald's Portugal, onde vários produtos são vendidos a 1 euro.

economizar em diversas situações. Existe também um espaço destinado às regras de funcionamento da página e um aplicativo que redireciona ao site oficial do restaurante em Portugal, onde o processo de produção das carnes utilizadas nos sanduíches é mostrado. Há também um espaço, “McDonald’s Family”, que parece ser um espaço destinado a promoções, mas, podemos ver que a última promoção está finalizada. E, por último, encontramos o aplicativo “Que tipo de fã és tu?”, que pretende incentivar o compartilhamento da marca. A aplicação apresenta frases de situações típicas em seus restaurantes, como “Eu sou aquele que tira as batatas do amigo sem ele estar a olhar”, e a opção de compartilhar.

Além de indicar o site oficial do restaurante, é também disponibilizado um e-mail de contato, ao público. E, assim como o McDonald’s do Brasil, o público mais popular se encontra na faixa dos 18 a 24 anos e a cidade mais popular é a capital portuguesa, Lisboa.

4.5.1.2.1. Análise de Imagens

Durante o período analisado, foram encontradas oito publicações e entre elas, seis imagens. Duas delas mostram a placa no McDonald’s com o tradicional “M” amarelo da marca (Anexo IV – imagens 4 e 5); duas são relacionadas à promoção “McMenu do Dia”, onde a cada dia, um específico menu tem seu preço reduzido (Anexo IV – imagens 6 e 7); e duas imagens são fotos enviadas por clientes (Anexo IV – imagens 1 e 3).

As fotos das placas do restaurante aparecem em seguida, e em dois cenários. O primeiro pela noite, no dia 31 de dezembro e o segundo, no dia seguinte, apresenta a mesma placa, já com o sol alto, com os dizeres: “Feliz 2014”. (Anexo IV – imagens 4 e 5).

Uma das fotos do “McMenu do Dia” utiliza da comemoração do Ano Novo, ao mostrar um calendário do mês de dezembro, com o segundo dia destacado e os seguintes dizeres que acompanham a foto: “Na McDonald’s o Ano Novo começa em Big no dia 2” (Anexo IV – imagem 6). A publicação faz referência a um bom começo de ano (“começa em big”) e, ao mesmo tempo, refere-se ao produto mais famoso da rede, o Big Mac, que vai ocupar o lugar do primeiro

“McMenu do Dia” do ano. A segunda foto apresenta os dias da semana, seguidos dos menus do dia, com fotos dos produtos. (Anexo IV – imagem 7).

A primeira foto enviada por um cliente mostra um presépio feito a partir de copos plásticos da rede. A segunda é, na verdade, um *link* que mostra a foto de outra cliente que criou um menu do McDonald’s em crochê. (Anexo IV – imagens 1 e 3).

4.5.1.2.2. Análise de assuntos/conteúdo

Dentre as publicações analisadas, encontramos três relacionadas ao Natal; duas ao Ano Novo; duas propagandas da promoção “McMenu do Dia”; e um vídeo promocional.

Nas publicações relacionadas ao Ano Novo, não há quaisquer mensagens que acompanham as imagens, somente as figuras em si. (Anexo IV – imagens 4 e 5).

As mensagens que acompanham as outras publicações trazem mensagens relacionadas diretamente com as imagens. Como, por exemplo, na imagem do presépio feito a partir dos copos plásticos, os dizeres foram: “Um presépio diferente que a Sónia fez com o filho de 8 anos”. (Anexo IV – imagem 1).

Somente a publicação do dia do Natal não é acompanhada de imagem e a mensagem é simples e direta e não faz ligações implícitas com a marca: “Feliz Natal a todos”. (Anexo IV – imagem 2).

4.5.1.2.3. Características

Diferente da empresa localizada no Brasil, a rede portuguesa não utiliza mais o antigo vermelho característico e, sim, o verde escuro, que, como referimos anteriormente, foi colocado no lugar do vermelho em alguns países, com a intenção de transmitir uma ideia mais ambiental.

As imagens referentes ao “McMenu do Dia” seguem um padrão de fundo, imagem e tipologia de letras. Já as outras, por se referirem a diferentes

campanhas e datas, não observamos um padrão comum. (Anexo IV – imagens 6 e 7).

4.5.1.2.4. Análise dos links

Durante o período analisado, localizamos dois *links*, um que redireciona para a rede social *Flickr*, onde encontramos a foto do menu McDonald's feito em crochê por uma cliente; e, a segunda onde encontramos o vídeo promocional, que é, na verdade, um compartilhamento da página do McDonald's oficial. (Anexo IV – imagens 3 e 8).

4.5.1.2.5. Análise da interação

Assim como fizemos anteriormente, achamos que facilita a visão dos números se colocados em tabela, então, podemos ver abaixo o total de *likes*, comentários, compartilhamentos, bem como a média de cada um por publicação.

Tabela 4 - Análise da interação - McDonald's Portugal

Total de <i>likes</i>	2007
Total de comentários	86
Total de compartilhamentos	118
Média de <i>likes</i> por publicação	251
Média de comentários por publicação	11
Média de compartilhamentos por publicação	15

Diferente do McDonald's brasileiro, vemos algumas interações por parte da empresa nos comentários. São observadas respostas vindas da empresa em três das oito publicações. E, em uma delas, o McDonald's explica que tenta responder a todas as questões, mas, que devido à data festiva, se torna um pouco mais difícil, pois a equipe também celebra a data.

A maior parte dos comentários é positiva e alguns expressam dúvidas que, na maior parte das vezes são respondidas pela empresa.

4.5.1.3. Burger King Brasil

O Burger King está presente no *Facebook* desde maio de 2011 e conta hoje, com mais de 4,1 milhões de *likes*.

A foto de perfil é o símbolo tradicional da marca. Assim como pudemos ver na foto de capa do McDonald's de Portugal, a estratégia de *McDonaldização* é aqui também utilizada. Vemos o exemplo indicado pelo presidente da empresa: o hambúrguer de picanha, em variadas versões. No geral, são apresentadas novidades e produtos tradicionais têm sua imagem reforçada através do espaço.

Figura 21- Perfil no *Facebook* do Burger King Brasil



Disponível em: < <https://www.facebook.com/BurgerKingBrasil> >.

Assim como os outros perfis já analisados, a página também apresenta um canal de “Fale Conosco”, onde é possível entrar em contato com a empresa. E, da mesma forma que o McDonald's português, apresenta as regras de utilização da página.

São ainda utilizados outros dois aplicativos que não são encontrados nas outras páginas. Um deles é a aplicação “Encontre uma loja”, onde é possível

localizar todas as unidades do Burger King espalhadas pelo país e achar a mais próxima.

Da mesma forma que o seu concorrente direto no país, o Burger King conta com um público que se encontra na faixa etária entre 18 e 24 anos, em sua maioria, e tem sua maior concentração em São Paulo.

4.5.1.3.1. Análise de Imagens

Durante a análise ao perfil no *Facebook*, contabilizamos vinte e três publicações, sendo que, todas elas são acompanhadas por uma imagem. Excetuando a imagem de “Feliz Ano Novo” e as duas que mostram o lutador brasileiro Anderson Silva²⁹ (Anexo V – imagens 7, 9 e 13), todas as outras apresentam fotos de produtos da marca.

São duas as fotos que representam o Anderson Silva, a primeira funciona como uma chamada para a luta, que aconteceria no dia seguinte; e a outra, é publicada como forma de incentivo ao lutador, que sofreu uma grave lesão durante a luta.

A foto que deseja “Feliz Ano Novo” apresenta o céu com fogos de artifícios, acompanhada da frase: “Que 2014 tenha sabor de verdade para você e sua família – Feliz ano novo!”. (Anexo V – imagem 13).

4.5.1.3.2. Análise de assuntos/conteúdo

Identificamos três principais assuntos nas publicações: duas relacionadas à luta do Anderson Silva; uma de “Feliz Ano Novo”; e as demais que relacionam os produtos da rede com as comemorações de fim de ano, ou com as férias de verão.

Quanto às fotos que representam o lutador, a primeira deseja boa sorte ao mesmo e chama o público a acompanhar a luta, que acontece no dia seguinte;

²⁹ Anderson Silva foi garoto-propaganda do Burger King brasileiro em 2011 e 2012 e, a luta que aconteceu no dia 28 de dezembro de 2013, teve o patrocínio da marca.

já a segunda se refere à grave lesão sofrida pelo lutador no dia anterior, e deseja força e incentivo ao ex-garoto propaganda da marca.

A foto que deseja “Feliz Ano Novo” é acompanhada da frase: “Que 2014 tenha sabor de verdade para você e sua família – Feliz ano novo!”. (Anexo V – imagem 13). Percebemos que, assim como o McDonald’s brasileiro (Anexo III – imagem 13), a rede se aproveita da mensagem de fim de ano, para deixar subentendida uma propaganda à marca (como podemos ver: “Que 2014 tenha *sabor de verdade*”).

Muitas das publicações mostram fotos de produtos da rede e procuram aliar as comemorações de fim de ano à promoção de produtos da rede, como destacamos acima. Para ilustrar isso, temos, como exemplo, uma imagem que traz a foto da “Batata Suprema” (batatas fritas com queijo cheddar e bacon) e é acompanhada da frase: “Começo de ano bom tem cheddar e bacon”. (Anexo V – imagem 17). Ou ainda, uma foto que faz a promoção do “Combo Família³⁰” e a seguinte frase: “Começo de ano juntinho de quem você ama é mais gostoso”. (Anexo V – imagem 18). Ou seja, através das festas de fim de ano, a marca sugere aos clientes que, ao compartilharem momentos desses em seus restaurantes, eles vão ser mais prazerosos.

4.5.1.3.3. Características

Assim como observamos no perfil do McDonald’s brasileiro, é possível encontrar a logomarca do Burger King em todas as imagens publicadas. Excetuando as imagens de “Feliz Ano Novo” e as relacionadas ao lutador Anderson Silva, todas as outras apresentam fotos de produtos da marca, seja sanduíches, ou sorvetes.

A tipologia de letras utilizadas é a mesma e estas são, na maioria das vezes, escritas em tamanhos médio e grande. O fundo das fotos é, normalmente, neutro, exceto nas fotos de “Feliz Ano Novo” e duas do “combo família”, onde são representados um filho e uma mãe em um restaurante Burger King. Talvez os

³⁰ O “combo família” inclui em uma caixa, dois sanduíches, duas batatas, dois refrigerantes, jogos e um voucher para a área de jogos do shopping.

fundos neutros sejam utilizados como forma de destacar os produtos em questão, e não fazer com que o olhar dos públicos se desvie do foco pretendido.

Em algumas fotos é possível encontrar formas, como desenhos, e letras cursivas, com o objetivo de destacar algo diferente na foto, ou enfatizar alguma expressão, como em: “O Natal passou, *mas a fome não*”. (Anexo V – imagem 4).

4.5.1.3.4. Análise dos links

Durante a análise do período proposto, não foram encontrados *links* nas publicações, apenas imagens acompanhadas de mensagens.

4.5.1.3.5. Análise da interação

Assim como fizemos para as outras análises, vamos mostrar abaixo o total de *likes*, comentários e compartilhamentos, bem como a média por publicação. Através desses dados, também vai ser possível depois fazer uma análise comparativa entre as páginas, as empresas e os países.

Tabela 5 - Análise da interação - Burger King Brasil

Total de <i>likes</i>	95.526
Total de comentários	4.998
Total de compartilhamentos	11.857
Média de <i>likes</i> por publicação	4.153
Média de comentários por publicação	217
Média de compartilhamentos por publicação	515

Em uma pré-análise, ao observarmos os comentários nas publicações da página, vemos que, de maneira geral, a empresa faz questão de responder ao seu público, da mesma forma que o McDonald's de Portugal. Mas, quando analisamos mais a fundo os comentários, percebemos que as respostas só são dadas por parte da empresa, quando algum cliente descreve uma situação mais grave ocorrida, seja em questão de atendimento, ou do mau estado ou qualidade de algum produto recebido, ou mesmo do restaurante em questão. Nesses casos,

a empresa lamenta o ocorrido, ressalta que a situação não se enquadra nos padrões Burger King e diz que vai entrar em contato com a unidade onde ocorreu o incidente, ou que vai entrar em contato através de mensagem privada com o cliente, para resolver a situação.

Dentre os comentários notamos que a maior parte deles é positiva. Muitos deles consistem em marcações de amigos, os chamando para comer o produto mostrado na foto, ou para ir ao restaurante. Entre os negativos, percebemos alguns que fazem alusão ao principal concorrente da marca, o McDonald's, em publicações como: “prefiro o McDonald's”, entre outras.

Quanto a publicações interativas, encontramos poucas que tentam interagir com os públicos. A maior parte das publicações são fotos dos produtos, acompanhadas de frases que sugerem o consumo do destes, e não iniciam uma conversa com os públicos.

Dentre as imagens encontradas que indicam uma tentativa de interação com o público, temos como exemplo uma que retrata fotos de vários sanduíches da rede e a seguinte frase: “E o primeiro lanche do ano vai ser...”, e um pedido para que o público conte nos comentários o sanduíche preferido. (Anexo V – imagem 14). Ou ainda, uma foto de sorvetes casquinha e a frase: “Procura-se emprego na área de: degustar casquinhas”. Na mensagem da imagem, é feita a pergunta: “Quem é profissional nessa aí, hein pessoal?”. (Anexo V – imagem 1).

Contudo, como podemos observar, a tentativa de interação não avança muito além dessas imagens e das poucas respostas dadas aos públicos.

4.5.1.4. Burger King Portugal

O Burger King de Portugal está inscrito no *Facebook* desde julho de 2011 e conta, atualmente, com mais de 116 mil *likes*.

A foto de perfil também é a tradicional logomarca da rede e, na foto de capa, podemos ver dois sanduíches que são novidades. Em geral, as páginas trazem novidades, promoções e reforçam também a imagem de produtos já tradicionais.

Figura 22 - Perfil no Facebook do Burger King Portugal



Disponível em: < <https://www.facebook.com/burgerkingportugal> >.

O perfil também tem disponível os termos e condições de utilização da página, mas, diferente dos outros três, não apresenta o canal de atendimento ao consumidor “Fale Conosco”. A página oferece cupões de desconto para imprimir e utilizar nos restaurantes e faz propaganda da possibilidade de comemorar aniversários em alguma unidade da rede. Também há a indicação de horários de funcionamento dos *drive thrus* espalhados pelo país.

A rede utiliza o aplicativo “Fã do mês” como forma de incentivar a interação dos seus públicos com a página. Como indica o regulamento, o fã que mais interagir com a página (através do *like* e de comentários em publicações), tem direito a receber um menu por dia, durante uma semana.

Há também um espaço dedicado a vídeos, mas, até a data de consulta só havia um vídeo disponível.

4.5.1.4.1. Análise de Imagens

No total, foram encontradas quatorze publicações e todas são acompanhadas por uma imagem. Classificamos quatro categorias das imagens: as que retratam a campanha “Merry Cheesemas”, onde hambúrgueres preparados especialmente para a época natalina foram lançados (Anexo VI – imagens 1, 5, 7, 9 e 12); publicações que pretendem dar conhecimento sobre promoções e cupões de desconto (Anexo VI – imagens 3, 4, 6, 8, 10, 11, 13 e 14); e uma publicação que incentiva a interação com o público (Anexo VI – imagem 2).

Em todas as imagens há fotos de produtos Burger King. E, observamos que, na maior parte delas, os sanduíches são apresentados em uma espécie de suporte em madeira. As fotos da campanha “Merry Cheesemas” são todas apresentadas com um fundo que remete ao Natal.

Todas as diferentes campanhas utilizam tipologias de letras diversas, mas mantêm-se um padrão entre as mesmas. As fotos do “Euro King”³¹ são repetidas, sendo apenas alterada a mensagem ao lado, bem como as fotos do “Completa o teu menu com um desses produtos por apenas +1,65€”.

4.5.1.4.2. Análise de assuntos/conteúdo

Destacamos três principais assuntos dentre as publicações analisadas. A campanha “Merry Cheesemas” que alia a época natalícia à promoção de novos sanduíches elaborados especialmente para a época; ações de promoção de descontos, como o “Euro King” ou o “King Poupança”, e cupões de descontos; e uma publicação que incentiva a interação.

Quanto à campanha “Merry Cheesemas”, podemos observar no próprio nome, uma brincadeira com a expressão *Merry Christmas* (Feliz Natal, em inglês), ao incorporar a palavra *cheese* (queijo). A expressão faz com que fique subentendido um estado de felicidade ao comer os sanduíches em questão. (Anexo VI – imagens 1, 5, 7, 8, 9, 12 e 13).

³¹ Promoção como o “Europoupança” do McDonald’s Portugal, onde vários produtos são vendidos a 1 euro.

A publicação do dia do Natal também utiliza a tradicional música da data festiva, na descrição da imagem, alterada para as intenções da campanha: “We wish you a Merry *Cheesemas*, We wish you a Merry *Cheesemas*, And a Happy New Year!”. (Anexo VI – imagem 1).

Outra estratégia observada, que utiliza recursos ligados às festas de fim de ano como forma de promover a empresa, é vista na imagem de um dos sanduíches criados para a campanha, que se chama “Claus” e remete ao Santa Claus (ou o Papai Noel no Brasil e Pai Natal em Portugal). Mais especificamente, a mensagem refere-se à tradição de fim de ano, celebrada em alguns países de comer doze uvas passas à meia noite: “Em vez das 12 passas, que tal 12 dentadas num delicioso hambúrguer de carne grelhada, molho barbecue, com extra queijo e bacon? Despede-te de 2013 com um sabor único, vem ao Burger King e prova o Claus!”. (Anexo VI – imagem 7).

Referências às festas de fim de ano também são utilizadas como estratégia nas publicações do “Euro King”: “A troca de presentes arruinou as tuas economias? A EuroKing dá-te uma ajuda. São vários produtos a apenas 1€ cada. Vem experimentar!”. (Anexo VI – imagem 4).

Seis das mensagens contidas publicações apresentam perguntas aos públicos, mas, apenas a imagem que perguntava ao público se escolhiam a salada ou o sanduíche obteve respostas diretas à pergunta. Quanto às outras, muitas nem foram comentadas pelos clientes, apenas “curtidas” ou compartilhadas.

4.5.1.4.3. Características

Quanto às características das publicações, encontramos um padrão utilizado para cada tipo de campanha. A campanha “Merry Cheesemas” tem um fundo de imagem próprio, no estilo natalino, e a sua própria tipologia de letras. O mesmo acontece com as outras publicações.

Assim como destacamos nas publicações do McDonald’s e do Burger King brasileiros, é possível encontrar em quase todas as fotos também do Burger King de Portugal, o símbolo da rede, excetuando as fotos da campanha

“Completa o seu menu por apenas + 1,65€”. E, como ressaltamos acima, em quase todas as publicações os produtos da marca são apresentados como se estivessem sob um balcão de madeira.

4.5.1.4.4. Análise dos links

Durante a análise foi possível localizar um *link*, localizado em uma publicação sobre os cupões de desconto, que redireciona para o separador “As ofertas mais saborosas”, onde é possível imprimir os vouchers de desconto dos produtos. (Anexo VI – imagem 8).

4.5.1.4.5. Análise da interação

Representamos abaixo o total de *likes*, comentários e compartilhamentos recebidos nas publicações compreendidas entre o dia 24 de dezembro de 2013 e 6 de janeiro de 2014, bem como as médias por *post*.

Tabela 6 - Análise da interação - Burger King Portugal

Total de <i>likes</i>	300
Total de comentários	10
Total de compartilhamentos	5
Média de <i>likes</i> por publicação	21,5
Média de comentários por publicação	0,7
Média de compartilhamentos por publicação	0,4

Observamos que o nível de participação do público com a página é bastante baixo, apenas 10 comentários em um universo de 14 publicações. Talvez pelo baixo nível de interação do público, mas, em todos os comentários em que os públicos levantaram alguma questão, a empresa respondeu. E, em uma publicação, onde um utilizador comentou que compartilhou, a empresa respondeu agradecendo.

Os comentários encontrados durante o período analisado eram positivos e os que levantavam dúvidas sobre qualquer assunto, foram respondidos pela empresa.

Uma das publicações incentivava a participação do público, ao apresentar uma salada e um sanduíche, ambos produtos da rede e uma pergunta direcionada aos públicos: “Qual escolhias?”. Seguido da pergunta, que coloca como questão, tendo em conta a ceia e todos os doces de Natal, qual seria a escolha do consumidor. Essa tentativa de interação fez com que a página obtivesse sete dos dez comentários observados durante o período de análise.

4.6 Análise e discussão dos resultados

Depois de feita a análise de conteúdo das páginas no *Facebook* das empresas McDonald's e Burger King do Brasil e de Portugal, temos agora a capacidade de verificar as hipóteses colocadas no começo da pesquisa e perceber de que forma essas organizações utilizam as redes sociais, principalmente, em termos de interação com os públicos estratégicos.

Consultamos os sites das organizações e observamos que todas elas têm indicações para o *Facebook* em sua página principal.

Como pudemos perceber durante a análise, o McDonald's do Brasil, apresenta recorde de seguidores e de interações do público com a página (291 mil *likes* em dez dias), porém, mesmo apesar dessa grande participação dos públicos, a empresa não utiliza todas as capacidades interativas oferecidas pela rede social e não observamos quaisquer respostas às perguntas, elogios, críticas ou sugestões dos públicos na página.

O seu concorrente direto, o Burger King Brasil, inicialmente, nos deu a impressão de estar sempre atento ao público, respondendo às questões. Mas, depois da análise, percebemos que respostas são dadas aos clientes, apenas em situações consideradas mais graves, como denúncias de atendimentos em unidades da rede.

Já as duas empresas em Portugal têm um comportamento diferente e, o McDonald's responde a algumas questões. Mas, observamos em uma resposta a

um cliente que, devido ao período de festas de fim de ano, como a equipe também celebrava, tornava-se então mais difícil de responder a todos. Verificamos publicações mais recentes, e vimos que a empresa realmente responde aos questionamentos dos clientes. Enquanto o Burger King responde à maioria das perguntas.

Percebemos que, na maior parte das publicações, as datas festivas foram utilizadas como estratégias de promoção das marcas e de seus produtos.

De acordo com o “Guia de gestão do relacionamento em redes sociais” publicado pela Elife e citado no capítulo 3 (ver figura 17), para obter sucesso nas redes sociais, as organizações devem seguir quatro passos: escutar, falar, interagir e energizar. Quanto ao fator interação, é destacado que devem ser respondidas críticas, reclamações, dúvidas, sugestões, elogios e engajamento. No que pudemos observar na nossa análise, vemos que as empresas analisadas dão uma maior atenção às críticas, reclamações e dúvidas.

Tendo em conta essa classificação, percebemos que o McDonald's do Brasil não utiliza o fator interação nesses moldes, pois não responde aos comentários do seu público; o McDonald's de Portugal procura responder a todas as questões; o Burger King brasileiro tem o seu foco nas críticas e reclamações; e o Burger King português procura responder a todas as questões postadas pelo público.

Ou seja, as organizações que só respondem a críticas e reclamações, perdem a oportunidade de se mostrarem mais atentas e abertas aos públicos, pois, ao responderem a um elogio ou sugestão, passam uma imagem mais amigável e atenta a eles.

O quarto passo definido pela Elife (2009), energizar, foca justamente nessa questão e recomenda que as organizações cumprimentem e coloquem-se à disposição dos públicos cada vez que a marca for citada, pois isso incentivará o velho modelo de comunicação boca-a-boca entre os públicos.

E, aqui podemos confirmar a pesquisa da Deloitte (2010) também citada no capítulo três, que indica que entre as iniciativas mais exploradas entre as organizações nas redes sociais, a mais utilizada é voltada para ações de

marketing e divulgação de produtos. Esse foi o recurso mais utilizado nas publicações das quatro páginas analisadas.

Ou seja, em relação à primeira hipótese: “Como possuem dimensões globais, as organizações McDonalds e Burger King exploram todos os recursos interativos oferecidos pelas redes sociais”, vemos que não é o que acontece no caso das organizações analisadas. Percebemos que elas exercem um nível básico de interação e não chegam a estabelecer um diálogo com os públicos. O Burger King de Portugal foi a empresa que atendeu a mais fatores ligados à interatividade, segundo os critérios da Elife.

Quanto à segunda hipótese: “O Burger King, por tentar quebrar a hegemonia do McDonald’s, principalmente, no Brasil, utiliza mais as ferramentas disponibilizadas pelas redes sociais do que seu concorrente, como forma de afirmar a sua marca e aumentar o seu público”, percebemos que, em relação ao Brasil, é o que realmente acontece. Uma vez que, o Burger King no país está se apropriando de várias estratégias para tentar se tornar popular, esperávamos que este utilizasse mais ativamente as redes sociais que o seu principal concorrente. Mas, mesmo assim, não são utilizadas todas as estratégias de interatividade à disposição da empresa, como ressaltamos acima, é dada uma maior atenção às críticas e reclamações.

Em Portugal, o quadro é outro. Talvez por estarem as duas organizações já bem estabelecidas no país, percebemos que as duas procuram utilizar os recursos de interatividade nas redes sociais da mesma forma.

Já em relação à terceira hipótese, “O McDonald’s também utiliza as ferramentas disponibilizadas pelas redes sociais como forma de reafirmar a sua marca junto ao público”, podemos ver que o McDonald’s de Portugal faz melhor uso das mesmas que o McDonald’s do Brasil.

Indo um pouco além da interação, Freire (2011) propõe uma análise para saber se a utilização das mídias sociais pelas organizações é mesmo efetiva. A autora considera importante observar se as empresas ou instituições exploram os seguintes fatores nas redes sociais: interação com o público; publicidade e marketing digital; conteúdo informativo; pesquisas junto ao público para a melhoria dos serviços; e prestação de serviços.

Em todas as publicações da rede, observamos o marketing dos seus produtos, mas não encontramos pesquisas feitas junto ao público, nem conteúdo informativo. Quanto à prestação de serviços, todas, exceto o Burger King de Portugal, apresentam o canal de “Fale Conosco” na página. Mas, quanto a respostas de críticas e sugestões, apenas o McDonald’s do Brasil não oferece quaisquer respostas ao seu público. A questão da interação já foi discutida nos parágrafos anteriores.

Para podermos fazer uma melhor comparação entre os países e as organizações, vamos analisar dados percentuais estimados através dos números de seguidores das páginas e do número geral de pessoas que utilizam o *Facebook* no Brasil e em Portugal³².

Tabela 7 – Dados percentuais dos utilizadores do *Facebook*

	População	Usuários <i>Facebook</i>	Proporção
Brasil	202 901 000	52 500 000	25,87%
Portugal	10 562 000	7 120 800	67,41%

Como vemos acima, apesar da grande diferença no número de habitantes nos dois países, vemos que em Portugal a proporção de pessoas que acessam a rede social *Facebook* é muito maior que no Brasil, quando analisamos os dados percentuais. A quantidade de usuários da rede chega a ser mais que o dobro, proporcionalmente.

Tabela 8 – Dados percentuais dos seguidores das páginas

	McDonald’s BR	McDonald’s PT	Burger King BR	Burger King PT
Nº likes	4,7 milhões	273 mil	4,1 milhões	116 mil
Percentagem	8,95%	3,83%	7,81%	1,63%

³² Para chegarmos aos dados acima indicados, utilizamos o número de habitantes de cada país e o número de utilizadores do *Facebook*. Os dados foram recolhidos dos sites do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Instituto Nacional de Estatística de Portugal e da própria rede social *Facebook*.

Já em relação aos seguidores das páginas, deparamo-nos com outro fato curioso. Apesar de Portugal somar muito mais utilizadores da rede social proporcionalmente, o Brasil se mostra mais ativo nas páginas analisadas, quando vemos os dados acima. O número de seguidores de ambas as empresas conta com mais que duas vezes mais seguidores no Brasil do que em Portugal, proporcionalmente.

Conclusão

Com a criação da internet e das redes sociais, a comunicação organizacional ganhou um novo canal de relacionamento com seus públicos internos e externos. As redes sociais atingem, cada vez mais, um maior número de usuários, e fazem com que as organizações sintam necessidade de se integrar nesse ambiente.

Através da análise percebemos que, apesar da dimensão das empresas McDonald's e Burger King, elas ainda se encontram em um nível básico de utilização da ferramenta, que tem muito mais a oferecer às mesmas.

Constatamos que falta um planejamento estratégico focado nas redes sociais e estratégias que focalizem diferentes públicos. É preciso explorar as capacidades interativas da rede, a fim de criar diálogos com os *stakeholders*, para que assim, possa ser criado um relacionamento com esses.

Existem publicações que incentivam a interação dos públicos, mas a interatividade não acontece de fato. A campanha do Burger King de Portugal, “Fã do mês” é uma interessante iniciativa que busca incentivar essa interação dos públicos.

As possibilidades de obter *feedbacks* de produtos, bem como sugestões para próximos produtos também são pouco exploradas. As organizações têm procurado fazer parte do universo das mídias sociais, mas ainda há muitas adaptações a ser feitas. Não basta estar presente nas redes sociais e falhar na administração das páginas. Se a página foi criada, o público vai vê-la como mais um espaço de contato com a empresa, tendo em conta o contexto das redes sociais.

Castells (2007, pp. 87) reforça como a correta utilização da internet pode se tornar uma “fonte fundamental de produtividade e competitividade em todo o tipo de empresas”.

Percebemos também o conceito da McDonaldização da sociedade nas redes sociais. Como vimos, as características que regem os modelos de restaurantes *fast food* estão se tornando cada vez mais dominantes na sociedade

atual, que acaba por seguir esses preceitos. E, nas redes sociais observamos isso aplicado tanto aos públicos como às organizações.

Vemos nas campanhas feitas pelas organizações, o intuito de demonstrar essas características que regem as empresas *mcdonaldizadas*. Elas querem se mostrar eficientes, através da possibilidade de se obter a refeição rapidamente; a quantidade é quase sempre ressaltada e, quanto mais, melhor; além do fator de aproximação e de adaptação às culturas locais, bastante observado.

Quanto aos públicos, percebemos que eles acabam por fazer parte da linha de produção da empresa no ambiente on-line, uma vez que, ao compartilhar ou curtir alguma publicação das organizações, eles acabam por participar na divulgação da marca.

Mas, contrariamente, ao que Ritzer defende, de que a *mcdonaldização* é um processo em constante crescimento, percebemos que, quanto mais personalizadas as comunicações, principalmente, quando nos referimos à *web 2.0* e ao utilizador como produtor de conteúdos, isso acaba indo contra os princípios defendidos pelo conceito, de padronização, controle, previsibilidade. E, se formos levar em conta o contexto da *web 3.0*, que seria a evolução da 2.0, onde prevê-se que os conteúdos sejam cada vez mais personalizados, com publicidades e aplicativos inteligentes baseados em pesquisas e nos comportamentos, a comunicação nesse ambiente, vai afastar-se ainda mais do modelo. Apesar de que, as redes sociais vão continuar a ter um padrão aplicado a todas e, ao produzir conteúdos naquele ambiente, o utilizador ainda vai permanecer no papel de *producer*.

Para melhorar a utilização das redes sociais pelas organizações, o autor Miguel Tuñez (2012) aponta sete pontos a serem levados em conta, aplicados ao *Facebook*. A partir de Tuñez e Sixto, o autor indica os fatores que farão com que a comunicação seja mais efetiva nesse ambiente. 1) Deve-se levar em conta que a rede oferece uma *comunicação interpessoal*, onde é possível criar vínculos com os públicos; 2) *A rede é diacrônica*, ou seja, além de oferecer a possibilidade de comunicação interpessoal e coletiva, essa comunicação não precisa coincidir temporalmente a ação; 3) *Os conteúdos são pró-ativos*, ou seja, o leitor não busca pela informação, mas consome o que está disponível em seu “mural”, “o

conteúdo chega sem que o usuário o busque”; 4) *Melhora o rapport*, pois “a rede aproxima, humaniza a intercomunicação ao desenrolar-se em ambientes pessoais”; 5) “*A vigência da mensagem é muito limitada*”, pois o que interessa é o que está no mural. 6) “*Se consome o que se vê*”, ou seja, toda a informação importante deve estar logo no mural. A maior parte dos usuários não procura por outras informações em separadores, mas se conforma com o que encontra; 7) “*O diálogo é melhor que o discurso*”, como já ressaltamos bastante durante o trabalho, o autor reforça que o *Facebook* é uma rede dialógica e não discursiva. E ressalta que as publicações devem ser breves e concisas.

Ou seja, as empresas podem partir desses princípios para começar a assumir uma nova atitude diante as redes sociais. Pois, vimos que, com o advento da *web 2.0*, as organizações têm que se transformar em organizações 2.0 e estarem aptas a utilizar as novas ferramentas a seu favor.

A comunicação começa a ser reconhecida como uma peça de grande importância dentro das organizações e os profissionais desta área têm o desafio de incorporar mais um papel na sua profissão, como ressalta Terra (2010), ele tem agora que assumir “o papel de gestor da imagem nas redes sociais, sendo capaz de avaliar a presença da marca e propor estratégias que deponham a favor das organizações”. É preciso que, junto da criação da empresa 2.0, também surja o comunicador 2.0, preparado para lidar da melhor forma com as novas ferramentas.

Esse gestor das redes sociais vai ser um conhecedor das novas tecnologias, capaz de aliar os conhecimentos da comunicação organizacional às mídias digitais.

Através dos dados percentuais, percebemos que, por mais que as organizações se esforcem para estar presentes nas redes sociais, o número de seguidores das organizações no *Facebook* é ainda um número muito baixo. No Brasil, as organizações contam com, aproximadamente, um quarto dos utilizadores da rede como seguidores. O número de seguidores entre as duas empresas neste país, também se aproxima.

Em Portugal, apesar da grande adesão dos utilizadores da internet às redes sociais, vemos que, ainda são muito poucos os que seguem as

organizações analisadas. E, este número, contrariamente ao esperado, é muito menor que no Brasil. Em uma parcela de, aproximadamente, 67% da população presente na rede social, o Burger King conta apenas com 1,63% de seguidores e o McDonald's com 3,83%.

Ou seja, as organizações, principalmente em Portugal, também devem pensar em estratégias de captação de usuários para as suas páginas e depois trabalhar na criação de um relacionamento com estes.

A presença das organizações nesse ambiente é importante, mas a sua atitude face aos usuários é crucial. Uma adaptação vai ter que ser feita aos poucos, de modo que as organizações estejam aptas a aproveitar as ferramentas interativas oferecidas pelas mídias sociais a fim de criar um relacionamento efetivo e duradouro com seus públicos estratégicos.

Com o contínuo desenvolvimento de novas aplicações e novas tecnologias, estudos na área vão ter que continuar a ser feitos, de modo que possam explorar todos os contributos que o profissional de comunicação organizacional pode trazer para as organizações e seus públicos.

Lista de Figuras

Figura 1: Utilizadores da internet em Portugal.....	10
Figura 2 - Modelo de Comunicação Integrada.....	45
Figura 3 - Monitoração e Engajamento.....	47
Figura 4 - Comunicação digital integrada	57
Figura 5 - Modelo de avaliação estratégica de presença digital.....	59
Figura 6 - Ferramentas mais utilizadas pelas empresas que utilizam mídias sociais	65
Figura 7 - Principais fatores que levam as organizações a utilizarem as mídias sociais	66
Figura 8 - O que as organizações esperam atingir através das mídias sociais	67
Figura 9 - "O novo consumidor social"	71
Figura 10 - Iniciativas mais utilizadas pelas organizações nas mídias sociais.....	73
Figura 11 - Interação do Banco Bradesco com cliente através do <i>Facebook</i>	75
Figura 12 - Interação da empresa brasileira GVT com o cliente através do <i>Facebook</i>	75
Figura 13 - Página no <i>Facebook</i> da empresa Tim.....	77
Figura 14 - Página criada no <i>Facebook</i> - "Nunca mais compro nada na Ensite!"	78
Figura 15 - Página criada no <i>Facebook</i> em apoio à cliente Maria João.....	79
Figura 16 - Formas de mensuração das iniciativas em mídias sociais	82
Figura 17 - Comportamento organizacional nas mídias sociais	84
Figura 18 - <i>Web Content Analysis</i>	96
Figura 19 - Perfil no <i>Facebook</i> do McDonald's Brasil.....	99
Figura 20 - Perfil no <i>Facebook</i> do McDonald's Portugal	103
Figura 21- Perfil no <i>Facebook</i> do Burger King Brasil.....	107
Figura 22 - Perfil no <i>Facebook</i> do Burger King Portugal	112

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Quatro modelos de Relações Públicas - Grunig e Hunt.....	36
Tabela 2 - Apresentação dos perfis no <i>Facebook</i>	98
Tabela 3 - Análise da Interação - McDonald's Brasil	102
Tabela 4 - Análise da interação - McDonald's Portugal.....	106
Tabela 5 - Análise da interação - Burger King Brasil.....	110
Tabela 6 - Análise da interação - Burger King Portugal.....	115
Tabela 7 - Dados percentuais dos utilizadores no <i>Facebook</i>	1159
Tabela 8 - Dados percentuais dos seguidores das páginas	1159

Referências

Bibliografia Impressa

ANDRADE, Rogério F. (2003). *Colapsos e reparações de sentido nas organizações*. Coimbra: Minerva.

BARBOSA, Elisabete. (2003). "Jornalistas e público: novas funções no ambiente on-line" *in* FIDALGO, Antônio e SERRA, Paulo (orgs.). *Informação e Comunicação Online I*, Covilhã: Serviços Gráficos da Universidade da Beira Interior. (pp. 109-115).

CABRERA GONZÁLEZ, Maria Ángeles. (2010). "Evolución de la tecnología y el diseño de la información" *in* CABRERA GONZÁLEZ, Maria Ángeles (org.). *Evolución tecnológica y cibermeios*, Zamora: Comunicación Social ediciones y publicaciones. (pp. 73-83)

CARDOSO, Gustavo. (2009). "Da comunicação de massa à comunicação em rede" *in* CARDOSO, Gustavo *et al* (orgs.). *Da comunicação de massa à comunicação em rede*, Porto: Porto Editora. (pp. 15-57).

CASTELLS, Manuel. (2005). *A sociedade em rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

CHAPARRO, Manuel, C. (2010). "Cem anos de Assessoria de Imprensa" *in* DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas.

CORRÊA, E. S. (2008). "Comunicação Digital e seus usos institucionais", *in* *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora. (pp. 169-184).

DUARTE, Jorge (org.) (2010). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas.

DUARTE, Jorge. (2010). "Assessoria de Imprensa no Brasil" *in* DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas.

FERRARI, Maria A. (2011). "Contexto global e latino-americano da comunicação e relações públicas". *in* GRUNIG, James; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

FRANÇA, Fábio. (2004). *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora.

GONÇALVES, Gisela. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.

GRUNIG, James; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. (2011) *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

GRUNIG, James. (2011). “Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão”. In GRUNIG, James; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

KUNSCH, Margarida M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial.

KUNSCH, Margarida M. K. (org.) (2008). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

LÉVY, Pierre. (1999). *Cibercultura*, São Paulo: Editora 34.

LOPES, V. S. C. (2008). “Relações Públicas em mercados especializados”, in *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora. (pp. 155–168).

LUCAS, Luciane. (2002). “Relações públicas e banco de dados: Novas configurações na interface empresa-cliente”, in *Desafios Contemporâneos em Comunicação*. São Paulo, SP: Summus Editorial. (pp. 15-49).

MAJÓ, Juan. (2012). “Evolución de las tecnologías de la comunicación” in MORAGAS, Miguel de et al. *La Comunicación: de los orígenes a Internet*. Barcelona: Editorial Gedisa.

MCLUHAN, Marshall. (1972) *A galáxia de Gutenberg: a formação do homem tipográfico*. São Paulo: Editora da USP.

MIELNICZUK, Luciana e SILVEIRA, Stefanie C. (2008). “Interação mediada por computador e jornalismo participativo nas redes digitais” in PRIMO, Alex et al. *Comunicações e Interações*. Porto Alegre: Sulina.

MOUTINHO, Ana V. e SOUSA, Jorge P. (2010). “Assessoria de Imprensa na Europa” in DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, Ana C. (2008). “Interação nas mídias” in PRIMO, Alex et al. *Comunicações e Interações*. Porto Alegre: Sulina.

OLIVEIRA, Ivone L.; PAULA, Maria A. (2008). *O que é comunicação estratégica nas organizações?*. São Paulo: Paulus.

PALÁCIOS, M. (2003). “Jornalismo online, informação e memória”, in *Informação e Comunicação Online I*, Covilhã: Serviços Gráficos da Universidade da Beira Interior, pp. 75-89.

PINHO, José B. (2003). *Relações Públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*. São Paulo: Summus Editorial.

PRIMO, Alex. (2007). *Interação mediada por computador: Comunicação, Cibercultura, Cognição*. Porto Alegre: Editora Meridional.

RECUERO, Raquel. (2009). *Redes Sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina.

RITZER, George. (2011). *The McDonaldization of Society* 6. Thousand Oaks: Sage Publications.

RONSINI, Veneza M. (2008). “As relações entre mídia e receptores sob a ótica das mediações” in PRIMO, Alex (org.) et al. *Comunicação e Interações*. Porto Alegre: Sulina.

SEBASTIÃO, Sônia P. (2009). *Comunicação Estratégica – As Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

TERRA, Carolina Frazon. (2011). *Mídias Sociais...e agora?*. São Caetano do Sul. SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio.

TUÑEZ, Miguel. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

ZAMITH, F. (2008). *Ciberjornalismo – As potencialidades da Internet nos sites noticiosos portugueses*, Porto: Edições Afrontamento.

Bibliografia On-line

ALBUQUERQUE, S. L. A; RODELLA, C. A. (2012). *A comunicação institucional e o conteúdo gerado pelos usuários no Facebook envolvendo a companhia TIM*. Disponível em <
<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/COMUNICACAO?dd1=7428&dd99=pdf> >
Página acessada em 5 de maio de 2013.

BERNAYS, Edward L. (1928). *Propaganda*. [Versão Eletrônica]. Disponível em < <http://www.whale.to/b/bernays.pdf> >. Acesso em 13 de março de 2014.

BRIGGS, Mark. (2007). *Jornalismo 2.0 – Como sobreviver e prosperar*. [Livro Eletrônico]. J-Lab e Knight Citizen News Network – Disponível em < <http://issuu.com/midia8/docs/jornalismo2> >. Acesso em 26 de fevereiro de 2014.

CORRÊA, Beth S. (2011). *Comunicação Digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos*. Disponível em < <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/download/42/175> >. Acesso em 22 de abril de 2013.

DELLOITTE. (2010). *Mídias sociais nas empresas: o relacionamento on-line com o mercado*. Disponível em: < http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais_relatorio_portugues.pdf >. Acesso em 11 de dezembro de 2013.

ELIAS, Herlander. (2007). *As Relações Públicas na Era da Internet*. Disponível em < <http://www.bocc.ubi.pt/pag/elias-herlander-relacoes-publicas-era-internet.pdf> >. Acesso em 14 de novembro de 2013.

GIARDELLI, Gil. (2009). “Mercado de agências” in Brambilla, Ana. *Para entender as mídias sociais*. [Livro eletrônico]. Disponível em: < <http://issuu.com/anabrambilla/docs/paraentenderasmidiassociais> >. Acesso em 5 de maio de 2014.

IBOPE. (2012). *Many to many – Um estudo do Ibope Media sobre o comportamento de fãs e seguidores nas redes sociais*. Disponível em < <http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/Infograficos/Paginas/Many-to-Many-Um-estudo-do-IBOPE-Media-sobre-o-comportamento-de-fas-e-seguidores-nas-redes-sociais.aspx> >. Acesso em 18 de maio de 2013.

IBOPE. (2013). *Brasil é o terceiro país em número de usuários ativos na internet*. Disponível em < <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/brasil-e-o-terceiro-pais-em-numero-de-usuarios-ativos-na-internet.aspx> >. Acesso em 30 de abril de 2014.

IAB (Interactive Advertising Bureau). (2009). *Social Media Ad Metrics Definitions*. Disponível em < <http://www.iab.net/media/file/SocialMediaMetricsDefinitionsFinal.pdf> >. Acesso em 2 de maio de 2014.

KAPLAN, Andreas M.; HAELEN, Michael. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Disponível em <

<http://www.michaelhaenlein.eu/Publications/Kaplan,%20Andreas%20-%20Users%20of%20the%20world,%20unite.pdf> >.

KUNSCH, Margarida M. K. (2006). *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. Disponível em < http://www.nead.uncnet.br/2007/cursos/ls3d06/artigo_001.pdf >. Acesso em 8 de outubro de 2013.

KUNSCH, Margarida M. K. (2007). *Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*. Disponível em < http://randolph.com.br/uniso/wp-content/uploads/2012/09/comunicacao_organizacional_digital.pdf >. Acesso em 7 de março de 2013.

LAKE, Chris. (2009). *10 ways to measure social media success*. Disponível em: < <https://econsultancy.com/blog/3407-10-ways-to-measure-social-media-success#i.1txv3zdutvdxvs> >. Acesso em 30 de abril de 2014.

LÉVY, Pierre. (2004). *Inteligencia coletiva: por uma antropologia Del ciberespacio*. [Versão eletrônica]. Disponível para download em: < <http://inteligenciacolectiva.bvsalud.org/channel.php?lang=es&channel=8> >. Acesso em 20 de fevereiro de 2014.

MARKTEST. (2013). *Internet cada vez mais móvel*. Disponível em: < <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1c28.aspx> >. Acesso em 28 de abril de 2014.

MORAES, R. (1999) *Análise de conteúdo*. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32. Disponível em < http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html >. Acesso em 26 de junho de 2013.

OLIVEIRA, Mariana. (2010). “Redes Sociais Corporativas: relacionamento e gestão de conhecimento na web”, in AYRES, Marcel *et al* (orgs.), *#Mídias Sociais – Perspectivas, Tendências e Reflexões*. [Livro eletrônico]. Creative Commons – disponível em < <http://issuu.com/papercliq/docs/ebookmidiasociais> >. Acesso em 17 de maio de 2013.

MARTELETO, Maria R. (2001). *Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação*. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a09v30n1> >. Acesso em 1 de março de 2014.

MONTARDO, Sandra P. (2010). *Conteúdo gerado pelo consumidor: reflexões sobre sua apropriação pela Comunicação Corporativa*. Disponível em < <http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/File/598/559> >. Acesso em 3 de março de 2014.

ONU. (2013). *4,4 bilhões de pessoas permanecem sem acesso à internet*. Disponível em < <http://www.onu.org.br/onu-44-bilhoes-de-pessoas-permanecem-sem-acesso-a-internet/> >. Acesso em 30 de abril de 2014.

PACHECO, Giuseppe. (2011). “Tendencias 2012, el cliente social ataca” *in Reflexiones, Periodismo y Redes Sociales*. [Livro eletrônico]. Disponível em < <http://pt.scribd.com/doc/79583155/Reflexiones-Periodismo-Redes-Sociales> >. Acesso em 30 de abril de 2014.

PERLES, João B. (2007). *Comunicação: conceitos, fundamentos e história*. Disponível em < <http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf> >. Acesso em 21 de fevereiro de 2014.

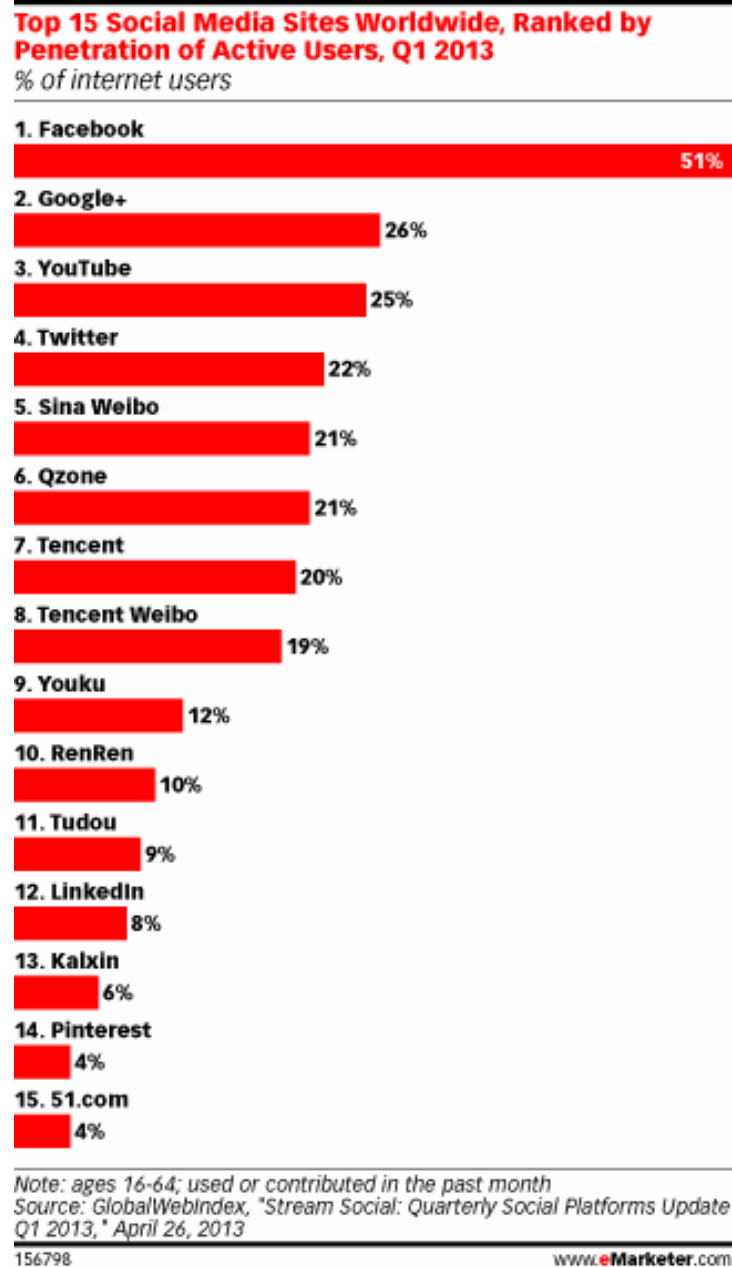
PESSOA, Sônia. (2003). *Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica*. Disponível em < <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf> >. Acesso em 20 de novembro de 2013.

TERRA, Carolina F. (2013). “Usuário-mídia: o formador de opinião on-line no ambiente das mídias sociais” *in* MOREIRA, Elizabeth H. e PONS, Mônica (orgs.), *Relações Públicas, tecnologias e públicos*. [Livro eletrônico], Santa Cruz do Sul: EDUNISC. Disponível em < http://www.unisc.br/portal/upload/com_editora_livro/ebook_relacoespublicas.pdf >. Acesso em 3 de março de 2014.

VITOL, C. Z. (2008). “Jornalismo Cidadão e Web 2.0: realidades de um mundo virtual”. Disponível em <http://convergencia.jor.br/bancomonos/2008/cassio_zendron.pdf>. Acesso em 5 de Janeiro de 2012.

Anexos

I) Redes Sociais e usuários pelo mundo



Retirado do site Convergecom.com.br

II) Ferramentas 2.0

Ferramenta 2.0	Observações
Correio electrónico (<i>email</i>)	Método que permite compor, enviar e receber mensagens através de sistemas electrónicos de comunicação. Mensagem transmitida entre endereços previamente definidos, utilizando protocolos <i>SMTP</i> .
Sítio ou página (<i>website</i>)	Conjunto de hipertextos acessíveis, normalmente, pelo protocolo <i>http</i> na <i>Internet</i> . O conjunto destes <i>websites</i> constitui o interface <i>World Wide Web</i> . As páginas que constituem o <i>website</i> são organizadas a partir de um <i>URL</i> básico, onde fica a página principal, residindo no mesmo directório de um servidor. Aos <i>websites</i> é possível associar aplicações de estatísticas que nos dão a localização dos nossos visitantes, <i>links</i> que conduzem ao nosso <i>website</i> entre outras informações.
Sub-página de notícias (<i>online newsroom</i>)	Página inserida no <i>website</i> da organização que representa a sua “janela mediática para o mundo” onde a mesma disponibiliza: <ul style="list-style-type: none"> • Notas informativas actuais; • Arquivo de notas informativas; • Nomes e contactos dos responsáveis pela comunicação (RP) da organização; • Fotografias, gráficos e outro material audiovisual para <i>download</i>; • Ligações para outras páginas significativas; • Opção <i>RSS</i>.
<i>Intranet</i>	Utilização de protocolos técnicos (TCP/IP) e serviços típicos da <i>Internet</i> no interior de uma organização ou rede de organizações.
Ferramentas de pesquisa avançada	Motores de busca que permitem ao utilizador procurar conteúdos por expressão de pesquisa. Estes motores de busca assumem-se actualmente como autênticos medidores de reputação das empresas <i>online</i> , uma vez que, a ordenação dos resultados que apresentam acaba por ser determinante na visualização da página das organizações (cerca de 75% dos utilizadores apenas vê os 10 primeiros resultados).
Jornal pessoal (<i>weblog</i>)	<i>Website</i> pessoal/profissional que funciona como um diário, com entradas (<i>posts</i>) regulares. O <i>weblog</i> exige compromisso devendo ser actualizado no mínimo 2 vezes por semana. É um instrumento de comunicação publicado na <i>www</i> utilizado pelas empresas em: comunicação interna; gestão de projectos; comunicação com o cliente. Para além dos <i>posts</i> é possível participar em <i>weblogs</i> através de comentários, à semelhança do que acontece em fóruns. Atenção que neste caso é importante não esquecer que os comentários são públicos e obedecem aos critérios de pertinência, contributo e cortesia. Toda a ferramenta de comunicação mal utilizada tem efeitos perversos na imagem da nossa empresa ou do nosso cliente.
Etiqueta (<i>tag</i>)	Descriptor utilizado em entradas de <i>blogs</i> ou <i>websites</i> , que funcionam como categorias de conteúdos, permitindo a selecção dos mesmos tendo em conta o interesse do internauta.
<i>RSS Feeds (Real Simple Syndication)</i>	Forma rápida de subscrever e receber conteúdos de <i>websites</i> e <i>weblogs</i> previamente seleccionados, de forma automática. O <i>RSS</i> possui um formato <i>XML</i> que distribui notícias e títulos do interesse do utilizador, tornando o processo de monitorização e actualização de conteúdos mais eficiente. É

	fundamental para as Relações Públicas que monitorizam o <i>Word of mouth</i> e fazem <i>clipping on-line</i> .
<i>Wiki's e notebooks on-line</i>	Métodos de reunião e organização de dados. Estes <i>websites</i> permitem aos seus visitantes adicionar, remover ou editar conteúdos, de forma fácil e rápida. Podem ser utilizados pelos Relações Públicas para inserção de informação sobre a empresa, produtos ou colaboradores. Para além de permitirem a pesquisa de informação relevante.
Rede Social (<i>Social Network</i>)	Comunidade virtual que permite a ligação entre pessoas conhecidas ou não, agrupadas por interesses ou redes de sociabilidade. Pode ser utilizada como rede de contactos pessoais e/ou profissionais. Existem redes sociais profissionalizadas, ou seja, que permitem o encontro de profissionais da mesma área ou de áreas complementares como é o caso de Relações Públicas e jornalistas. Como exemplo, temos o <i>Twitter</i> . Outras redes sociais: <i>hi5, myspace, facebook, chilltime</i> , entre outras.
Rede social De favoritos (<i>Social Bookmarking</i>)	Permite assinalar conteúdos como favoritos e disponibilizá-los a uma rede de utilizadores que assinalam os mesmos conteúdos como favoritos. Exemplo de <i>social bookmarking</i> : <i>Del.icio.us</i>
<i>Widget</i>	Programas de <i>software</i> que permitem melhorias no interface <i>www</i> , por exemplo: fornecem informação <i>real time</i> dos títulos dos jornais <i>on-line</i> , <i>posts</i> (weblog) ou <i>threads</i> (fórum), substituem o relógio <i>Windows</i> , informação metereológica entre outros usos.
<i>Podcast</i>	Aplicação que permite a distribuição de conteúdos áudio na <i>www</i> . Assim o utilizador pode ouvir os programas que quiser onde quiser, necessitando de um leitor mp3, <i>winamp</i> ou <i>itunes</i> .
<i>Videocast</i>	Aplicação que permite a distribuição de conteúdos vídeo na <i>www</i> .
<i>Fórum</i>	Sítio de encontro de internautas interessados em determinados temas. Normalmente, organizado em secções e <i>threads</i> (corrente de artigos de um determinado assunto na internet).
<i>Chat</i>	Aplicações que permitem a conversação teclada em tempo real.
<i>VOIP</i>	Voz sobre IP. Permite a conversação por voz entre vários interlocutores usando a mediação da Internet.

Fonte: Sebastião, Sônia P. (2009). *Comunicação Estratégica – As Relações Públicas*

III) Fotos Facebook McDonald's Brasil



McDonald's Brasil
25 de dezembro de 2013

Te desejamos um ótimo Natal! #amomuitodoisso

Curtir · Comentar · Compartilhar

1.056 pessoas curtiram isso.
108 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 2 de 87

Kenneth Anderson Silva O natal ja era
11 de janeiro às 00:41 · Curtir · 1

Pedro Vieira Meu filho o natal ja sed passou tais nesse tempo ainda e.
24 de janeiro às 18:14 · Curtir

Escreva um comentário...

Publicação do dia 25/12/2013 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643242809047606&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
26 de dezembro de 2013

Não dá pra negar que ele também é um rei!

Curtir · Comentar · Compartilhar

2.269 pessoas curtiram isso.
337 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 3 de 161

Lilian Taiza Santos O melhor!!!
19 de janeiro às 18:39 · Curtir

Thiago Tramm Quartayh Qatyu
5 de maio às 18:19 · Curtir

Thiago Tramm Quarta Qtu
Qartoiqui... Ver mais
5 de maio às 18:20 · Curtir

Escreva um comentário...

Publicação do dia 26/12/2013 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643243309047556&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
26 de dezembro de 2013 · Editado

Juntamos duas delicias em uma sobremesa especial. Experimente uma vez e garantimos que essa será sua nova sobremesa de estimação 😊

Curtir · Comentar · Compartilhar

2.455 pessoas curtiram isso.

390 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 6 de 348

Janaina Romão MUITO RUIM ! Na boa kk
22 de janeiro às 14:21 · Curtir

Israel Monteiro eu tbm kero !
23 de janeiro às 15:16 · Curtir

Willian Oliveira Nao provei ainda
23 de janeiro às 15:46 · Curtir

Thiago Henrique eu comi o de mini bis
25 de janeiro às 03:46 · Curtir

Tiago Muller amo tudo muito isso...
25 de janeiro às 16:08 · Curtir

Robert Manesco Eu também, kkkkkkkk
25 de janeiro às 16:15 · Curtir

Escreva um comentário...

Publicação do dia 26/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643243825714171&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
26 de dezembro de 2013

Não precisa pedir três vezes. Ele voltou! Triplo Cheeseburger com preço especial na promoção Pequenos Preços do McDonald's

Curtir · Comentar · Compartilhar

263.877 pessoas curtiram isso.

16.546 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 5 de 18.683

Ana Paula Carvalho quero mil desses
26 de janeiro às 12:38 · Curtir

Samara Santos comi um desse ontem
26 de janeiro às 12:58 · Curtir

Cleide Góis HUUUUUUUUUU!!! A se eu te pegooooo deliciaaa, delicia, assim vc me mata!!!
Rsrrsrsrsrsrsr
26 de janeiro às 13:18 · Curtir

Ludymilla Obrigon hum que gostoso
31 de janeiro às 00:28 · Curtir

Vinicius Cunha Cairia bem agr
23 de fevereiro às 00:41 · Curtir

Escreva um comentário...

Publicação do dia 26/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643244202380800&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
27 de dezembro de 2013

Para quem está trabalhando no dia de hoje, solução para todos os dilemas:

Curtir · Comentar · Compartilhar

385 pessoas curtiram isso.

39 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 5 de 105

Beatriz Cardoso ludmyla
7 de janeiro às 15:07 · Curtir

Ianca Koizarada Pulgatti Tem vaga para trabalhar aí
7 de janeiro às 15:52 · Curtir

Jhennifergabrielly Santos furby
10 de janeiro às 14:05 · Curtir

Gustavo Sartori Demorado? Piada kkkkkk
22 de janeiro às 13:50 · Curtir

Priscila Barbosa Rápido ta de scng ne?
17 de fevereiro às 01:43 · Curtir

Escreva um comentário...

Publicação do dia 27/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643244649047422&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
28 de dezembro de 2013

Hoje muita gente embarca para a tão sonhada viagem de final de ano. Só não se esqueça de checar os restaurantes McDonald's na estrada! Consulte restaurantes participantes: www.mcdonalds.com.br

Curtir · Comentar · Compartilhar

307 pessoas curtiram isso.

27 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 1 de 100

Pati Lima Faz tres dias que tento pedir McDonald em casa, mas o 4003 0102 só dá sinal de ocupado! Que porcaria de delivery é esse?
11 de janeiro às 22:58 · Curtir

Escreva um comentário...

Publicação do dia 28/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643245919047295&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
29 de dezembro de 2013

Qual desses gigantes merece ser o último sanduíche que você vai devorar em 2013?

Curtir · Comentar · Compartilhar

1.150 pessoas curtiram isso.

112 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 5 de 1.165

Rafaela Santana o.k. Kkkk
1 de fevereiro às 02:28 · Curtir

Priscila Oliveira big tasty
9 de fevereiro às 20:01 · Curtir

PaioMÁa Moura Big Tasty
19 de fevereiro às 02:38 · Curtir

Clara Brandão Cazzarotti cbo
26 de abril às 22:20 · Curtir

Mayara Helena Alves cbo
5 de maio às 15:58 · Curtir

Escreva um comentário...

Publicação do dia 29/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643246249047262&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
30 de dezembro de 2013

Essa resolução é fácil de ser cumprida, especialmente com a volta do Triplo Cheeseburger nos Pequenos Preços do McDonald's. Quais são suas outras promessas?

Curtir · Comentar · Compartilhar

1.151 pessoas curtiram isso.

105 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 2 de 82

Roberto Jan Avelar amo muito tudo isso
15 de janeiro às 13:21 · Curtir

Erick Malva Bernardino Triplo Cheeseburger deveria vir com 3 queijos
18 de janeiro às 19:29 · Curtir · 1

Escreva um comentário...

Páginas recomendadas Ver todos

Richard Branson Emanuel Botelho curtii isto.
Curtir

Publicação do dia 30/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643247222380498&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
30 de dezembro de 2013

Que tal começar pelo recorde de maior canudo do mundo?

Curtir · Comentar · Compartilhar

224 pessoas curtiram isso.

13 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 1 de 59

Pati Lima Faz tres dias que tento pedir McDonald em casa, mas o 4003 0102 só dá sinal de ocupado! Que porcaria de delivery é esse?
11 de janeiro às 22:58 · Curtir · 1

Escreva um comentário...

Publicação do dia 30/12/2013 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643247669047120&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
31 de dezembro de 2013

Calma, é "só" até ano que vem 😊

Curtir · Comentar · Compartilhar

809 pessoas curtiram isso.

203 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 1 de 65

Fábio Pereira Faz um ano que não vou mais McDonald's! Só se os preços baixarem é que um dia retornarei a comer no McDonald's!
10 de janeiro às 02:15 · Curtir · 1

Escreva um comentário...

Publicação do dia 30/12/2013 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643247865713767&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
31 de dezembro de 2013

Quais são suas promessas para 2014?

Curtir · Comentar · Compartilhar

377 pessoas curtiram isso.

22 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 1 de 68

Carlos Isac Enviei um vídeo Como COMO GANHAR DINHEIRO COM GOOGLE ADSENSE [CONTEÚDO COMPLETO] <http://www.youtube.com/watch?v=vRddMP-PTJ8> de uma olhada conheçam o curso e deixa akele like+favorito... Obrigado galera !!! 10 de janeiro às 23:06 · Curtir

Escreva um comentário...

Publicação do dia 31/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643248032380417&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
1 de janeiro

Quer começar 2014 com o pé direito? Comece pela sobremesa!

Curtir · Comentar · Compartilhar

2.877 pessoas curtiram isso.

558 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 1 de 323

Tati Araújo eu ganhei um desse delicia.... 14 de março às 12:24 · Curtir

Escreva um comentário...

Publicação do dia 01/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643248749047012&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
1 de janeiro

Desejamos o próximo ano seja ainda mais saboroso do que foi 2013, e esperamos estar presentes em muitos momentos. Feliz 2014!

Curtir · Comentar · Compartilhar

1.372 pessoas curtiram isso.

250 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 4 de 98

Léo Ramos AAAA Q BOMMMMMM
12 de janeiro às 13:27 · Curtir

Rosana Marins Para todos nós!!!!!! 😊
14 de janeiro às 10:00 · Curtir

Larissa Miojinho huuumm
17 de janeiro às 22:08 · Curtir

Nilson Braun cuidado podemos comer demais
19 de janeiro às 12:07 · Curtir

Escreva um comentário...

Publicação do dia 01/01/2014 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643248952380325&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
2 de janeiro

Já conferiu esse lançamento refrescante? Era tudo que faltava nesse verão! ☺

Curtir · Comentar · Compartilhar

1.515 pessoas curtiram isso.

175 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 4 de 155

Marya Fernanda muito light kkkkkkkkkkk
10 de fevereiro às 03:06 · Curtir

Nê White Hummm que tosoooo
2 de abril às 10:15 · Curtir · 🗑 1

Eliana Rangel kkkkkkkkkkk indireta acerta alvooo
a mina quer até esperar o Mc abrir
2 de abril às 10:20 · Curtir · 🗑 1

Nê White Tô cheia da fome aqui flor 😊
2 de abril às 10:25 · Curtir · 🗑 1

Escreva um comentário...

Publicação do dia 02/01/2014 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643249185713635&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



Publicação do dia 03/01/2014 – Disponível em: < <https://www.facebook.com/McDonaldsBrasil> >.

Publicação do dia 04/01/2014 – Disponível em: < <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643249545713599&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
5 de janeiro

Um bom café pode fazer toda a diferença ☺ Consulte restaurantes participantes em www.mcdonalds.com.br

Curtir · Comentar · Compartilhar

603 pessoas curtiram isso.

84 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 5 de 197

Elena Gonzales K rico cafe el k no falta todas las mañanas mmmmm
Ver tradução
2 de fevereiro às 03:08 · Curtir

Andréia Correa Lima acho que vou desmair kkkkk que delicia
4 de fevereiro às 19:14 · Curtir

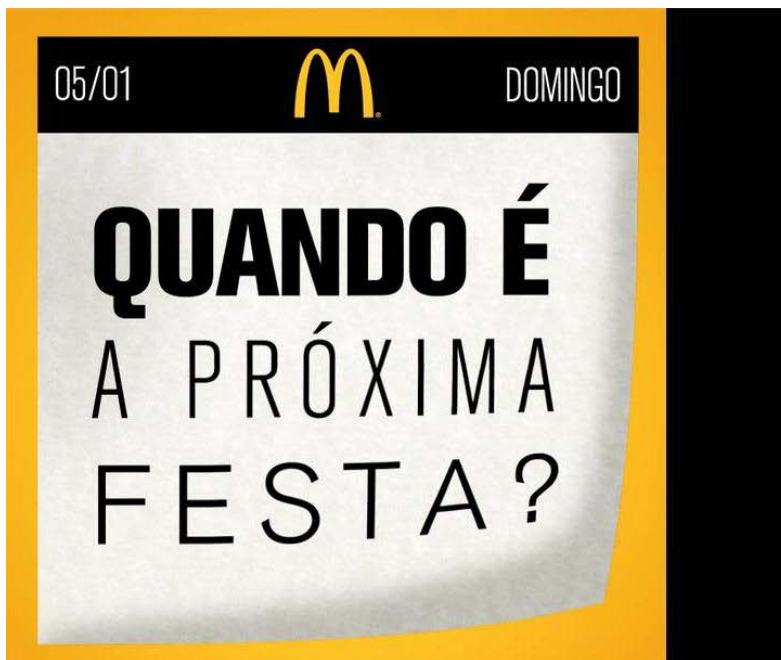
Andréia Correa Lima eu sou um pouquinho chegada nisso o mais homenos
5 de fevereiro às 18:50 · Curtir

Andréia Correa Lima que delicia esse cafe un
13 de fevereiro às 15:01 · Curtir

Rafael Flavius Só falta ter em todas as lojas do rio, porém ☺
4 de abril às 18:38 · Curtir

Escreva um comentário...

Publicação do dia 05/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643249715713582&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



McDonald's Brasil
6 de janeiro

#JáPode fazer contagem regressiva para mais uma rodada de festas?

Curtir · Comentar · Compartilhar

398 pessoas curtiram isso.

42 compartilhamentos

Visualizar comentários anteriores 4 de 79

Morgana Bosa que revista você e.
20 de janeiro às 14:07 · Curtir

Carla Silva
http://bcblog.files.wordpress.com/2008/11/mega_mac1.jpg
21 de janeiro às 16:07 · Curtir

Adolescentes no Comando Like? 📌
23 de janeiro às 10:55 · Curtir

Thiago Prudencio fazer minha transferencia no mc donad's
7 de fevereiro às 12:46 · Curtir

Escreva um comentário...

Publicação do dia 06/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=643249989046888&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.



Publicação do dia 06/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=651719471533273&set=a.304652009573356.69513.287927677912456&type=1&theater> >.

IV) Fotos Facebook McDonald's Portugal



Publicação do dia 24/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=233208770182292&set=a.129047937265043.25802.106077619562075&type=3&theater> >.

 **McDonald's Portugal**
25 de dezembro de 2013

Feliz Natal a todos!

Curtir · Comentar · Compartilhar 👍 576 💬 28 📄 1

Publicação do dia 25/12/2013 – Disponível em: < <https://www.facebook.com/McDonaldsPortugal> >.

 **McDonald's Portugal** compartilhou um link.
26 de dezembro de 2013

A prenda que nos calhou no sapatinho.



Happy Meal
www.flickr.com

Crochet pattern includes instructions for a cheeseburger, drink, chicken mcnuggets with sauce, fries and ketchup packet

Curtir · Comentar · Compartilhar 👍 183 💬 14 📄 18

Publicação do dia 26/12/2013 – Disponível em: < <https://www.facebook.com/McDonaldsPortugal> >.



McDonald's Portugal
31 de dezembro de 2013

Curtir · Comentar · Compartilhar

100 pessoas curtiram isso.

2 compartilhamentos

Alan Andrade Soares Gabrielle Morini, dezembro
Curtir · Responder · 1 · 6 de maio às 00:35

Escreva um comentário...

Publicação do dia 31/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=236082169894952&set=a.106080062895164.13801.106077619562075&type=1&theater> >.



McDonald's Portugal
1 de janeiro

Curtir · Comentar · Compartilhar

214 pessoas curtiram isso. Principais comentários

11 compartilhamentos

McDonald's Portugal Olá. Podem ver os nossos horários para hoje através do nosso site em <http://www.mcdonalds.pt/restaurantes/pesquisa/>

McDonald's - Pesquisa www.mcdonalds.pt
Site oficial da McDonald's Portugal. Encontre a actualidade, os novos produtos, ... Ver mais

Curtir · Responder · 1 · 1 de janeiro às 14:24

McDonald's Portugal respondeu · 6 Respostas

Ana Pereira Alguém me sabe dizer se os

Escreva um comentário...

Publicação do dia 01/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=236082169894952&set=a.106080062895164.13801.106077619562075&type=1&theater> >.



McDonald's Portugal
2 de janeiro

Na McDonald's o Ano Novo começa em Big, no dia 2 😊

<http://bit.ly/MenuDoDia2014>

Curtir · Comentar · Compartilhar

184 pessoas curtiram · Principais comentários · Isso.

17 compartilhamentos

Ana De Melo Matos Boa noite, sou estudante de Publicidade e Relações Públicas e ando há imenso tempo à procura da vossa atual publicidade, no YouTube, e que passa nos ecrãs portugueses. O anúncio publicitário destina-se a um trabalho da faculdade. Poder-me-iam disponibilizar o vosso anúncio? Cumprimentos.
Curtir · Responder · 14 de janeiro às 00:25

McDonald's Portugal Olá Ana. Enviamos por favor uma mensagem direta com os anúncios que estás à procura para te tentarmos ajudar. 😊
Curtir · 15 de janeiro às 15:41

Escreva uma resposta...

Rafael Mota o saudade disso
Curtir · Responder · 2 de janeiro às 19:19

Escreva um comentário...

Publicação do dia 02/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=233208770182292&set=a.129047937265043.25802.106077619562075&type=3&theater> >.



McDonald's Portugal
3 de janeiro

O Menu do Dia voltou ao McDonald's!
<http://bit.ly/MenuDoDia2014>

Curtir · Comentar · Compartilhar

381 pessoas curtiram · Principais comentários · Isso.

62 compartilhamentos

Radar dos descontos Partilhado
Curtir · Responder · 3 de janeiro às 21:36

McDonald's Portugal respondeu · 2 Respostas

Diana Alves Sónia Dias Ângela Fernandes isto é que é falar!
Curtir · Responder · 3 de janeiro às 17:05

Zé Simões E o bacon? 😊
Curtir · Responder · 3 de janeiro às 18:34

Sónia Dias AH porra, tava já a ver a minha vida a andar para trás sem isto AHHAHAH
Curtir · Responder · 2 de janeiro às 17:09

2 Respostas

Diogo Peixoto hj comi o McChicken hum hum
Curtir · Responder · 1 de janeiro às 18:26

Ana Sofia Framanac Míriuel Oliveira
Escreva um comentário...

Publicação do dia 03/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=233208770182292&set=a.129047937265043.25802.106077619562075&type=3&theater> >.



McDonald's Portugal compartilhou o vídeo de
McDonald's.
6 de janeiro

Quando as luzes se apagam ...

Ever wonder what happens when the lights go out?



Curtir · Comentar · Compartilhar

95 5

Publicação do dia 06/01/2014 – Disponível em: < <https://www.facebook.com/McDonaldsPortugal> >.

V) Fotos Facebook Burger King Brasil



Burger King Brasil
24 de dezembro de 2013

Quem é profissional nessa aí, hein pessoal? 😊

Curtir - Comentar - Compartilhar

1,067 pessoas curtiram isso. Principais comentários

93 compartilhamentos

Erick Pires Rodrigues Não lembro da casquinha do burger king, mas do mac eu gosto sausah
Curtir · Responder · 3 · 28 de dezembro de 2013 às 21:03

João Augusto da Silva Vergonha a do BK é muito boa!
Curtir · 2 · 28 de dezembro de 2013 às 21:17

Escreva uma resposta...

Raissa Costa Romulo ia se dar bem. xD
Curtir · Responder · 1 · 24 de dezembro de 2013 às 15:04

Romulo Pires Ever
Curtir · 1 · 25 de dezembro de 2013 às 03:00

Escreva uma resposta...

Escreva um comentário...

Publicação do dia 24/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679695125386158&set=a.219816611374014.55564.209999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil
24 de dezembro de 2013

Fazer uma boquinha pra curtir muito o Natal em família hoje.

Curtir - Comentar - Compartilhar

861 pessoas curtiram isso. Principais comentários

50 compartilhamentos

Breno Augusto faz um tempo que fui no cinema com minha irma e prima comer o x-whopper eu pedi batatinha com cheddar e bacon sobro mt batata e eu guardei pa come no cinema 😊
Curtir · Responder · 24 de dezembro de 2013 às 20:16

Maria Julia Dos Santos Batata supremaaaaaaaaaa!
Ver tradução
Curtir · Responder · 25 de dezembro de 2013 às 01:29

Jessica Piorski Ferreira Pedro Henrique
Curtir · Responder · 24 de dezembro de 2013 às 20:25

Rafael Ora Juan Carlos M. Rodriguez
Curtir · Responder · 24 de dezembro de 2013 às 20:09

Carlos Manssur Alves em maring aqui so

Escreva um comentário...

Publicação do dia 24/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679696948719309&set=a.219816611374014.55564.209999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil
25 de dezembro de 2013

Depois de entregar tanto presente, o Papai Noel também merece um agrad! Ho-ho-ho 😊

Feliz Natal para todos!

Curtir · Comentar · Compartilhar

734 pessoas curtiram isso. Principais comentários

29 compartilhamentos

Ju Sandrin Santana Quería um desse agora!!
Curtir · Responder · 25 de dezembro de 2013 às 12:59

Carlos Manssur Alves tb mais ta fechado
Curtir · Responder · 25 de dezembro de 2013 às 13:40

Larissa K. Pereira Obrigada! Pra vc também!
Curtir · Responder · 30 de dezembro de 2013 às 20:50

André Rocha os 24 horas estão abertos?
Curtir · Responder · 25 de dezembro de 2013 às 22:45

Emerciane Pacheco Ha como um desse todo dia..... amo muito tudo isso bk te amo
Curtir · Responder · 25 de dezembro de 2013 às 13:44

Escreva um comentário...

Publicação do dia 25/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679698032052534&set=a.219816611374014.55564.20999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil
26 de dezembro de 2013

Vá de Whopper Furioso no almoço 😊

Curtir · Comentar · Compartilhar

1.540 pessoas curtiram isso. Principais comentários

130 compartilhamentos

Endrika S Ferreira Ana Laura Utiyama eu quero rrsrrsrs
Curtir · Responder · 26 de dezembro de 2013 às 15:02

4 Respostas

Warley Breezy Vamo
Curtir · Responder · 26 de dezembro de 2013 às 21:02

Warley Breezy Delícia hum 😊 vamo comer um Cintia Azevedo?????
Curtir · Responder · 26 de dezembro de 2013 às 20:56

Marcos Rozeno "furioso" Daniele Esteves rsss
Curtir · Responder · 30 de dezembro de 2013 às 16:28

Amanda Silva Raphael Elias Souza *-~*
Curtir · Responder · 26 de dezembro de 2013 às 16:28

Escreva um comentário...

Publicação do dia 26/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679698558719148&set=a.219816611374014.55564.20999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil
26 de dezembro de 2013

O combo inclui dois sanduíches, dois refri e duas batatas, além de jogos no interior da caixa e um voucher para a área de jogos do shopping.

Tudo para deixar seu momento em família cada vez mais gostoso.

Confira as lojas participantes em <http://bit.ly/1kvOGmH>

Curtir · Comentar · Compartilhar

750 pessoas curtiram isso. Principais comentários

46 compartilhamentos

Felippe Luque Nossa que vergonha to no burgerking do shopping santa cruz e vi o gerente negar agua para o funcionario... Sera escravidao? Ainda aumentou tom de voz perguntando quem é o gerente!!! É escravidao? Nao pode se tomar agua?

Curtir · Responder · 5 · 26 de dezembro de 2013 às 22:40

Burger King Brasil respondeu · 5 Respostas

Flávia Siqueira Arthur Oliveira Loja participante: Caxias shoppino. Zerei a vida

Escreva um comentário...

Publicação do dia 26/12/2013 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679723182050019&set=a.219816611374014.55564.20999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil
27 de dezembro de 2013

Alguns conselhos devem ser seguidos sempre 😊

Curtir · Comentar · Compartilhar

1.749 pessoas curtiram isso. Principais comentários

108 compartilhamentos

Catucia Esteveo Ontem (27-12) no Shopping pátio mix linhares não tinha nem batata frita, milk shake de chocolate, suco e apenas 5 opções de BK. A funcionária que estava atendendo largou todos os clientes aguardando, bateu ponto de saída e foi embora. Decepcionante!!!

Curtir · Responder · 29 de dezembro de 2013 às 00:23

Burger King Brasil respondeu · 2 Respostas

Douglas Lopes Fui ontem ao Burger King do Shopping Catuaí em Londrina e fiquei horrorizado com o atendimento da loja. A fila estava enorme e a todo momento os atendestes dos caixas paravam de atender pra ficar conversando entre eles. Na hora que chegou a minha vez, ...

Ver mais
Curtir · Responder · 29 de dezembro de 2013 às 12:53 · Editado

Escreva um comentário...

Publicação do dia 27/12/2013 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679698985385772&set=a.219816611374014.55564.20999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil
27 de dezembro de 2013

Anderson Silva entra no octógono amanhã para tentar recuperar o cinturão do UFC.

Quem vai assistir?

Curtir - Comentar - Compartilhar

1.173 pessoas curtiram isso. Principais comentários

181 compartilhamentos

Ubirajara Soares Ribeiro Leite Gente, o cara não pode perder uma luta que todo mundo cai de pau! Um pouquinho de patriotismo não faz mal à ninguém! Não existe pessoa perfeita! Brasileiro reclama de tudo mesmo viu! Vamos torcer por ele!

Curtir - Responder - 12 - 28 de dezembro de 2013 às 00:56

2 Respostas

Marcelo Gonçalves Vai leva outra surra otário

Curtir - Responder - 10 - 27 de dezembro de 2013 às 22:03

2 Respostas

Rodrigo Borges marmelada

Curtir - Responder - 12 - 27 de dezembro de 2013 às 22:03

Escreva um comentário...

Publicação do dia 27/12/2013 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679699688719035&set=a.219816611374014.55564.20999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil
29 de dezembro de 2013

A novidade do Burger King inclui um sanduíche grande e um junior, duas batatas, dois refrigerantes e jogos no interior da caixa. Para você aproveitar com quem ama.

Confira as lojas participantes em <http://bit.ly/1kvOGmH>

Curtir - Comentar - Compartilhar

333 pessoas curtiram isso. Principais comentários

13 compartilhamentos

Thelma Rosa da Silva Se o normal(lanches) já são caros..imagina esse...sera um absurdo...

Curtir - Responder - 1 - 29 de dezembro de 2013 às 16:14

2 Respostas

Bruna Sá Alinne Potter

Curtir - Responder - 1 - 30 de dezembro de 2013 às 10:42

Alinne Potter =3

Curtir - 30 de dezembro de 2013 às 17:48

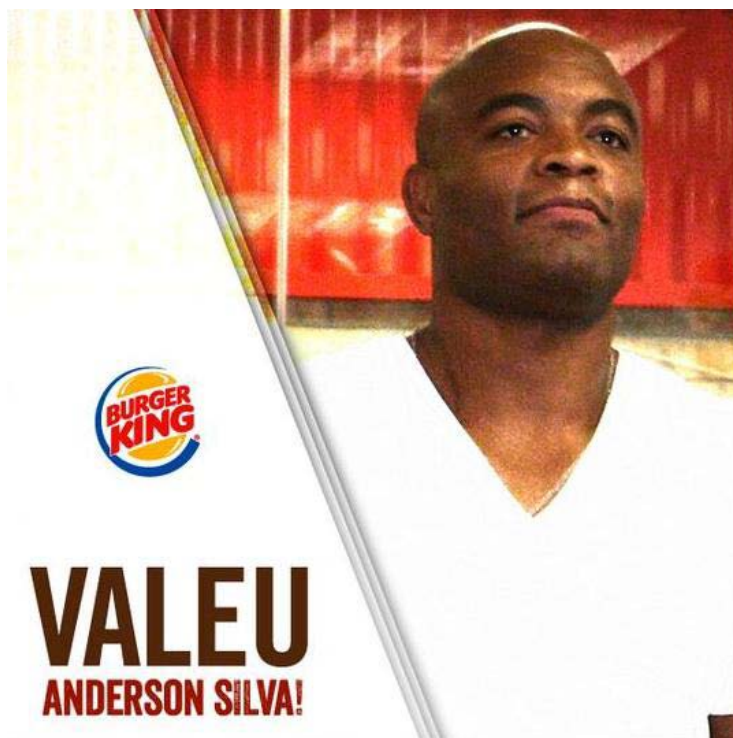
Escreva uma resposta...

Matália Hannora Enracada demais afff

Escreva um comentário...

Publicação do dia 29/12/2013 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679701968718807&set=a.219816611374014.55564.20999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil

29 de dezembro de 2013 · Editado

Infelizmente o Spider sofreu uma lesão séria durante a luta, resultando assim em derrota, e por isso não conseguiu recuperar o cinturão. Fica a torcida para que não seja nada tão grave quanto parece e que a recuperação seja rápida!

Mesmo assim, valeu por fazer a sua parte e ir atrás do cinturão, Anderson 'The Spider' Silva!

#ForçaSpider

Curtir · Comentar · Compartilhar

30.837 pessoas curtiram isso. Principais comentários

5.644 compartilhamentos

Dee Teixeira Tem gente que nao se toca, qualquer machucadinho ja sai gritando que nem moça, pega uma gripe pede atestado e falta no trabalho, ainda tem coragem de rir e fazer piadinha de uma desgraça dessa, ele deve estar sofrendo agora, se vcs nao vestem a camisa pq assistiram entao? So gostam de campeoes? Acordem se for pra torcer entao torcam pra valer e sejam mais humanos e menos egoistas e infantis...

Curtir · Responder · 569 · 29 de dezembro de 2013 às 06:11

Escreva um comentário...

Publicação do dia 29/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=683682948320709&set=a.219816611374014.55564.209999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil

30 de dezembro de 2013

Comemore a última segunda do ano em grande estilo com um BK Picanha 😊

Curtir · Comentar · Compartilhar

1.189 pessoas curtiram isso. Principais comentários

97 compartilhamentos

Emerson Fernandes Na foto é bonito 😊
 Curtir · Responder · 10 · 30 de dezembro de 2013 às 15:00

2 Respostas

Mádia Assis Ja comi o meu Furioso hj 😊
 Curtir · Responder · 1 · 30 de dezembro de 2013 às 19:09 · Editado

2 Respostas

Rodrigo Matias Silva E tem BK aberto hj?
 Curtir · Responder · 30 de dezembro de 2013 às 16:55

Emanuela De França Chaves O problema é que vocês estavam sem carne "só tem sanduiche de frango"
 Curtir · Responder · 3 de janeiro às 17:16

Escreva um comentário...

Publicação do dia 30/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679708885384782&set=a.219816611374014.55564.209999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil
30 de dezembro de 2013

Delícia, né? ❤️

Curtir · Comentar · Compartilhar

1.692 pessoas curtiram isso. Principais comentários

145 compartilhamentos

Júlia Espósito BK > mcdonald
Curtir · Responder · 33 · 30 de dezembro de 2013 às 20:01
4 Respostas

Guilherme Buschi Joziane Silva eu quero! kk
Curtir · Responder · 2 · 30 de dezembro de 2013 às 22:12

Josiane Silva Kkkkkkkkkkkk nao pode(to com volte tbm quero) kkkkkk
Curtir · 30 de dezembro de 2013 às 23:11
Escreva uma resposta...

Maiara Fidelis Olha o bacon Ariel Rodrigues
Curtir · Responder · 1 · 2 de janeiro às 20:36
2 Respostas

Mari Gico Jéssyka Araújo Nascimento Amaro
Escreva um comentário...

Publicação do dia 30/12/2013 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679726022049735&set=a.219816611374014.55564.209999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil
31 de dezembro de 2013

Bom apetite e ótimo ano novo!

Curtir · Comentar · Compartilhar

643 pessoas curtiram isso. Principais comentários

40 compartilhamentos

Wlker Porto Hoje eu como carne de verdade, assadinha na brasa e com uma cerpinha bem gelada! BK!!
Curtir · Responder · 1 · 31 de dezembro de 2013 às 17:06

Tallita Nadine Lasko Israel Ericson Hudson Lasko
Curtir · Responder · 31 de dezembro de 2013 às 20:31

Adryel Guilherme MERGULHO RADICAL
Curtir · Responder · 10 de janeiro às 03:04

Joao Vitor Viana É uma maldade mostrar essas fotos lindas quando estou com fome kkk
Curtir · Responder · 1 · 31 de dezembro de 2013 às 17:51
Escreva um comentário...

Publicação do dia 31/12/2013 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679728168716187&set=a.219816611374014.55564.209999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil
1 de janeiro

Curtir · Comentar · Compartilhar

772 pessoas curtiram isso. Principais comentários

103 compartilhamentos

Paulo Pedroso Marília Rezende
Curtir · Responder · 1 - 1 de janeiro às 02:13

Marcus V. Sobral E gelo na máquina de refr! Feliz 2014 BK
Curtir · Responder · 1 de janeiro às 04:56

Lobato Chiani Feliz canela nova
Curtir · Responder · 1 de janeiro às 02:33

Jhonatan Americo da Silva Feliz 2014.*
Curtir · Responder · 1 de janeiro às 02:12

Jonathan Joks feliz ano novo
Curtir · Responder · 1 - 1 de janeiro às 02:11

Rosy Santos Que neste novo ano; superem as suas próprias gostosuras que eu adoro!!!!
Curtir · Responder · 1 - 1 de janeiro às 02:09

Ver mais 6 comentários

Escreva um comentário...

Publicação do dia 01/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679710868717917&set=a.219816611374014.55564.209999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil
1 de janeiro

Conte nos comentários!

Curtir · Comentar · Compartilhar

1.367 pessoas curtiram isso. Principais comentários

143 compartilhamentos

Sander Freitas Stacker, sempre.
Curtir · Responder · 17 - 1 de janeiro às 15:14
3 Respostas

Matheus Henrique Quem dera se fosse desse tamanho né Lucas Henrique
Curtir · Responder · 5 - 1 de janeiro às 15:05
3 Respostas

Samuel Miranda Tripo Cheeseburger
Curtir · Responder · 1 - 1 de janeiro às 15:03
2 Respostas

Aline Carvalho Vai ser com Fred Guedes um bk chader ou bk rodeio!! Hj no patio mix
Curtir · Responder · 1 - 1 de janeiro às 16:59

Rodrigo De Oliveira Silva Larissa Strada vai querer qual? Hahahaha

Escreva um comentário...

Publicação do dia 01/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679716805383990&set=a.219816611374014.55564.209999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil

1 de janeiro

Parabenize seu amigo aniversariante e comemorem no Burger King 😊

Curtir · Comentar · Compartilhar

1.020 pessoas curtiram Principais comentários · isso.

184 compartilhamentos

- 
Crisléia Rosa Fotógrafa oba o meu é dia 8!
 Curtir · Responder · 2 · 1 de janeiro às 19:42
- 
Jéssica Santos Yasmin Leal teu presente 😊
 Curtir · Responder · 1 · 12 de janeiro às 19:00
- 
Kate Wenrich o!!!! Douglas Marinho
 Curtir · Responder · 1 · 2 de janeiro às 20:06
- 
Raphaela Kaline Kaique Ferreira eu quero!
 Curtir · Responder · 1 · 2 de janeiro às 20:20
- 
Douglas Marinho Athle Ohniram
 Curtir · Responder · 1 · 2 de janeiro às 13:20
- 
Hellen EJulio DLÇ
 Curtir · Responder · 1 de janeiro às 19:00

Ver mais comentários 6 de 59

Escreva um comentário...

Publicação do dia 01/01/2014 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679745812047756&set=a.219816611374014.55564.209999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil

2 de janeiro · Editado ·

Comece o ano dividindo coisas boas com quem você ama ❤️

Curtir · Comentar · Compartilhar

14.743 pessoas curtiram Principais comentários · isso.

724 compartilhamentos

- 
Sara Francine No dia que as funcionarias aprenderem a tratar um cliente direito, e nao igual a bixo, quem sabe eu volto ness josa --'
 Curtir · Responder · 16 · 3 de janeiro às 03:11
- 
Burger King Brasil respondeu · 7 Respostas
- 
Rodrigo Moreira Divido com meu amor :-* Vanessa Moatto
 Curtir · Responder · 1 · 3 de janeiro às 22:50
- 
Jéssica Rusinelli Leandro Nunes |❤️|
 Curtir · Responder · 1 · 3 de janeiro às 20:06
- 
Éwellyng Soares Quer Amr '?' Andrew Yan
 Curtir · Responder · 1 · 2 de janeiro às 18:22

2 Respostas

Escreva um comentário...

Publicação do dia 02/01/2014 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679730285382642&set=a.219816611374014.55564.209999859022356&type=3&theater> >.



Publicação do dia 02/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679741988714805&set=a.219816611374014.55564.20999859022356&type=3&theater> >.



Publicação do dia 03/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679718105383860&set=a.219816611374014.55564.20999859022356&type=3&theater> >.



Publicação do dia 03/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679748448714159&set=a.219816611374014.55564.20999859022356&type=3&theater> >.



Publicação do dia 04/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=679721255383545&set=a.219816611374014.55564.20999859022356&type=3&theater> >.



Burger King Brasil

6 de janeiro

Só assim mesmo pra segunda ficar docinha 😊

Curtir - Comentar - Compartilhar

876 pessoas curtiram isso. Principais comentários ▾

67 compartilhamentos

Benjamin Piassa Quando você trabalha fabricando doces você precisa de uma vida mais salgada. Que tal um hambúrguer na minha segunda-feira?

Curtir - Responder - 6 de janeiro às 22:48

Ariane Tessaro Felipe Silva to precisandooooo

Curtir - Responder - 6 de janeiro às 19:04

Flavio Augusto Coutinho Correia No dia 03/01/2013 fui a loja do Burger King as 12:58 na Avenida Rio Branco, 102, centro, Rio de Janeiro, ao entrar na fila para comprar o meu lanche já achei estranho o calor, mas achei que era por estar próximo a cozinha. Quando recebi o meu lanche pe... Ver mais

Curtir - Responder - 9 de janeiro às 18:57

Renata Oliveira Karen Gomes

Curtir - Responder - 1 - 6 de janeiro às 19:33

Karen Gomes exatamente isso! :-)

Curtir - 6 de janeiro às 19:33

Escreva um comentário...

Publicação do dia 06/01/2014 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=687726881249649&set=a.219816611374014.55564.20999859022356&type=3&theater> >.

VI) Fotos Facebook Burger King Portugal



Burger King Portugal

25 de dezembro de 2013

Este Natal Burger King deseja-te MERRY CHEESEMAS 😊

We wish you a Merry Cheesemas,
We wish you a Merry Cheesemas,
And a Happy New Year!

Curtir - Comentar - Compartilhar

27 pessoas curtiram isso.

1 compartilhamento

Escreva um comentário...

Publicação do dia 25/12/2013 – Disponível em: <

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=604448739591199&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.



Burger King Portugal
26 de dezembro de 2013

Depois da consoada e dos doces natalícios, hoje qual será o teu almoço:
 A) Salada para compensar
 B) Mantenho-me fiel à melhor sanduíche

Curtir · Comentar · Compartilhar

25 pessoas curtiram · Principais comentários · Isso.

Natalia Miranda B) Mantenho-me fiel à melhor sanduíche
 Curtir · Responder · 3 · 26 de dezembro de 2013 às 11:53

Paulo Oliveira Os dois e mais alguma coisinha...B)
 Curtir · Responder · 27 de dezembro de 2013 às 19:33

Guilherme Lopes os dois
 Curtir · Responder · 1 · 26 de dezembro de 2013 às 20:49

Wanderson Paulo B. sanduíche
 Curtir · Responder · 1 · 26 de dezembro de 2013 às 15:42

Cátia Duarte b
 Curtir · Responder · 1 · 26 de dezembro de 2013 às 12:29

Marisa Lopes Rocha B) Mantenho-me fiel à

Escreva um comentário...

Publicação do dia 26/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=605437562825650&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.



Burger King Portugal
29 de dezembro de 2013

Queres ter sempre à mão as melhores promoções de sempre?
 Faz o download da aplicação para telemóvel da Burger King e desfruta das ofertas mais saborosas.

Curtir · Comentar · Compartilhar

12 pessoas curtiram isso.

Marie Seita Onde faço download da aplicação?
 Curtir · Responder · 29 de dezembro de 2013 às 18:23

Burger King Portugal Olá, Marie Seita, o download faz-se nas lojas oficiais da Google (GooglePlay) e da Apple (App Store) 😊
 Curtir · 30 de dezembro de 2013 às 11:08

Escreva uma resposta...

Escreva um comentário...

Publicação do dia 29/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=605437776158962&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.



Burger King Portugal
30 de dezembro de 2013

A troca de presentes arruinou as tuas economias? A EuroKing® dá-te uma ajuda. São vários produtos, a apenas 1€ cada. Vem experimentar!

Curtir · Comentar · Compartilhar

24 pessoas curtiram isso.

1 compartilhamento

Radar dos descontos Partilhado:)

Curtir · Responder · 30 de dezembro de 2013 às 11:19

Burger King Portugal Obrigado!
Curtir · 30 de dezembro de 2013 às 12:24

Escreva uma resposta...

Escreva um comentário...

Publicação do dia 30/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=606945039341569&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.



Burger King Portugal
30 de dezembro de 2013

O Natal já passou mas os melhores hambúrgueres da época natalícia continuam no Burguer King! Vem provar o Santa, com deliciosa carne grelhada, molho barbecue com extra queijo e bacon, ou o Claus, se preferes desfrutar do autêntico sabor de frango.

Curtir · Comentar · Compartilhar

16 pessoas curtiram isso.

Escreva um comentário...

Publicação do dia 30/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=606960352673371&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.



Burger King Portugal
31 de dezembro de 2013

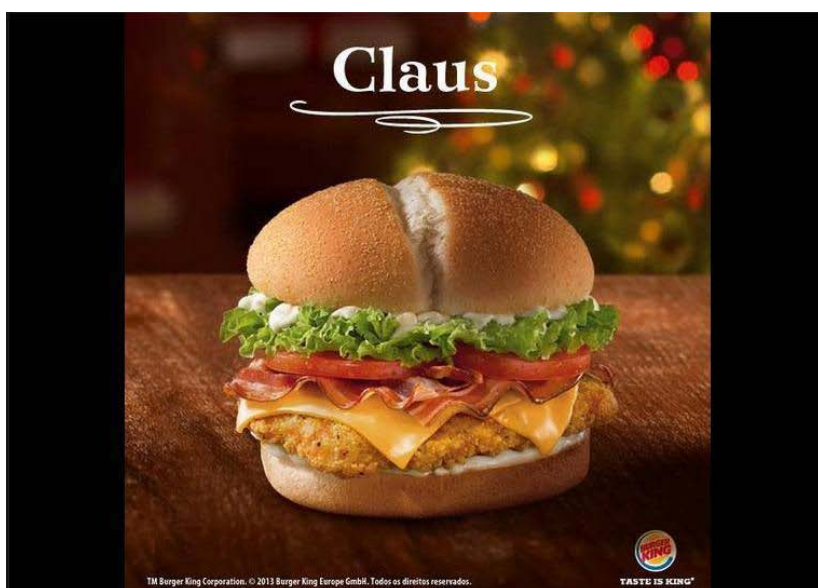
Completa o teu menu por apenas mais 1,65€. O que vais escolher?

Curtir · Comentar · Compartilhar

19 pessoas curtiram isso.

Escreva um comentário...

Publicação do dia 31/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=606960529340020&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.



Burger King Portugal
31 de dezembro de 2013

Em vez das 12 passas, que tal 12 dentadas num delicioso hambúrguer de carne grelhada, molho barbecue com extra queijo e bacon? Despede-te de 2013 com um sabor único, vem ao Burger King® e prova o Claus!

Curtir · Comentar · Compartilhar

16 pessoas curtiram isso.

Escreva um comentário...

Publicação do dia 31/12/2013 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=606960792673327&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.



Burger King Portugal
1 de janeiro

Começa o ano a poupar. São mais de 24€ de descontos com os nossos cupões! Imprime já e dirige-te ao Burguer King mais perto!
https://www.facebook.com/burgerkingportugal/app_203351739677351

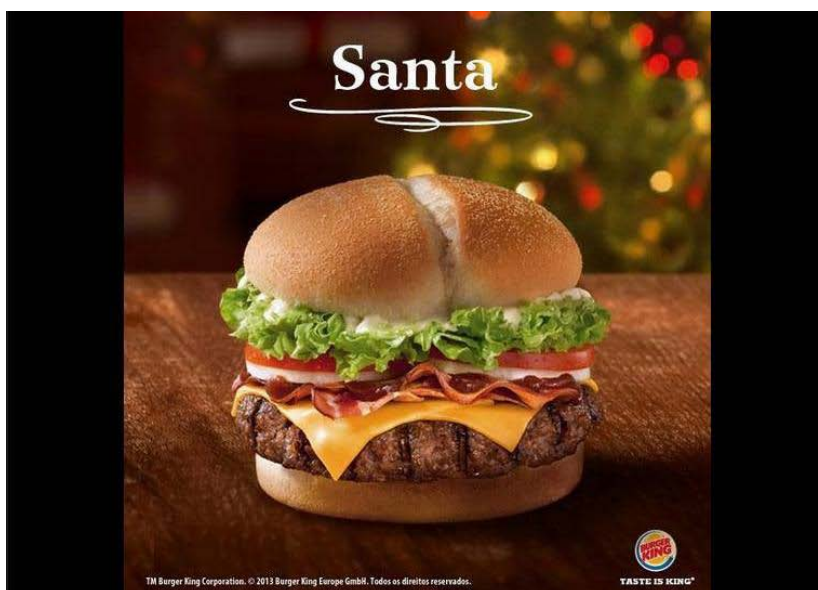
Curtir · Comentar · Compartilhar
 19 pessoas curtiram isso.
 1 compartilhamento

Ruben Costa o burger king está aberto hoje dia 1?????????
 Curtir · Responder · 1 de janeiro às 18:55

Burger King Portugal Ruben Costa os horários variam de acordo com o restaurante em questão e as autorizações concedidas ao mesmo pelo município. Não podemos, por isso, garantir a abertura dos nossos restaurantes nessa data.
 Curtir · 2 de janeiro às 16:51

Escreva uma resposta...
 Escreva um comentário...

Publicação do dia 01/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=606961029339970&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.



Burger King Portugal
2 de janeiro

O Natal já passou? Não, o Natal é quando tu quiseres! Vem ao Burguer King experimentar o Santa, feito com carne de vaca na grelha, acompanhada de bacon estaladiço, extra queijo e o mais saboroso molho barbecue!

Curtir · Comentar · Compartilhar
 24 pessoas curtiram isso.

Escreva um comentário...

Publicação do dia 02/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=606961186006621&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.



Burger King Portugal
2 de janeiro

A King Poupança tem novidades para ti, com os novos menus Big King, Crispy Chicken e Double Cheese BBQ disponíveis por apenas 3,95€! Sabes qual é a loja Burger King mais perto de ti? Então estamos à tua espera!

Curtir · Comentar · Compartilhar

21 pessoas curtiram isso.

Escreva um comentário...

Publicação do dia 02/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=606961396006600&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.



Burger King Portugal
3 de janeiro

O que é delicioso...e custa apenas 1€? Os produtos da Euro King, claro! Já sabes o que vais pedir?

Curtir · Comentar · Compartilhar

21 pessoas curtiram isso.

Escreva um comentário...

Publicação do dia 03/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=606962019339871&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.



Burger King Portugal
4 de janeiro

Hoje o Burguer King trata da sobremesa: apetece-te um Waffle com gelado ou chantilly? Então estamos à tua espera!

Curtir · Comentar · Compartilhar

20 pessoas curtiram isso.

Escreva um comentário...

Publicação do dia 04/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=606962362673170&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.



Burger King Portugal
5 de janeiro

Domingo é dia de poupar com o Burguer King! Prepara a tua impressora, clica no link e poupa mais de 24€ com os nossos cupões de desconto!

Curtir · Comentar · Compartilhar

28 pessoas curtiram isso.

1 compartilhamento

Escreva um comentário...

Publicação do dia 05/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=606962499339823&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.



Publicação do dia 06/01/2014 – Disponível em: <
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=609720452397361&set=a.215778428458234.46945.214897081879702&type=3&theater> >.³³

³³ Todas as imagens, das quatro organizações, foram capturadas e salvas no dia 15 de maio de 2014.