UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

CLÁUDIA DINIZ DE FARIAS

MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS:

Concurso Cultural Zaxy/Grendene no *facebook*

Porto Alegre
2º Semestre
2013

CLÁUDIA DINIZ DE FARIAS

MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS:

Concurso Cultural Zaxy/Grendene no *facebook*

Monografia apresentada ao Departamento de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social - Habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Profª. Drª. Maria Berenice Machado.

Porto Alegre

2º Semestre

2013

CLÁUDIA DINIZ DE FARIAS

MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS:

Concurso Cultural Zaxy/Grendene no *facebook*

Monografia apresentada ao Departamento de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social - Habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Profª. Drª. Maria Berenice Machado.

Conceito: _____

Data da aprovação: _____

Componentes da Banca Examinadora

_____

Professora Doutora Maria Berenice Machado

Orientadora

_____

Professora Doutora Elisa Reinhardt Piedras

Examinadora

_____

Professora Doutora Helenice Carvalho

Examinadora

RESUMO

A presente monografia estuda as relações entre as metodologias teóricas de mensuração e avaliação de resultados, com uma ação de comunicação institucional (concurso cultural realizado no *facebook* chamado *Zaxy Like a Diva*) promovida pela empresa do setor calçadista, Grendene. O embasamento teórico apresenta um panorama de conceitos pertinentes sobre a comunicação organizacional estratégica, digital e integrada, cultura organizacional, e, metodologias de mensuração e avaliação dos resultados de uma ação de comunicação institucional. O estudo empírico é qualitativo e quantitativo. A parte qualitativa foi realizada a partir de duas perspectivas: entrevista semi-estruturada com uma representante da empresa (permitindo informações a partir do emissor da ação de comunicação) e, a análise de conteúdo de três plataformas de comunicação (blogs, sites de notícias e entretenimento e, site de reclamação), possibilitando a percepção do concurso cultural, a partir do público receptor. Os dados quantitativos foram disponibilizados pela Grendene oriundos do aplicativo do concurso cultural realizado no ambiente da rede social *facebook*. O cruzamento dessas informações comprovou que o concurso cultural alcançou os objetivos propostos pela Grendene e, que foi bem avaliado pelo público-alvo. A partir dos resultados mensurados, foi possível fazer avaliações embasadas em dados úteis para a organização no processo de tomada de decisões, condizentes com a realidade de mercado. As metodologias de mensuração e avaliação de resultados que auxiliaram nesse processo, direcionaram os esforços das ações de comunicação integrada de maneira sinérgica e assertiva. A conjugação de objetivos claros, público-alvo bem definido, dados confiáveis, resultados concretos e avaliações embasadas, transformam a comunicação estratégica num diferencial dentro das organizações.

PALAVRAS-CHAVES: Comunicação, Mensuração, Avaliação, Concurso cultural, Grendene.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Histórico da marca Zaxy 44
Quadro 2 – Indicadores de pesquisa do emissor – Grendene e Zaxy. 72
Quadro 3 – Indicadores de pesquisa do público receptor 76
Quadro 4 – Sites e blogs de pesquisa 77

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 8
2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA 16
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL 21
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DA GRENDENE: ANÁLISE A PARTIR DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA 24
2.3 A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DAS ORGANIZAÇÕES. 28
2.3.1 Comunicação Digital Organizacional 33
2.3.2 Análise da ação de Comunicação Institucional na perspectiva da Grendene 39
2.3.2.1 A marca Zaxy 42
2.3.2.2 Concurso cultural como ferramenta do Marketing Cultural 48
2.4. MENSURAR E AVALIAR OS RESULTADOS DE AÇÕES DE COMUNICAÇÃO 52
2.4.1 A lógica da mensuração 56
2.4.2 A lógica da avaliação 62
3. CONCURSO CULTURAL *ZAXY LIKE A DIVA* 66
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA 68
3.2 COLETA DE DADOS E CATEGORIAS DE ANÁLISE 71
3.3 DEFINIÇÃO DAS PLATAFORMAS DE COMUNICAÇÃO PARA A ANÁLISE DE CONTEÚDO 76
3.3.2 Análises do público receptor. 77
3.3.2.1 Blogs 78
3.3.2.2 Sites de notícias e entretenimento 81
3.3.2.3 Site de reclamação – Reclame Aqui 83
3.4 RESULTADOS DO CONCURSO CULTURAL NO FACEBOOK 89
3.5 AVALIAÇÃO DE ZAXY LIKE A DIVA 90
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS 94
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 98
APÊNDICE 1 – Esquema do conteúdo do estudo – *Zaxy/*Grendene 102
APÊNDICE 2 – Esquema hierárquico – núcleo de Marca e Comunicação Grendene 103
APÊNDICE 3 – Esquema do fluxo de comunicação do segmento feminino Grendene 104
APÊNDICE 4 – Entrevista semi-estruturada – realizada pessoalmente 105

APÊNDICE 5 – Entrevista semi-estruturada – realizada por e-mail 106
APÊNDICE 6 – Análise esquematizada por plataforma de comunicação 107
APÊNDICE 7 – Análise do público receptor em blogs.....108
APÊNDICE 8 – Análise do público receptor em sites de notícias e entretenimento 114
APÊNDICE 9 – Análise do público receptor em site de reclamação.....118
APÊNDICE 10 – Métricas de Efetividade e Eficácia 122
ANEXO A – Esquema do conteúdo da pesquisa 123
ANEXO B – Composto da Comunicação Integrada 124
ANEXO C – Abordagem de Comunicação Integrada.....125
ANEXO D – Alguns dos possíveis objetivos e públicos-alvo das diferentes instâncias da comunicação estratégica.....125
ANEXO E – Modelo de categorização dos 14 possíveis objetivos de comunicação de uma organização para seus diversos stakeholders, partindo do entendimento da comunicação como um processo126
ANEXO F – Imagem, Públicos, Objetivos da comunicação estratégica ligados à Comunicação Institucional.....127
ANEXO G – Ferramentas, Moedas (financeiras e relacionadas), Avaliação e Mensuração de resultados ligados à Comunicação Institucional.....128
ANEXO H – Métricas de Avaliação e Mensuração 129
ANEXO I – Processo de planejamento da comunicação 130
ANEXO J – Regulamento concurso cultural *Zaxy Like a Diva* 131
ANEXO K – Capa do *facebook* do concurso *Zaxy Like a Diva*.....138
ANEXO L – Página de votação no *facebook* do concurso *Zaxy Like a Diva* 138
ANEXO M – Peças de divulgação externa do concurso *Zaxy Like a Diva* 139
ANEXO N – Análise quantitativa da reputação geral da Grendene no site do "Reclame Aqui" 140
ANEXO O – Análise quantitativa da reputação nos últimos seis meses da Grendene no site do Reclame Aqui 141

1. INTRODUÇÃO

Toda organização[1] tem a necessidade de comunicar-se com o meio em que está inserida: com seus próprios colaboradores, acionistas e, principalmente, com seu público-alvo e a sociedade. Isto com o objetivo de tornar-se reconhecida, lembrada, admirada, ou ainda, simplesmente, divulgar seus produtos e serviços para assegurar a continuidade de sua existência por meio de retorno financeiro. Para alcançar estes objetivos, a comunicação organizacional torna-se relevante, devendo estar diretamente ligada ao planejamento estratégico da organização. Porém, observa-se que, como outros setores, a comunicação ganha forma estratégica quando conversa com público de interesse e apresenta resultados a partir de recursos de mensuração e avaliação. A presente monografia, reflete sobre a importância da mensuração e avaliação de resultados na área de comunicação, focando os principais desafios de mensurar algo que aparentemente não seria mensurável.

As investigações relativas a este assunto acontecerão a partir da observação de uma ação de comunicação desenvolvida pelo setor de comunicação e marca da Grendene[2], analisando a relação entre o discurso do emissor (Grendene) e dos receptores (plataformas de comunicação: blogs, sites de notícias e entretenimento e um site de reclamação). A partir desta interação, verifica-se o resultado conquistado pela ação de comunicação e aplica-se uma metodologia de avaliação (proposto por YANAZE, 2010) para complementar o estudo. O exemplo da ação de comunicação observada será um concurso cultural promovido como parte da estratégia de comunicação institucional para com o público-alvo da Grendene. Organiza-se este estudo de modo que a estrutura conceitual teórica seja apresentada junto com dados empíricos. Para que o leitor acompanhe o que será investigado, "o porquê" da realização da pesquisa (procurando identificar as razões da preferência pelo tema escolhido e sua importância em relação a outros temas) deseja-se que a leitura se torne mais agradável, dinâmica e atrativa.

Entre os vários desafios, um deles é alinhar a teoria encontrada na bibliografia sobre o

---

1 Organizações são aparatos, técnicas, sistemas e micro-realidades que envolvem o ser humano e o colocam a serviço de estruturas pré-configuradas voltadas para a produção ou prestação de serviços. É criada com objetivos específicos, como gerar lucro, difundir necessidades, defender interesses ou apoiar estratégias desenvolvimentistas dos 'estados-nações' (INTERCOM, 2010, p. 896).

2 Empresa calçadista. Disponível em <www.grendene.com.br>. Acesso em 26 de agosto de 2013).

assunto com a parte empírica do trabalho, apresentando como as duas se relacionam e conversam entre si.

Com os estudos sobre a mensuração e avaliação de resultados na área de comunicação pretende-se contribuir para a academia, sendo uma referência bibliográfica no auxílio da identificação de formas de como demonstrar, com mais precisão, os resultados das ações de comunicação a partir das **cinco funções gerenciais administrativas**[3] da comunicação. Elas podem ser aplicadas no planejamento de ações de comunicação, porém, resta a seguinte questão: por que mensurar a comunicação, afinal?

Quando este assunto é estudado na academia, algumas formas de como mensurar e avaliar resultados são ensinadas, mas sem muito aprofundamento. Assim, quando ingressa-se no mercado de trabalho, uma realidade cheia de desafios é apresentada, pois há dificuldades de executar, na prática, metodologias de mensuração e avaliação de resultados em ações de comunicação. Entre os vários motivos que configuram este obstáculo, pode-se destacar a falta de embasamento teórico aplicado sobre o assunto, a dificuldade de administrar o tempo e inserir isto na rotina de trabalho ou falta de experiência. A tarefa de elaborar o planejamento de uma ação de comunicação que considere a mensuração e avaliação de resultados, utilizando metodologias assertivas, torna-se, porém, difícil.

Com base nos estudos de ODGEN (2002), existem cinco motivos pelos quais as organizações tem dificuldade de trabalhar/inserir a mensuração e a avaliação de resultados em comunicação. São elas:

> **Custo.** Estudos de avaliação e pesquisa podem ser caros. A menos que obrigadas a fazê-lo, muitas empresas não acreditam que o investimento valha o benefício. Alguém tem de pagar o custo da pesquisa e este alguém em geral é o cliente. Ao se embutir o custo no orçamento geral, algumas ofertas de determinados planejamentos podem ser mais altas que as da concorrência, causando, em teoria, a perda de uma cliente. Além disso, muitas empresas acreditam que o benefício não vale o custo extra de avaliação. Elas sentem que o tempo gasto nessa etapa poderia ser mais bem usado na criação de uma campanha.
> **Objetividade.** Diversos profissionais de criação não acreditam que os métodos de avaliação sejam precisos ou objetivos. Eles se sentem mais aptos a julgar seu próprio trabalho que outras pessoas não ligadas à profissão.
> **Tempo.** Toda a avaliação leva tempo. Muitos julgamentos devem ser feitos rapidamente e os executivos devem ser flexíveis na tomada de decisões. Devido à variável tempo, muitas pessoas não realizam os passos de avaliação necessários para assegurar uma campanha produtiva.

3 Planejamento, Organização, Direção/Coordenação, Controle e Análise e Viabilidade Econômico-Financeira (YANAZE, 2010, p.45).

> **Confiabilidade e validade.** Muitos planejadores sentem que as metodologias usadas no teste de propaganda são inválidas e não representam os sentimentos ou atitudes em relação à campanha.
> **O que testar.** Simplificando, muitas pessoas não sabem o que testar (p.121).

Embora estes problemas e questões possam ser inerentes em muitas organizações, estas razões não podem impedir que se mensure e avalie as ações de comunicação, pois impedem de levar uma tomada de decisão mais rica em informações que, por sua vez, prejudica o aumento da produtividade e dos lucros para todos os envolvidos. "Resumindo, deve-se mensurar e avaliar ações de comunicação para gerar resultados mais eficazes e produtivos" (ODGEN, 2002, p.121).

YANAZE (2010), principal estudioso sobre mensuração e avaliação de resultados na área de comunicação, apresenta um capítulo exclusivo sobre o questionamento do porque de mensurar e procura estabelecer bases para o entendimento de comunicação como investimento e os motivos pelos quais as empresas devem investir em mensuração em comunicação. O estudo da mensuração e avaliação de resultados contribui na identificação de formas de como realizar, com mais precisão nos resultados, as ações de comunicação Segundo YANAZE (2010) quando domina-se este assunto, é possível demonstrar que a comunicação é eficaz e deve ser valorizada dentro das organizações. A obtenção de dados que identifiquem a retenção das mensagens e as atitudes comportamentais feitas pelas ações de comunicação, por exemplo, contribuem para a credibilidade e a manutenção de projetos dentro das organizações. Segundo YANAZE:

> Quanto maior a duração da mensuração dos resultados, mais indicadores deixam de ser somente dados (brutos, isolados, sem relevância aparente) passando a ser fonte de conhecimento, pois dão ao profissional a capacidade de reiterpretar a informação, desenvolvendo raciocínios próprios sobre ela (2010, p.140).

Estas questões que antes pareciam "inatingíveis" estão, hoje, na pauta das prioridades dos investimentos em comunicação das organizações que também carecem da comprovação de resultados concretos.

No contexto da sociedade contemporânea, na qual os mercados são altamente competitivos, os profissionais e gestores das organizações enfrentam constantes desafios quando à produção de uma comunicação eficiente, eficaz e duradoura. Um dos caminhos para perseguir a eficácia e efetividade das ações de comunicação é avaliar e mensurar os resultados

previstos e, consequentemente, aprender com os erros e acertos. Superar as improvisações e o amadorismo e buscar nas bases teóricas e metodológicas a determinação prévia de critérios e indicadores de avaliação e resultados com clareza e certeza, é imprescindível para que uma ação de comunicação seja notável. O objetivo de mostrar que manter uma estrutura pensada para executar ações de comunicação não é uma despesa, e sim, um investimento, no ponto de vista do planejamento e da gestão estratégica da comunicação das organizações, agrega no retorno financeiro e no não financeiro.

Por motivos pessoais a pesquisa contribui para a execução das atividades profissionais desenvolvidas pela autora. Devido ao fato de trabalhar com a comunicação, a pesquisadora sente falta de relacionar a ações de comunicação promovidas no ambiente de trabalho com os resultados alcançados. A partir do estudo, pode-se aplicar na prática, metodologias de mensuração e avaliação de ações de comunicação com segurança, auxiliando na tomada de decisões dentro da organização.

As investigações referentes aos problemas que norteiam a pesquisa são divididos em três tópicos, sendo que o **primeiro** trata-se de verificar como a organização, através de recursos e da sua bagagem teórica e ferramental, pode estabelecer indicadores para efetuar a mensuração e a avaliação de resultados de uma ação de comunicação institucional (exemplo: concurso cultural). O **segundo** é saber quais são os desafios de mensurar e avaliar resultados de uma ação de comunicação desenvolvida pelo setor de marca e comunicação da Grendene e, o **terceiro** problema, é compreender a relevância de obter estes resultados para subsidiar o processo de tomada de decisão na organização.

Tendo em vista estas colocações, define-se como **objetivo geral do estudo** compreender e relacionar com as metodologias de mensuração e avaliação de resultados a ação de comunicação institucional (concurso cultural) promovida pela Grendene. Seguindo a proposição de YANAZE, acredita-se que “todo o processo de mensuração parte de um pressuposto comum: definição precisa e entendimento claro dos objetivos de comunicação que deverão ser quantificados sempre que possível” (2010, p. 78).

Os **objetivos específicos** são divididos em quatro. O **primeiro** é estudar os métodos de mensuração e avaliação de resultados voltados para a área de comunicação institucional afim de obter subsídios para identificar critérios de mensuração e avaliação do concurso cultural promovido na internet. O **segundo** é investigar as dificuldades encontradas em fazer a

mensuração e avaliação de resultados do concurso cultural da Grendene pela internet. O **terceiro** objetivo específico é identificar os principais indicadores que auxiliaram o processo de mensuração e avaliação de resultados do concurso cultural. O **quarto** é identificar com a análise de conteúdo nas plataformas de comunicação na internet dos receptores, subsídios que relacionem a comunicação institucional da Grendene.

As linhas teóricas utilizadas permeiam os conceitos de comunicação organizacional, cultura organizacional, comunicação integrada, comunicação institucional (KUNSCH 2003), comunicação digital, marketing cultural, imagem-conceito (BALDISSERA, 2008) e como, referência principal, YANAZE (2010) que, além de apresentar o que é ROI (*Return on Investment*) dentro das empresas – que nesta monografia será apresentado de forma breve e sem muito aprofundamento – é um livro atual que liga a mensuração e avaliação de resultados diretamente às práticas de comunicação.

Vale salientar que o livro chamado "Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração" deste autor, está dividido em duas partes: a primeira está focada no retorno de investimento em comunicação: avaliação e mensuração (apresentando, inclusive, metodologias de mensuração de resultados) e, a segunda parte, argumenta sobre a pesquisa de avaliação dos processos de investimentos em comunicação (apresentando cases de comunicação do mercado). Logo na introdução o autor comenta que escreveu o livro com o desafio de analisar criticamente alguns estudos e, também, de apresentar propostas próprias (teóricas e práticas) sobre a mensuração e retorno de investimentos em comunicação.

Os motivos pelos quais impulsionaram a escolha de trabalhar com a Grendene nesta monografia surgiu de um curso de extensão chamado “Planejamento de Comunicação e Mensuração de Campanhas de Comunicação” que a pesquisadora participou e, que permitiu conhecer a gerente de marca e comunicação do núcleo feminino *Zaxy* (ministrante do curso). O interesse surgiu a partir do momento que se buscava entender como esta profissional trabalhava com a mensuração e avaliação de resultados em ações de comunicação na Grendene. Assim, com o intuito de entender a aplicação da teoria na prática, descobriu-se que a *Zaxy* havia realizado uma ação de comunicação institucional (concurso cultural – *Zaxy Like a Diva*) recentemente, que foi mensurada e avaliada pela equipe do núcleo da marca. Assim, a opção de escolha pelo **objeto de estudo** desta monografia foi o referido concurso cultural.

Para atingir o objetivo geral deste estudo buscou-se, por meio de indicação da gerente,

a realização de uma entrevista semi-estruturada pessoalmente (no dia 19 de setembro de 2013, no aeroporto Salgado Filho em Porto Alegre) e outra realizada via e-mail (no dia 13 outubro de 2013) com a Carla Mari Daniela – Coordenadora de marca e comunicação do núcleo feminino *Zaxy* (representante que havia gerenciado diretamente o concurso). Além disso, foi feita a análise de conteúdo de três plataformas de comunicação (blogs, sites de notícias e entretenimento e o site "Reclame Aqui") no período que ocorreu o lançamento da coleção *Zaxy Like a Diva* até a data de divulgação da vencedora do concurso (de 01/03/2013 até 07/05/2013). Desta forma obteve-se informações/percepções sobre o concurso cultural *Zaxy Like a Diva* na perspectiva do emissor da ação de comunicação e dos receptores. A análise permitiu relacionar a ação de comunicação com os resultados alcançados, junto com as metodologias de mensuração e avaliação de resultados propostos por YANAZE (2010).

A teoria defende que o processo de mensuração e avaliação deve ser feito em todas as etapas da campanha. Porém, como neste caso o estudo feito não foi concomitantemente ao desenrolar do concurso, o recurso utilizado foi ponderar sobre a teoria e as metodologias de mensuração e avaliação de resultados em ações de comunicação e, a partir da análise de conteúdo (registradas em sites da empresa/marca, a entrevista com a representante da empresa, blogs das consumidoras, sites de notícias e sites de reclamações) refletiu-se sobre a mensuração e a avaliação de resultados do concurso cultural.

Além disso, as metodologias de análise de conteúdo foram embasadas pelos estudos de BARDIN (1977) e MORAES (1999), a partir da criação de categorias de análise chamadas: **Percepções positivas do concurso cultural, Percepções negativas do concurso cultural e Conteúdo e característica da postagem**. Cada categoria foi analisada a partir de uma plataforma de comunicação (mencionada anteriormente) que comparada com os resultados quantitativos fornecidos pela entrevistada, (informações a partir do aplicativo do concurso cultural criado para o *facebook*), permitiu-se fazer uma avaliação embasada dos resultados. Vale acrescentar que, pelo fato do concurso cultural ter ocorrido no *facebook*, observou-se que existem questões legislativas sobre a Portaria nº 422 – do Ministério da Fazenda[4] sobre concursos em redes sociais que, embora não permitam mais que se possa fazer concursos culturais via *facebook*, não influenciou no concurso cultural da *Zaxy*, por ter

4 Portaria nº 422. Disponível em: <https://www.fazenda.gov.br/portugues/legislacao/portarias/2013/portaria422.asp>. Acesso em: 26 de outubro de 2013.

ocorrido em um período anterior a vigência da nova lei.

Compreende-se que o princípio básico da comunicação é o relacionamento com o próximo ou com os variados públicos; temos, assim, a comunicação diária e contínua, de forma que ela seja de todos para todos – produtores são receptores e, vice-versa. Devido às limitações da pesquisa e da captação de informações, viabilizadas pela percepção dos públicos consumidores específicos, a análise abrangeu as questões que foram destacadas com mais ênfase pelos públicos. Enfatiza-se que as informações sobre a Grendene foram obtidas pela visão da entrevistada e por meio do site institucional da empresa, confrontadas com as percepções das plataformas de comunicação.

Considera-se importante nesta parte introdutória, apontar o plano adotado para o desenvolvimento do trabalho, explicando o conteúdo de cada capítulo. O primeiro capítulo apresenta aspectos sobre o surgimento e a importância da **comunicação organizacional estratégica nas organizações** para o seus diferentes públicos. Entende-se que quando se define as estratégias organizacionais de comunicação, deve-se fazer parte da realidade da empresa e do mercado em que ela atua. Entre os subcapítulos apresentados, um deles trata do processo comunicacional das organizações que, ao emitir informações para os seus diferentes públicos, interpretam e geram significados, trazendo um pouco de sua cultura para a organização, o que modifica e, a forma pela qual os indivíduos se comunicam, mudando a cultura que compartilham. Situação esta que compõe a **cultura organizacional** que, por sua vez, deve ser levada em consideração, pois reflete diretamente na construção da comunicação no âmbito da organização.

O subcapítulo seguinte, conduz o leitor a compreender a **cultura organizacional e a ação de comunicação estratégica da Grendene,** a partir da visão da comunicação, permitindo identificar como a comunicação cria a cultura organizacional da empresa. Os demais subcapítulos podem ser resumidos da seguinte forma: discute-se sobre a **Comunicação Integrada (CI)** no contexto organizacional que é vista como uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e os profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades. A CI resulta em um **composto de comunicação integrada** que une, sinergicamente, diversas ferramentas de comunicação para cada tipo de comunicação organizacional, a partir dos quatro tipos mencionadas por KUNSCH (2003): comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica. Após estas colocações,

apresenta-se o subcapítulo que aborda aspectos sobre a **Comunicação Digital**, que complementa o estudo, pois o concurso cultural aconteceu na internet. A seguir, discute-se sobre a análise da **Comunicação Institucional na perspectiva da Grendene** que, consequentemente, conduz para a **apresentação da marca *Zaxy***. Conceitos sobre a legislação de concursos culturais (ferramenta de marketing cultural) são apresentados sistematicamente, pois referem-se diretamente ao objeto de estudo. Para finalizar, o primeiro capítulo versa especificamente sobre **como mensurar e avaliar as ações de Comunicação Institucional**.

O segundo capítulo destina-se a falar sobre a parte empírica do estudo, no qual discute-se sobre o concurso cultural *Zaxy Like a Diva*, os procedimentos metodológicos de pesquisa, a coleta de dados e categorias de análise, a definição das plataformas de comunicação para a análise do conteúdo e, por fim, a avaliação dos resultados qualitativos e quantitativos do concurso cultural.

A monografia está estruturada a partir de conceitos que permitem compreender sobre a a comunicação organizacional, analisando aspectos da cultura composta de comunicação integrada e da análise de mensuração e avaliação de resultados. O ANEXO A apresenta um fluxograma desenvolvido por MACHADO (2005) utilizado como inspiração para a estrutura desta monografia. Observa-se que o modelo sugerido pelo autor não contempla a parte de mensuração e avaliação de resultados, devido a isto, apresenta-se no APÊNDICE 1, como o conteúdo desta monografia está dividido conforme os conceitos teóricos. A partir desta breve apresentação, dá-se início ao embasamento teórico.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

Antes de aprofundar os conceitos de comunicação organizacional, é imprescindível fazer um breve apanhado histórico sobre as origens deste tipo comunicação. A comunicação organizacional foi fruto das sementes lançadas na Revolução Industrial, que, segundo KUNSCH (2009), com a consequente expansão das empresas a partir do século XIX, propiciou mudanças radicais nas relações trabalhistas e nos processos de produção e comercialização. Assim, neste contexto surgiram a propaganda, o jornalismo empresarial e as relações públicas. Ainda segundo KUNSCH:

> No Brasil a comunicação organizacional decorreu do desenvolvimento econômico, social e político do País e da evolução das atividades das áreas de jornalismo empresarial e de relações públicas ao longo da segunda metade do século passado, tanto no âmbito acadêmico quanto no mercado profissional. Para que a prática da comunicação organizacional – que não ocorre só nas organizações complexas, mas também em todos os segmentos da sociedade civil e nas instituições públicas – alcance uma verdadeira dimensão social, faz-se necessário investir na formação de pesquisadores e profissionais, tornando-os capazes de serem críticos e terem visão de mundo (2009, p.28).

Outro acontecimento relevante foi a fundação da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) em 1967 que teve participação fundamental na consolidação da comunicação organizacional no país. Segundo NASSAR (2006 *apud* KUNSCH, 2009, p. 29), a Aberje foi a principal mediadora na transformação do processo de comunicação como expressão do modelo de administração chamado “organização científica do trabalho” para, em um primeiro momento, uma comunicação como expressão do modelo denominado “administração de relações humanas”. Ele afirma que:

> A ação da Aberje, além de criar e consolidar a profissão comunicador organizacional, inseriu o pensamento e a prática comunicacional em empresas e instituições em um contexto de relacionamentos públicos, posicionamento fundamental para a construção de valor sustentável para as organizações, os públicos de interesse e a sociedade. (NASSAR 2006 *apud* KUNSCH, 2009, p. 29).

A partir do entendimento sobre como surgiu a comunicação organizacional, aborda-se conceitos que estudiosos trazem sobre o tema. A maioria deles entendem que são ações de comunicação que focam em atender um objetivo em comum. Para WEBER, por exemplo, a comunicação organizacional:

> É um conceito que abrange todos os meios, todas as ações e todas as profissões envolvidas por uma organização (pública ou privada) que deseja se fazer ver, gerar opiniões, receber investimentos, ocupar espaço no mercado e se relacionar de modo conveniente com seus públicos de interesse (2009, p.72).

Na teoria da autora, a comunicação organizacional envolve os seus públicos de interesse, além de ser o resultado de todas as ações institucionais, promocionais e mercadológicas utilizadas pelas organizações para gerar comunicação e visibilidade. Em outras palavras, WEBER (2009) argumenta que a comunicação organizacional seria conceito "guarda-chuva" dos modos de comunicação de qualquer tipo de organização, a soma de todas as comunicações. Outra estudiosa sobre assunto, KUNSCH (2009, p. 55), acredita que a "comunicação organizacional é um fenômeno intrínseco à natureza das organizações, é uma realidade dinâmica, à semelhança de um organismo vivo". Ainda complementa: "envolve processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social" KUNSCH (2009, p. 54).

Ambas as autoras entendem que é algo intrínseco à organização e, o resultado de todas as ações e esforços de comunicação e as práticas cotidianas de uma empresa, gerando construções simbólicas e significados para os integrantes de uma determinada organização. Ou seja, é algo que "vem" da organização, sendo a forma como ela interage com seus públicos de interesse. Confrontando esta conceituação com a realidade da organização objeto deste estudo, percebe-se algumas formas que a Grendene busca fazer a aludida comunicação organizacional, visualizada no momento em que a organização empreende esforços de comunicação para atrair seus públicos de interesse e, a partir da produção de calçados, desenvolve campanhas que fazem jus ao investimento realizado. Ainda KUNSCH (2009, p.55) comenta que a "comunicação organizacional, como fenômeno intrínseco à natureza das organizações, é uma realidade dinâmica, à semelhança de um organismo vivo", e, também acrescenta:

> Envolve processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social (KUNSCH, 2009, p. 54).

A comunicação organizacional é como se fosse, segundo WEBER (2009, p.2), “a soma dos modos como a organização se comunica”. A Grendene manifesta este comportamento quando se relaciona, desde o início da cadeia de produção, envolvendo empresários e acionistas, o processo de fabricação do produto (contato com fornecedores, cliente externos e internos), quando o produto sai da fábrica e ganha às lojas (relacionamento com os *trades*), até, finalmente, a compra do consumidor e o relacionamento do pós-venda com a loja e cliente. A comunicação organizacional pode ser considerada também aquela que:

> Dentro de um sistema econômico, político, social ou cultural, desenvolve ferramentas para a otimização da comunicação na organização, portanto, ela é a junção da comunicação institucional ou corporativa, a comunicação interna e a comunicação mercadológica (marketing e publicidade) (WEBER, 2009, p.4).

Quando a comunicação organizacional ganha forma estratégica no mercado de trabalho, gera força e crédito para a empresa. A palavra estratégia remete a “toda à ação realizada de maneira coordenada para atingir certo objetivo” (CHARAUDEAU, 2006, p. 218), ou seja, a estratégia é composta pelas escolhas prévias, pensadas, refletidas, planejadas e baseadas em informações (pesquisadas) que se faz de caminhos para se atingir determinados objetivos. O conceito de "estratégia de comunicação", vem de Maria Berenice Machado, que complementa o conjunto de decisões integradas de uma organização:

> Dentre as estratégias de comunicação que podem ser eleitas pelas organizações estão: o ataque à concorrência, que acontece com a comparação de produtos ou serviços; o investimento para aumentar o relacionamento com o público ampliando a visibilidade e a notoriedade da marca; o posicionamento ou reposicionamento visando ocupar lugar na mente do consumidor; a promoção ou a experimentação do produto ou serviço; a informação sobre o lançamento de novos produtos ou serviços; o testemunho de personagem ou personalidade a favor do que anuncia; a valorização da imagem de marca (INTERCOM, 2010, p.484).

Para que o processo de comunicação agregue valor às estratégias organizacionais é importante que elas estejam de acordo com os princípios da empresa e que gere identificação com os colaboradores (público interno). É necessário que exista uma via de mão dupla cuja organização diz aonde quer chegar a seus colaboradores e eles ganham ao saber que seus objetivos individuais poderão ser alcançados (ou não). Assim, o “pensamento estratégico não se prende à rigidez dos quadros e diagramas e busca descobrir novas e várias alternativas, isto é, não se prende a dar uma única resposta ou a resposta certa, mas levanta questões e equaciona o estabelecido formalmente” (KUNSCH, 2003, p. 241). O sucesso de uma

organização pode estar diretamente relacionado aos atributos “não mensuráveis” (elementos subjetivos e abstratos), além dos resultados mostrados em números e gráficos. Entre outras variáveis, a conquista pelos objetivos vai depender diretamente do conhecimento que os gestores têm para administrar suas habilidades enquanto grupo, de transformar ativos em atitudes eficazes e de sua competência para se comunicar de forma adequada com os seus públicos.

Ao se estabelecer as estratégias organizacionais de comunicação, deve-se incluir uma estrutura de comunicação que condiz com a realidade da empresa e com o mercado de atuação. Muito se fala e se lê sobre as estratégias organizacionais de comunicação, mas o que realmente faz a diferença é saber como encantar o seu diferentes públicos. Atenta-se pela importância de analisar como o processo de comunicação de uma organização está ocorrendo, pois observa-se que a maioria pensa que o fato de apenas informar (sem nenhum critério estratégico) é o suficiente para se estabelecer algum tipo de comunicação. Peca-se pela falta de estratégia da informação, desconsiderando-se o potencial que a comunicação organizacional tem para o seus públicos (interno e externo) e, consequentemente, para o negócio da empresa. Observa-se que processo de comunicação faz parte das organizações que, quando pensadas estrategicamente, mantém o relacionamento e o diálogo interativo, entre a organização e seu público.

A partir destes conceitos percebe-se que a comunicação organizacional estratégica trabalha com foco no planejamento estratégico da organização, utilizando a pesquisa como base (dados concretos) e desenhando cenários. Quando se planeja as ações de comunicação existe a grande probabilidade de afastar ações por impulso e ocasionais, gerando resultados concretos, futuros e estabelecidos com antecedência - não apenas resultados pontuais. As empresas privadas (que é o caso da Grendene) promovem ações direcionadas ao lucro pela venda de produtos, à ocupação de mercado, à conquista do consumidor fiel e satisfeito. Para realizar a comunicação organizacional estratégica que atinja estes objetivos, segundo WEBER (2009), pode-se utilizar de estruturas de mídias, eventos, produtos informativos, promocionais e publicitários (pesquisa, planejamento, assessoria e editoração) e domínios específicos (gráfico, digital, eletrônico e web). Assim, entende-se que gestão estratégica é capaz de integrar diferentes ações e diferentes públicos de interesse, formando uma ampla rede de

comunicação das organizações, pois “através do planejamento é possível antecipar eventualidades nos processos de comunicação e de relacionamento organizacional, potencializando acertos” (KUNSCH, 2003, p. 241).

Percebe-se que a comunicação organizacional efetivamente ocorre na instituição a partir de algum tipo de estrutura que coordena e organiza o fluxo da comunicação. Afinal, a comunicação organizacional deve ser estratégica dentro da empresa, pois é necessário que ela mantenha o fluxo de informação e o relacionamento entre os diversos setores da organização e seus públicos de interesse. Ainda assim ela trabalha com foco no planejamento estratégico da organização, utiliza pesquisa como base de dados concretos, planeja, elabora e desenha cenários, buscando resultados e vislumbra resultados futuros.

Para que se fale sobre comunicação organizacional, não se pode interpretá-la de forma fragmentada e desconsiderar a visão sistêmica que a compõe, isso quer dizer que, tem-se que abordar a importância da cultura organizacional para a construção da comunicação no âmbito da organização. A comunicação é um processo de construção de sentidos e a comunicação organizacional está ligada a estes aspectos que relacionam a cultura com a comunicação. Afinal, seguindo a proposição de GOLDHABER (1991), os emissores/receptores participam de um complexo jogo de relações interativas, onde realizam intercâmbio de mensagens, de onde emerge um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam distintas posições e representam diferentes funções. Em outras palavras, a realidade subjetiva é criada por cada pessoa que, categorizando com as suas experiências, a realidade construída se torna uma realidade absoluta, não fragmentos. A comunicação necessariamente está envolvida nesta construção de significados, nas interpretações e nas experiências compartilhadas.

Com a importância das percepções dos públicos da marca, a imagem-conceito constrói-se no lugar da qualidade da significação e não da comunicação. Isto quer dizer que nem todas as imagens podem ser traduzidas visualmente e que elas se fazem com ações e com discursos, principalmente com configurações expressivas que incluem elementos visuais ao lado de outros tantos. Em outras palavras, BALDISSERA (2008) argumenta que a imagem-conceito de uma empresa pode ser construída, mesmo que para isto não se materializem ações de comunicação e depende de muitas características, e da qualidade do relativo. Sempre há a necessidade de considerar que os grupos estão inseridos em perspectivas fisiológicas,

culturais, de faixa etária e que possuem percepções de mundo diferentes. A cultura e o paradigma em que cada grupo está inserido precisa ser levado em consideração quando as análises são feitas, pois todas as experiências, o repertório, as competências, assim como outras informações e associações com a psique fazem com que um público tenha expectativas para com a organização. A partir disto, a imagem da empresa já possui anseios que podem ou não ser supridos. Outro aspecto envolve as percepções de fluxos de estímulos não planejados que estão fora de controle tanto da organização quanto do público. Estas percepções também auxiliam na formação da imagem-conceito, assim como o planejamento feito pela organização, que é repassado para a circulação por meio de midiatizações e de mediações – em que, muitas vezes, a imagem é transmitida fora das intenções da organização e pelo ponto de vista (já que nunca somos imparciais, visto que sempre há a interpretação dos sujeitos) daqueles que estão informando os públicos.

A idealização da imagem-conceito através de planejamento e de implementação por meio de ações estratégicas não garante sua institucionalização. Por isto, mesmo que a organização tenha seu planejamento para sua imagem, ela precisa constantemente revê-la, tentar sempre implementá-la e reforçá-la. Então, detêm-se a analisar as principais opiniões de cada público, segmentando-os para explorar as características peculiares de cada cenário.

Isto reflete quando busca-se planejar e estruturar o setor e o plano de comunicação e marketing para a realidade de uma organização. Tem-se que levar em consideração a cultura organizacional, pois consegue-se propor soluções de comunicação que atendam as necessidade dos diferentes públicos. O capítulo seguinte abordará sobre aspectos da cultura organizacional que, dentro do processo comunicacional sistematizado, as informações emitidas para os seus diferentes públicos são traduzidas e interpretadas, gerando significados importantes para a cultura de uma organização.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Partindo-se do pressuposto de que todos os indivíduos que compõem a organização ajudam a formar a cultura dela, entende-se que para os fundadores da empresa existe a responsabilidade e a necessidade de moldar inicialmente os padrões culturais da organização. Conforme MARCHIORI (2006), a maioria das definições de cultura organizacional refere-se

à posição dos membros fundadores de uma determinada organização quanto a compartilharem os sistemas, valores e crenças para os novos membros em virtude dos significados estabelecidos. Segundo a autora, algumas culturas enfatizam o aspecto do conhecimento coletivo dos membros, outras, as tradições. Há também a corrente de histórias na qual se usa a experiência no caso de alguém perguntar como a organização em que se trabalha realmente é; outras destacam a questão da manifestação, a exemplo dos heróis, ritos e rituais. Diferentes conceitos ainda destacam o entendimento de que a cultura é vista como uma propriedade da organização – algo que ela tem e que necessita estar em equilíbrio com o meio ambiente.

Para MARCHIORI,

> a prática social constrói manifestações culturais, enquanto os ritos e eventos relacionam-se com a reprodução da cultura. Portanto, podemos afirmar que a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos. Pessoas são, portanto, criadoras de cultura e não simplesmente transmissores e adaptadores de significados, de forma mecânica (2006, p. 81).

Já que cada indivíduo traz um pouco de sua cultura para a organização, modifica a forma pela qual os indivíduos se comunicam, podendo mudar a cultura que compartilham. Percebe-se que a cultura organizacional é experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que sem dúvida afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas e externas. O plano de comunicação e marketing deve corresponder aos reflexos que a cultura organizacional tem perante a organização, justamente para passar credibilidade para os membros da empresa.

Segundo SILVA (2011) o tema cultura organizacional no Brasil ganhou visibilidade a partir da década de 80, devido ao grande desempenho das organizações que atuavam no mercado. O autor menciona que se estudou sobre questões da ligação entre a cultura nacional e a empresarial; o impacto da cultura na *performance* da organização; como a cultura afetava o desempenho da empresa; o que vem a ser realmente cultura e tantas outras questões que norteava o tema. Desta forma, percebeu-se que compreender a cultura de uma organização pode melhorar a capacidade de entender, explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho que desenvolvem dentro da empresa.

Seguindo a proposição de MARCHIORI (2009), as organizações hoje veem modificando a visão que possuem sobre os conceitos que envolvem a qualidade, as

tecnologias, o atendimento personalizado, a flexibilidade, a modernização, a humanização, entre outros, e objetiva-se a eficácia com o aumento da produtividade, a melhoria dos relacionamentos interpessoais e o incremento da compatibilidade no mercado. Para que todas estas questões ocorram necessita-se da mudança da mentalidade e do comprometimento dos funcionários, das gerências e dos administradores. Pode-se, logo, gerenciar por meio da cultura organizacional da empresa/estabelecimento, estudando e analisando o que precisa ser modificado/substituído, dentro de questões viáveis. Sendo assim, MARCHIORI explica que a cultura de uma organização é formada pela atuação dos grupos, na qual:

> [...] os grupos relacionam-se, desenvolvendo formas de agir que vão sendo incorporadas. A partir do momento em que o grupo passa a agir, a cultura está enraizada, ou seja, os comportamentos surgem naturalmente no grupo e são respeitados em razão de serem entendidos como a maneira correta de interpretar e agir sobre uma determinada situação até que um novo comportamento venha a ser valorizado pelo grupo em detrimento do outro. Dessa forma, culturas são continuamente formadas e transformadas pelas pessoas nos espaços organizacionais (2009, p.294).

A cultura organizacional é vista como um processo complexo e comunicativo que está presente nas organizações, possibilitando entender como as mesmas trabalham e como se apresentam aos seus públicos. Assim, cada organização inclui em seu processo cultural formalidades nas regras, formas de comunicação, estilos gerenciais, benefícios organizacionais, entre outros, que guiam o funcionário a se adaptar.

Com base nos estudos de BALDISSERA (2000), nota-se que ao planejar e a coordenar a comunicação de uma organização, primeiramente, necessita-se realizar um esforço para diagnosticar a cultura organizacional, estando ela implícita ou explícita nas redes formais e/ou informais. A comunicação organizacional, que passa a ser “estratégica para as organizações o que significa que se vincula estritamente ao negócio” (BUENO, 2003, p. 7), cujo desenvolvimento é realizado por aqueles que a conheçam e a entendam, enxergando na perspectiva sistêmica.

Para unir com o estudo prático as informações teóricas apresentadas, o capítulo a seguir aborda sobre a cultura organizacional da Grendene a partir da visão da comunicação.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DA GRENDENE: ANÁLISE A PARTIR DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A Grendene apresenta algumas características que foram adotadas/consolidadas, durante o tempo, desde a sua fundação há mais de 40 anos, na qual passou a fazer parte da sua cultura, conquistando o papel de destaque no setor de calçados. Partindo do pressuposto que, por meio de ideias simples, aliadas à ousadia e a busca contínua para oferecer produtos inovadores, a Grendene[5] teve uma trajetória interessante que começou em 1971 com os irmãos Pedro e Alexandre Grendene Bartelle. Juntos fundaram a Plásticos Grendene Ltda em Farroupilha (RS). Eles perceberam que o plástico na indústria poderia ter perspectivas de crescimento e iniciaram a fabricação de embalagens plásticas para garrafões de vinho, até então feitos em vime. A partir deste negócio, além de garrafões, a empresa começou a fabricação de peças em plástico para máquinas e implementos agrícolas e, logo em seguida, tornou-se fornecedora de componentes para calçados, sendo pioneira na utilização da poliamida (nylon) como matéria-prima para a fabricação de solados e saltos para calçados. Assim, após sete anos da fundação, a primeira sandália surgiu em 1978, chamada Nuar e em 1979 lançou-se a coleção de sandálias plásticas com a marca Melissa inspirada nos calçados utilizados por pescadores franceses.

Percebe-se que a cultura organizacional possibilita compreender a organização em diversos ângulos, e, é por meio dela que o indivíduo se informa para saber como agir/trabalhar/adaptar ao novo ambiente; ela dita o que os colaboradores têm de seguir. Logo, a partir do site da empresa, a Grendene comercializa hoje produtos para o mercado interno e externo e conta com mais de 20 mil funcionários e seis unidades: Farroupilha e Carlos Barbosa, no Rio Grande do Sul, Fortaleza, Sobral e Crato, no Ceará e Teixeira de Freitas, na Bahia (além de duas lojas exclusivas de Melissa em São Paulo e em Nova Iorque - EUA). Independente da distância em que estejam uma das outras, todas as unidades da organização seguem a mesma filosofia organizacional, que, segundo o site, os valores são resumidos em quatro tópicos:

> 1. Lucro: essencial e insubstituível para a continuidade da Grendene a manutenção dos empregos.
> 2. Ética: Integridade, respeito e transparência: pensar, falar e agir.
> 3. Inovação e Agilidade: antecipar-se às dificuldades, inovar, e fazer melhor.
> 4. Competitividade: produtividade crescente, custos e despesas em exame e

5 Disponível em: <www.grendene.com.br>. Acesso em: 26 de agosto de 2013.

redução constante.

A cultura organizacional constitui-se no elemento norteador das organizações e, consequentemente, em todas as unidades da Grendene já existentes no mercado, pois orienta os comportamentos dos indivíduos que nela estejam, que passam a conviver em uma unidade de sociedade empresarial específica, repleta de construções/desconstruções das relações sociais. A partir da entrevista realizada com uma representante da empresa, Carla Mari Daniela (2013) – Coordenadora de Marca e Comunicação do núcleo feminino, foi possível notar outras questões que envolvem a cultura da empresa. Entre elas, percebe-se que o esquema de como os setores das marcas (núcleos dos calçados: feminino, masculino e infantil, Ipanema e Melissa) estão posicionados atualmente, contribui para o desenvolvimento efetivo e eficaz do trabalho (conforme APÊNDICE 2). Pode-se observar que o conteúdo deste apêndice apresenta somente o segmento feminino da Grendene e seus desdobramentos hierárquicos. Sabe-se que existem outros setores e cargos dentro da organização, porém não estão contemplados nesta referência.

Carla Mari Daniela mencionou que a estrutura apresentada está desta forma há pouco tempo, e, que, além de ter aproximado a área de Marca e Comunicação com as áreas de Produtos e Vendas, a nova estrutura, serviu para melhorar o fluxo de comunicação entre o setor de Negócios (que antes estava muito distante). Segundo ela, no formato de trabalho que existia anteriormente, o setor de Marca e Comunicação (chamado antigamente de Marketing) tinha como objetivo trabalhar somente com a comunicação dos projetos/produtos, ou seja, o produto chegava até o setor e, a partir daquele momento, promovia-se ações de comunicação como: campanhas, propagandas, comerciais, mídias externas. Este tipo de processo era semelhante a uma “esteira de produção” (palavras de Carla Mari Daniela), cujas ações eram pensadas somente a partir do calçado já pronto. O setor de Marca e Comunicação, portanto, não participava e não tinha conhecimento sobre as etapas anteriores dos processos de concepção do produto. Com a estrutura atual, trabalha-se desde a concepção do calçado até o ponto de venda (PDV), ou seja, segundo Carla Mari Daniela, o setor de marca e comunicação tem hoje como objetivo identificar oportunidades de novos negócios (seja uma nova marca, um novo licenciamento, uma parceria); planejar as estratégias de comunicação para lançamento dos produtos; trabalhar nas construções das marcas e elaborar planos de controle e monitoramento. Este fluxo de comunicação é mais estratégico e menos superficial, pois busca criar ações com embasamento no negócio e torná-las assertivas – conforme esquema no

APÊNDICE 3 que apresenta como o fluxo cíclico de comunicação ocorre na proposição de novos projetos no segmento feminino da Grendene: entre Gerentes, Coordenadores de Marca e Comunicação e de Negócios. Observa-se, na prática, como a comunicação, quando pensada estrategicamente e embasada na cultura organizacional, permite que exista fluidez das informações e melhorias nas trocas realizadas entre as equipes, o que auxilia no sucesso dos trabalhos realizados.

No site da Grendene, também se observa aspectos sobre a cultura organizacional ao citar a importância dos seus funcionários na história do desenvolvimento da organização:

> [...] reconhece nos seus funcionários o protagonismo de seu crescimento e inovação. Somando esforços e dedicação, eles escreveram a história da empresa. O desenvolvimento individual é incentivado, através da ideia de que todas as pessoas são capazes de trilhar um caminho cada vez maior e crescer sem limites (Disponível em: <www.grendene.com.br>. Acesso em: 26 de agosto de 2013).

A partir deste fragmento pode-se inferir que a Grendene está preocupada em investir constantemente em carreira e sucessão, programas educacionais e de capacitação para seus funcionários. Além disso, visualiza-se no site que a Grendene possui programas de comunicação interna que tem como objetivo: informar, integrar, reconhecer e promover dentro das dimensões corporativas, local e face a face, a comunicação com os colaboradores. Ainda, no site, identifica-se que os canais de comunicação interna da Grendene buscam "o alinhamento entre as unidades, agregando transparência ao processo, com resultados positivos na integração entre os diferentes públicos e a conscientização da importância de cada funcionário para o negócio". Chega-se à ideia de que o reconhecimento e os valores compartilhados proporcionam aos indivíduos uma linguagem comum com a qual todos podem colaborar. Buscando estabelecer relações com a teoria apresentada, MARCHIORI afirma que:

> Cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, o que é tido como válido para o grupo no momento vivenciado por ele. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, e que sem dúvida afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas (2009, p.304).

A autora coloca a característica da interação humana entre os membros da organização, pois considera o ambiente de trabalho um fenômeno social e acredita que os seres humanos, pelo processo da cultura, consigam explicar os significados criados por eles

próprios no seu meio organizacional, mas para isso necessitam da comunicação/do diálogo para a interação social. Deste modo, em outras palavras, a autora entende que se alguém gerou atitude, é sinal que este alguém se comunicou; ou seja, interagiu em seu meio social (MARCHIORI, 2006).

Por estas descrições e outras encontradas no site da Grendene como "[...] o ambiente é colaborativo e isto é um diferencial para o bom desempenho da equipe e da Grendene, na geração de resultados positivos. A união da empresa com seus funcionários é capaz de tornar os sonhos coletivos em realidade [...]" é possível referenciar com as definições existentes que destacam o que vem a ser cultura organizacional. A exemplo disto, menciona-se o pensamento de MARCHIORI sobre o que é cultura organizacional:

> [...] valores, símbolos e significados em objetos materiais e práticas ritualizadas [...] o "conteúdo' da cultura inclui costumes e tradições, relatos históricos sejam eles míticos ou reais, compreensões tácitas, hábitos, normas e expectativas, significados comuns associados a objetos fixos e ritos estabelecidos, suposições compartilhadas e significados intersubjetivos (2006, p.79).

Esta definição permite inferir que o que cria e reproduz a cultura é a socialização, os ritos, a prática social e outros elementos que reforçam a cultura. Os fragmentos do site da organização deixam claro que coletivamente os sonhos podem se realizar e, que os grandes elementos da "cultura" são as pessoas, pois são elas que a constroem, mantém e reproduzem, por meio do diálogo, significados e entendimentos. Com base nos estudos de MARCHIORI, "pessoas são, portanto, criadoras de cultura e não simplesmente transformadoras e adaptadoras de significados, de forma mecânica. Elas também são produtos culturais, são formadas pela cultura, assim como a reproduzem e a formam" (2006, p.81).

A partir dos conceitos explanados sobre cultura organizacional, percebe-se que a comunicação é a "grande mão condutora" para a formação da cultura organizacional e que são as pessoas que conduzem todo este processo. Na visão de BUENO (2003, p.4), a comunicação "é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações". Na Grendene, o diálogo tem papel de destaque na função do fortalecimento da identidade e das percepções da imagem da organização perante a opinião pública. A ação "boca-a-boca", os investimentos com divulgações em mídias (televisão, rádio, internet, etc.) viabilizam a notoriedade e a estabilidade da Grendene. Pode-se inferir que o diálogo tem o poder de construir relacionamentos e gerar significados transformados em conhecimentos

compartilhados. “A cultura reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma empresa” (MARCHIORI, 2009, p.308).

Apropriar-se do entendimento da cultura organizacional, permite pensar que a ações de comunicação estratégica que a Grendene realiza podem ser percebidas desde o momento em que a estrutura do setor de Marca e Comunicação foi concebida para atender as necessidades da empresa, o desenvolvimento do site e de outras ferramentas de comunicação, até o desenvolvimento de campanhas de comunicação (planejamento, estratégias de comunicação, produção, execução, mensuração e avaliação). Porém, apesar de todas as relações comunicacionais que o setor de marca e comunicação assume dentro da Grendene, é fundamental que haja a sinergia das áreas da comunicação para dar sentido às ações realizadas. Isto quer dizer que com a cultura organizacional, a comunicação estratégica “caminha para assumir, por inteiro, a chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades” BUENO (2003, p. 8). O autor enfatiza que a comunicação organizacional é vista agora como um conjunto de novos atributos que a tipificam como insumo estratégico.

Então, a partir deste cenário, pode-se ver a comunicação integrada como uma das responsáveis por viabilizar a comunicação organizacional estratégica. Questiona-se: quais são os elementos que compõem a comunicação integrada? O capítulo seguinte fará uma breve análise conceitual sobre comunicação integrada a partir do desenvolvimento de uma comunicação estratégica baseada, principalmente, na teoria de quatro autores que abordam este mesmo assunto KUNSCH (2003), YANAZE (2010), TREVISAN (2003) e BUENO (2003). Assim, permite-se compreender os principais aspectos da comunicação integrada e como ela se relaciona no ambiente organizacional.

2.3 A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DAS ORGANIZAÇÕES

É importante para uma organização a integração de suas atividades de comunicação – comunicação integrada (CI) – em função do fortalecimento de seus conceitos institucional, mercadológico e corporativo em seus públicos. Sabe-se que a comunicação organizacional é a que sustenta e reproduz a imagem da empresa perante os públicos com os quais se relaciona e,

a CI tem como papel auxiliar neste processo de interagir de forma sinérgica nas soluções de comunicação. KUNSCH (2003) embasa seu pensamento, apresentando o modelo chamado "composto da comunicação integrada", mas YANAZE (2010) vai além e apresenta uma releitura deste modelo, chamando-o de "abordagem de comunicação integrada".

Antes de entrar nos modelos propostos pelos autores, entende-se o que é comunicação integrada na visão de KUNSCH:

> Esta deve construir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia (2003, p. 150).

Tendo em vista essa colocação da autora é possível observar que dentro da comunicação organizacional existem relacionamentos que, quando atuam em sintonia e harmonia no desenvolvimento das atividades de comunicação, facilmente atingem os objetivos. As faces da comunicação integrada, segundo ela, não devem ser geridas isoladamente e, as ações conjugadas das atividades de comunicação formam o composto da comunicação integrada. BUENO (2003) acredita que, no cenário da comunicação integrada, as ações são pensadas a partir de uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantêm íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com os públicos. De tal modo, "[...] as vertentes institucional e mercadológica deixam de ser percebidas como distintas porque são umbilicalmente associadas ao negócio, à visão e à missão da organização" (BUENO, 2003, p. 8). Na teoria de TREVISAN (2003), a CI necessita de um processo de planejamento estratégico, pois requer uma visão acurada e abrangente das necessidades comunicacionais da organização para atingir o objetivo final, que é o de contribuir para a construção das imagens interna e externa da empresa. Nota-se a importância da CI para as organizações e, a seguir, apresenta-se os modelos de comunicação integrada estratégica propostos por KUNSCH (2003) e YANAZE (2010).

A vertente de KUNSCH considera as diferentes modalidades que permeiam a concepção e as práticas de comunicação organizacional, baseada no "Composto da comunicação organizacional" que é formado por:

> Comunicação administrativa: responsável por ordenar das ações administrativas e viabiliza a funcionalidade da organização; Comunicação Interna: responsável por viabilizar toda interação possível entre a organização e empregados; Comunicação mercadológica: que está voltada ao marketing de negócios; Comunicação institucional: que é responsável pela construção da imagem e da identidade de uma organização (2003, p.49).

O modelo da autora pressupõe que a comunicação integrada promove uma ligação entre as formas de comunicação de uma organização com o objetivo de unificar o discurso e linguagem de comunicação. É a sinergia e a integração entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma empresa que, a partir de quaisquer modificações conjunturais na perspectiva comunicacional da corporação, - independentemente da área – geram impacto em todas as áreas, atingindo-as, seja de forma positiva ou não. Portanto, é vital que haja uma ação planejada para coordenar todo o composto, pois a importância da integração está ligada à promoção do emprego de processos conjuntos determinantes para o crescimento da organização. No ANEXO B, é possível observar o modelo ilustrativo que a autora utiliza para apresentar este composto.

Já o modelo de YANAZE (2010) chamado de "Gestão da comunicação integrada" concorda com o ponto de vista conceitual de KUNSCH (2003) sobre o assunto, porém ele propõe uma pequena modificação estrutural, afim de reposicionar transversalmente a dimensão interna na classificação, acrescentando, ainda, a dimensão externa.

> Entendemos que os públicos internos podem ser receptores e difusores tanto de mensagens administrativas, institucionais ou mercadológicas. Essas três palavras qualificam/adjetivam/caracterizam os conteúdos da comunicação, que podem ser transmitidos interna ou externamente. Entretanto, a palavra “interna” não caracteriza o conteúdo da comunicação, mas seu direcionamento. Assim sendo, não pode estar na mesma qualificação que a comunicação administrativa, institucional e mercadológica (YANAZE, 2010, p. 63).

O modelo proposto por YANAZE (2010) analisa especificamente o papel estratégico da comunicação na promoção de interações positivas entre os diversos setores da empresa e entre a empresa e seus públicos de interesse. Os receptores da comunicação de uma empresa são todos aqueles que compõem seu ambiente mercadológico e não somente os compradores do produto. O consumidor final é um dos públicos mais estratégicos para uma organização com fins lucrativos. Assim, o autor propõe abordar a comunicação integrada da seguinte forma:

> Comunicação Administrativa: constitui o core comunicativo da organização dos ambientes interno e externo, garantida a dinâmica da gestão empresarial, considerando as atividades de planejamento, organização, coordenação e controle. Comunicação institucional: é responsável pela gestão estratégica das relações públicas, pela construção da imagem e identidade fortes e positivas dentro da corporação. Comunicação mercadológica: é aquela que tem como objetivo o aumento de vendas, relaciona a organização com seus dois mercados, ou seja, mercado fornecedor e o mercado comprador. Trata-se de uma comunicação persuasiva e com objetivos voltados à atividade comercial, de negociação (YANAZE, 2010, p.64).

No ANEXO C é possível observar, de maneira ilustrativa, o modelo mencionado pelo autor. Consoante a apresentação das visões dos dois autores, concorda-se que ambos consideram que a CI tem por objetivo fazer com que todos dentro da organização saibam o que precisam para atuar com eficácia e produtividade, num ambiente harmonioso, cooperativo e coeso, em torno de objetivos e de valores compartilhados. Além disso, objetiva transmitir uma imagem correta e integrada da organização, dos seus produtos e serviços, através dos veículos de comunicação e de todos que nela atuam no que diz respeito aos demais públicos. Mesmo em momentos não tão favoráveis, a CI estabelece relacionamentos harmoniosos e produtivos transformando em apoio aos atos da empresa.

Cabe lembrar que para que para otimizar as ações de comunicação da CI é importante que, ao desenvolvê-las, faz-se necessário seguir etapas do planejamento de comunicação para que os objetivos sejam alcançados e o investimento aplicado seja compensatório. Segundo OGDEN (2008, p.38) os objetivos de comunicação integrada em um planejamento de comunicação têm algumas características que precisam ser levadas em consideração:

> [...] os objetivos devem ser mensuráveis e quantificáveis. Em outras palavras, devem ser escritos de tal maneira que permitam a medição ao final da campanha:
>
> - Os objetivos foram ou não alcançados;
> - Os objetivos devem especificar quem é o público-alvo, quando as metas estabelecidas devem ser alcançadas (um cronograma) e o que especificamente deve ser atingido.;
> - Os objetivos devem ser realistas. Se a meta não puder ser atingida, é inútil incluí-la nos objetivos.
> - Objetivos irreais têm efeito negativo sobre o pessoal que foi designado para conduzir o projeto;
> - Os objetivos devem ser claros. Todos os indivíduos envolvidos na campanha devem lutar pelas mesmas metas;
> - Os objetivos devem ser integrados. Todos os componentes do marketing e da comunicação integrada devem ter metas em comuns aos objetivos gerais do marketing. Seria inútil ter uma meta de comunicação de "atitude amigável para os consumidores" e, ao mesmo tempo, reduzir o número de prestadores de serviço ao cliente.

Tendo em vista estas colocações, apresenta-se algumas metodologias de mensuração de resultados de comunicação – sob a perspectiva de YANAZE (2010) – que que podem ser trabalhadas nas ações de CI. Entre elas o autor cita a Mensuração de Resultados em Eventos; Mensuração de Resultados em Comunicação Institucional; Análise de retorno de investimento em Comunicação Interna; Mensuração de Resultados de Campanhas de Causas de interesse público e Mensuração de Resultados de Investimentos em Publicações.

As possibilidades de mensuração tem um leque de variáveis que devem ser analisadas para contemplar a grandeza do estudo. Dentre as possibilidades YANAZE (2010) relaciona exemplos de ações de comunicação que podem ser mensurados como: Relacionamento com a Imprensa; Eventos; Patrocínios (Culturais e Esportivos); Comunicação Institucional; Publicidade; Promoção de Vendas e Merchandising; Participação em Feiras e Exposições; Comunicação Interna; entre várias outras. Para possibilitar o entendimento das metodologias de mensuração em comunicação, o autor analisa quinze metodologias que estão relacionadas aos seguintes assuntos (YANAZE, 2010, p. 219):

1. Mensuração de Resultados de Relacionamento com a imprensa
2. Mensuração de Resultados em Eventos
3. Mensuração de Resultados em Patrocínios
4. Mensuração de Resultados de Apoio/Patrocínios de Programas Sociais e Ambientais
5. Mensuração de Resultados em Comunicação Institucional
6. Mensuração de Resultados dos Investimentos em Publicidade
7. Mensuração de Resultados de Promoção de Vendas e Merchandising
8. Mensuração de Resultados de Participação em Feiras e Exposições
9. Análise de Retorno de Investimentos em Comunicação Interna
10. Mensuração de Resultados de Investimentos em Publicações
11. Mensuração de Resultados de Campanhas de Causas de Interesse Público
12. Mensuração de Resultados em Relações Públicas
13. Mensuração de Resultados da Imagem corporativa
14. Mensuração na Internet
15. Marca: o que é a força e o que é valor intangível

A Grendene desenvolveu uma ação de comunicação na internet – que faz parte de uma campanha de comunicação[6] e será analisada neste estudo. A ação foi um concurso cultural para uma determinada marca de calçados e está diretamente relacionado aos esforços de comunicação que a Grendene desenvolveu para promover a sua comunicação institucional[7]. A

6 Entende-se como campanha "um conjunto de ações de comunicação que visa informar, oferecer ou persuadir determinado grupo de indivíduos acerca de um produto, serviço ou marca" (INTERCOM, 2010, p. 146).

7 Considerar o conceito a partir do composto de comunicação integrada apresentado anteriormente.

comunicação integrada utiliza-se de ferramentas para promover ações de comunicação nas perspectivas da comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica. O concurso cultural na internet encaixa-se como uma ação de comunicação para promover a comunicação institucional da organização. A análise levou a considerar-se apenas a parte de mensuração e avaliação de resultados do concurso cultural, para entender como os resultados alcançados repercutiram na Grendene.

Entretanto, nota-se que, ao desenvolver ações de comunicação, as empresas incluem no planejamento a etapa de mensuração e avaliação de resultados. Porém, questiona-se a efetividade da execução desta etapa, ainda mais quando ocorre na internet. Para isto julga-se necessário compreender como a comunicação digital organizacional pode ocorrer neste meio e, no capítulo seguinte, busca-se entender alguns conceitos que abrange este cenário.

2.3.1 Comunicação Digital Organizacional

Atualmente é possível observar que as organizações promovem ações de comunicação na internet. Teoricamente este tipo de ação pode ser nomeado como comunicação digital organizacional, porém, na prática, o conceito pode ser confundido também como marketing digital. Além da explanação sobre a diferença destes conceitos, neste subcapítulo apresenta-se algumas plataformas de comunicação que auxiliam na promoção das ações de comunicação, são elas: blogs, sites de entretenimento e sites de reclamação. A partir da compreensão do que é cada plataforma e, quais os objetivos de cada uma, será possível analisar o concurso cultural nesses ambientes, apresentados nos capítulos finais desta monografia.

Fruto da evolução tecnológica, a internet impacta o comportamento das organizações e as atividades dos profissionais de comunicação. A informação sempre foi uma necessidade social e substancial, pois “promove o intercâmbio de ideias, permite a formação de opinião pública livre, defende a parte essencial dos direitos políticos de participação e exerce um controle frente às autoridades públicas” (IASULAITIS, 2007, p. 161). O desenvolvimento de um novo sistema eletrônico de comunicação, caracterizado pelo seu alcance global e por potencializar a comunicação humana, a interação de todos os meios de comunicação e a interatividade, estão mudando as percepções culturais da sociedade. Verifica-se, neste sentido, que há uma crescente utilização das redes interativas nas empresas e, as pessoas moldam a

tecnologia para adaptá-la as suas necessidades. A comunicação organizacional também está passando por este processo de adaptação, pois o processo comunicacional é potencializado pelas tecnologias digitais, assumindo um importante papel estratégico de integração de discursos e de complexificação dos processos, exigindo uma postura planejada de forma sistemática para o seu sucesso. Segundo SOARES:

> A comunicação e a organização são atividades humanas fortemente relacionadas. A informação passa a ser variável mediadora que as conecta, sendo, por sua vez, o resultado da comunicação, que se utiliza para restringir e coordenar as atividades dos indivíduos estabelecendo, assim a ordem. […] a comunicação oportuniza aos sujeitos gerarem e compartilharem informações que lhes proporcionem ferramentas de pensamento e direção para cooperar e organizar suas rotinas. Ao se comunicarem, os indivíduos criam significados, trocam e respondem mensagens. As informações representam os dados processados dos significados criados pelas pessoas (2005, p.12).

Assim, as trocas comunicacionais, quando ocorrem em ambientes digitalizados, assumem características deste meio como: "multiplicidade e não linearidade das mensagens, flexibilização do tempo e a virtualização dos relacionamentos e intercâmbios" e "[…] por consequência, surge a digitalização dos significados coletivos que fluem nos ambientes organizacionais" (CORRÊA, *apud* KUNSCH, 2009, p.319). É preciso considerar, portanto, que as ações de comunicação digital nos ambientes organizacionais também são influenciadas por estas características e, como qualquer ação de comunicação, requerem investimentos, geram custos e "são de difícil mensuração quanto aos resultados, dada a mutação contínua do ambiente tecnológico e das expectativas dos usuários" (CORRÊA, 2009, *apud* KUNSCH, 2009, p.332).

As modalidades de comunicação que têm a internet como base de divulgação, proporcionam às empresas grande oportunidade, e, ao mesmo tempo, grande ameaça, uma vez que não há como controlar o conteúdo das mensagens. Como consequência, isto coloca em xeque a maneira convencional de fazer comunicação. Na internet as informações circulam livremente entre a organização, o cliente e a sociedade em todos os sentidos e com conteúdos diversos. A situação clássica na qual a empresa era a única emissora da mensagem e o cliente era o único receptor, agora ficou ultrapassada, pois qualquer uma das três partes (organização, cliente ou sociedade) pode ser emissora e receptora de mensagens com grande amplitude. Isto significa que, na internet, segundo OGDEN (2008, p.33), "a empresa (emissora da mensagem)

está longe de ter o mesmo controle que detém sobre as formas clássicas de comunicação, e essa é uma situação com a qual a maioria dos gestores de comunicação ainda não aprendeu a lidar (nem a explorar e muito menos combater)".

Comparativamente às ações comunicacionais mais tradicionais, cujos investimentos são planejados, em geral, a partir da execução de serviços e de ações realizadas internamente e por fornecedores como agências, assessorias, estúdios de *design* e criação, os investimentos em comunicação digital envolvem quase sempre diferentes áreas da organização e outros agente externos. A Grendene, por sua vez, conta com o suporte de agências terceirizadas para trabalhar a comunicação digital das marcas, responsáveis por gerenciar e produzir conteúdo de acordo com as diretrizes da empresa alinhado às peculiaridades das plataformas de comunicação digital que utilizam (caso do site institucional e do *facebook* da marca *Zaxy*).

A atividade de comunicação digital nos ambientes corporativos exige integração e ações coordenadas de áreas como tecnologia da informação, desenvolvimento e treinamento de pessoas, os diferentes negócios em seus níveis operacionais, além da própria comunicação organizacional. Seguindo a proposição de CORRÊA, "um grupo integrado deverá dialogar constantemente com agentes como provedores de sistemas e aplicativos, criadores e *designers*, sistemas de agregação e indexação de conteúdos, fornecedores de fluxos informativos, entre outros" (2009 *apud* KUNSCH, 2009, p.332).

Tendo em vista as colocações de comunicação digital organizacional, apresenta-se o conceito de marketing digital. Para OGDEN, métodos de comunicação que utilizam o computador e as redes de *on-lines* são chamadas de ações de marketing digital. Segundo ele sua função básica é:

> […] usar o poder das redes on-line, da comunicação por computador e dos meios interativos digitais para atingir os públicos-alvo, reforçando a comunicação digital. Entre os vários tipos de marketing digital estão a criação de sites web; a inclusão de mensagens em sites de busca, compras, notícias, lazer e *chats* de terceiros; as ações de e-mail marketing (mas sem cair na tentação do envio de spam, que são mensagens consideradas lixo eletrônico); e a criação de comunidades virtuais, como o orkut. As ferramentas utilizadas para essas ações são banner, *pop-ups, links* patrocinados, intersticial, *podcasting*, entre várias outras. (2008, p.29)

Na teoria de OGDEN (2008, p.30), o marketing digital fornece uma alternativa barata, rápida, flexível e personalizada em relação aos meios tradicionais "(desde propaganda até

folhetos e catálogos)". Isto porque é um meio que agrega várias características (cujos meios convencionais apresentam somente de modo isolado) "como som, imagem, textos densos e interatividade". O marketing digital realmente traz mais interatividade para a comunicação digital corporativa, mas, deve-se ter claro que não é ela que corrige os problemas associados ao marketing tradicional. "O marketing digital pode reduzir a dependência de papel, adicionar mais informações (especialmente para os produtos de alta tecnologia ou produtos novos para o mercado) e eliminar as barreiras dos meios tradicionais" (OGDEN, 2008, p.30), mas não resolve estratégias equivocadas do planejamento de comunicação. Construir uma estratégia de comunicação digital, integrada ao plano global de comunicação organizacional, representando a cultura os propósitos e os públicos de uma organização no cenário contemporâneo das ambiências digitais, deve:

> […] objetivar o estabelecimento de um processo comunicacional fundamentado com hipermedialidade, interatividade e multimedialidade, e disponibilizando tudo isso por meio de um *grid* de sistemas e ferramentas específicos para a ambiência digital requer uma gestão complexa (CORRÊA, *apud* KUNSCH, 2009, p.333).

A partir da comunicação digital os constantes avanços e inovações neste campo proporcionam sempre novas possibilidades de comunicação. Nas últimas décadas assistiu-se a um processo de inovação e absorção de tecnologias que potencializa a comunicação humana e modifica o meio organizacional. Para saber um pouco mais sobre as plataformas que serão mencionadas no decorrer desta monografia, busca-se compreender o que elas são e o objetivos que possuem.

As novas aplicações da rede podem ser definidas como ferramentas que promovem a mobilidade, a colaboração e a interatividade. Os **blogs** são páginas na internet onde as pessoas escrevem sobre diversos assuntos de seu interesse que podem vir acompanhadas de figuras e sons de maneira dinâmica e fácil, além de outras pessoas colocarem comentários sobre o que está sendo escrito. Segundo RECUERO (2003) os blogs são mecanismos de publicação na web, baseados nos princípios de micro-conteúdo e de atualização fácil e frequente. Seus textos estão dispostos em blocos, os blocos chamados *posts*, que são organizados de forma cronológica, apresentando a postagem mais recente no topo da página. Contudo, é uma ferramenta colaborativa onde pessoas trocam informações e conhecimentos cooperativamente. Tem diversas funcionalidades, podendo ser diários virtuais (escreve-se mensagens envolvendo

o lado pessoal, emocional e profissional), ou um laboratório de escrita virtual onde todos os membros possam agir, interagir e trocar experiências sobre assuntos de mesmo interesse. Pela possibilidade de interação, acesso e atualização das informações através de comentários e *posts*, pode ser um local em que as pessoas podem trocar informações (servindo de *chat*, fórum, listas de discussão). É um recurso de comunicação entre família, amigos, grupo de trabalho, ou até mesmo empresas. Os blogs oferecem espaço e visibilidade tanto para pessoas comuns, quanto para grandes empresas.

O público-alvo do concurso cultural desenvolvido para a marca *Zaxy* (meninas jovens adolescentes), por exemplo, tem como peculiaridade, estar constantemente presentes nos blogs. Existe uma rede de jovens meninas que, juntas, formam uma tribo de blogueiras. A marca se beneficia devido à grande rede de contatos que elas possuem, proporcionando ampla visibilidade. Nos capítulos que seguem, será analisado este ambiente no período que ocorreu o concurso cultural da *Zaxy*. Os sites de notícias e entretenimento também farão parte desta análise e, para isto, explana-se sobre estas outras duas plataformas.

Os **sites de notícias** surgiram com a migração de leitores de jornais impressos para a mídia digital, que se intensificou nos países desenvolvidos nos últimos anos. Esta mudança é acompanhada com atenção pelas empresas jornalísticas brasileiras, e de acordo com a ANJ (Associação Nacional de Jornais), que vêm se preparando para fornecer ao mercado leitor e publicitário produtos que atendam às necessidades de uma audiência híbrida (impresso e digital), busca oferecer conteúdos mais ricos e diversificados. O jornalismo móvel nada mais é que a incorporação de tecnologias móveis digitais em redes de terceira geração à produção jornalística. Um exemplo disso é que o próprio repórter, munido de celular, câmera de vídeo e *notebook*, filma, edita e envia áudio em tempo real à redação do jornal. O uso das tecnologias móveis como colaboração ao jornalismo vem sendo cada vez mais discutido. Segundo ZAGO (2011, p.13), entende-se que os “sites noticiosos, são vinculados ou não a conglomerados midiáticos, que são referências em termos jornalísticos para o público que acessa notícias na internet”. O problema na web é que as notícias ficam velhas mais rapidamente, por isto é necessário um mecanismo para atualização quase que instantânea do que acontece. A tendência dos principais jornais do mundo é uma nova plataforma de mídia: o jornal pode ser acessado de qualquer lugar por meio de um aparelho para leitura de textos eletrônicos. Na análise empírica desta monografia, buscou-se notícias sobre a marca em diversos sites em um

período determinado. Notou-se que as matérias que abordam sobre a *Zaxy* estão na seção de entretenimento destes sites que, geralmente, reúnem assuntos como culinária, música, mundo dos artistas, shows, teatro, saúde e entrevistas com famosos e temas variados.

A última plataforma estudada foi **site de reclamação** que, neste caso, o consultado foi o do "Reclame Aqui". Segundo SANTOS (2002, p. 11), é forma mais organizada de se usar a web para protestar: "normalmente, a procura por esses sites ocorre quando os usuários não obtém sucesso ao contactar os centros de atendimento das empresas. Eles são úteis, pois funcionam como ponte entre empresas e consumidores". O site Empreendedorismo em Mato Grosso do Sul entrevistou um dos sócios fundadores do "Reclame Aqui" - Maurício Vargas – surgiu em 2002, quando o sócio passou por um problema de overbooking com uma companhia aérea. Hoje, segundo a mesma fonte, é um dos 75 sites mais acessados pelos brasileiros. O fundador comentou que na época do ocorrido, a internet estava apenas engatinhando no Brasil e, então, surgiu a ideia de criar uma ferramenta na qual as pessoas pudessem compartilhar as suas más experiências de consumo. O site é gratuito, onde consumidores fazem um cadastro de seus dados pessoais e podem enviar diversas reclamações sobre determinadas empresas. A política de privacidade do site não permite a identificação do consumidor na publicação das páginas, pois as reclamações feitas são indexadas por motores de busca e visíveis para consulta. O acesso aos dados que foram cadastrados pelo cliente ocorre apenas com a empresa envolvida, para facilitar a busca da resolução do problema. Assim, é transmitida a empresa envolvida um e-mail com os detalhes, caso ela possua um cadastro para respostas no site.

Ainda, segundo a mesma fonte, com os dados gerados são obtidos rankings automatizados e o "Reclame Aqui" faz uma avaliação da empresa utilizando diversos critérios próprios. Foi desenvolvida uma fórmula matemática que leva em consideração as respostas e classifica as empresas desde “não recomendada” até “empresa selo RA 1000” – aquelas que obtêm os melhores resultados (possuir este selo é o status máximo que pode chegar). Os consumidores podem, depois de terem suas questões respondidas pelas empresas, indicar se o problema foi resolvido ou não, além de ter o direito a réplicas e, ao final, mostrarem, através de *smiles*, a sua opinião sobre a resposta requerida da empresa reclamada. A descrição do problema que o cliente publica é avaliada por uma equipe do site antes de ser publicada. Isto ocorre, pois sua política não permite conteúdo ofensivo na redação dos usuários.

Também, segundo o sócio Maurício Vargas[8], o site é uma forma diferente de analisar a reputação de uma empresa, que em vez de mensurar a quantidade de sucesso no mercado, a ferramenta observa como as empresas tratam o consumidor quando um problema ocorre. Assim, é utilizado para que as pessoas possam fazer comparações antes de optar por uma empresa ou outra. Segundo informações do site Empreendedorismo em Mato Grosso do Sul, das 300 mil visitas diárias, são postadas apenas 10 mil reclamações. Isso significa que as outras 290 mil usam o site somente para pesquisar. A empresa Grendene está cadastrada no site desde de 2002 e, desde então, possui uma lista razoavelmente pequena de reclamações. Nos capítulos seguintes aborda-se com mais detalhes a relação entre este site e a Grendene/*Zaxy*.

Com base nos estudos de CI, as ações de comunicação quando pensadas para a comunicação institucional (integrante do "Composto da comunicação organizacional" - KUNSCH, 2003), tem como foco trabalhar a imagem da marca perante seu público. A seguir apresenta-se conceitos sobre comunicação institucional e, como as ações de comunicação podem ser pensadas nesta perspectiva.

2.3.2 Análise da ação de Comunicação Institucional na perspectiva da Grendene

Quando a empresa quer promover algo que reforce a imagem da marca, pensa-se em fazer ações de comunicação que envolvem a comunicação institucional. Segundo KUNSCH (2003):

> A comunicação institucional é a responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização, ressaltando os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribuindo para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção destes atributos. (p. 164).

Segundo PINHO (1990, p. 123), a palavra "institucional" ainda não tem uma precisão conceitual, mas as definições estão relacionadas a palavra instituição ou a ações com intenções diferentes de vender produtos ou serviços. Segundo o autor “o trabalho institucional visa desenvolver uma verdadeira personalidade para a organização, possibilitando a sua divulgação como um todo e em si mesma” (PINHO, 1990, p. 48). VAZ (2003) reforça a

---

8 Sócio Fundador do site "Reclame Aqui". Disponível em: http://empreendedorismoms.wordpress.com/2013/03/25/a-formula-do-sucesso-reclame-aqui-empreendedorismo-sebrae/>. Acesso em: 27 a outubro de 2013.

colocação de PINHO (1990) ao afirmar que "a palavra "institucional" é usada ainda para indicar as iniciativas através das quais uma empresa procura fixar junto ao público uma imagem positiva da organização. Para tanto, busca associar o seu nome a determinados valores e conceitos consagrados pela Opinião Pública" (1990, p. 7).

A comunicação institucional é uma das principais vertentes que este estudo assume e visa a efetivar as estratégias criadas pelo setor de marca e comunicação da Grendene, com a intenção de reforçar a imagem da marca – interagir com o mercado – de modo que traga resultados à organização, aos gestores e colaboradores. YANAZE (2010) concorda com KUNSCH (2003) e, em suas palavras, ele argumenta que a "comunicação institucional tem função de promover boas relações dos setores da empresa, da empresa com os *stakeholders*; minimizar situações de potenciais conflitos e crises, bem como de auxiliar na gestão do valor da imagem e da reputação da empresa" (p. 146).

Relacionando estes conceitos, observa-se que no site da Grendene (uma das fontes que se pode conhecer um pouco sobre a comunicação intitucional) é possível constatar que existe a vontade da organização em manter o público de interesse informado sobre o que ela pensa, devido a quantidade de informações disponibilizadas sobre o negócio. Além de se relacionar com os diferentes públicos (interno e externo), a Grendene deixa claro que se preocupa em vender calçados de qualidade. Analisando a estrutura do site institucional observa-se que há um índice principal dividido em diferentes seções: Institucional Pessoas, Institucional Produção, Institucional Exportação, Institucional Design, Institucional Matrizaria, Institucional Tecnologia, Institucional PVC, Institucional Pilar Ambiente – Comunidade, Institucional Marcas, Institucional Código de Conduta e Institucional Marketing. Dentro deste menu, atenta-se em dois tópicos que são de interesse para o estudo: "Institucional Marcas e Institucional Marketing". No "Institucional Marcas", a empresa apresenta as marcas de calçados que produz, desde a sua origem, conforme abaixo[9]:

- A Grendha é a marca feminina que mais cresce na Grendene, com uma linha extensa que atinge os mais diversos tipos de consumidoras. Com grandes volumes de vendas, consegue agregar tecnologia, atualidade e preço competitivo. Seu diferencial é traduzir as tendências da moda para as necessidades da mulher prática, dinâmica e trabalhadora. Seja no Brasil ou no mundo.

9 Disponível em <www.grendene.com.br>. Acesso em 26 de agosto de 2013.

- A Melissa surgiu em 1979 e nunca parou de se reinventar. Seus lançamentos encantam fashionistas brasileiros, teenagers americanas e consumidores de 5 continentes. *Full plastic*, ícone de moda e referência de comportamento, a Melissa criou um conceito de vanguarda para o mercado da moda. Divertida, *fashion*, original. Sempre igual, sempre diferente. E sempre um case de sucesso.
- Ipanema, lançada em 2001, já é um sucesso de vendas. É leve, sensual e tropical como a mulher brasileira. É novidade na Europa, Américas e Ásia. E charmosa até no nome, que remete a uma das praias mais famosas do Brasil.
- Grendene Kids é líder de mercado, com aproximadamente 30 linhas voltadas para o segmento baby e infantil. As principais marcas licenciadas são Disney, Barbie, Xuxa, *Hot Wheels*, Marvel.
- Rider é o "after-sport footwear" da Grendene. Voltado para o mercado masculino, esta marca líder nasceu em 1986 e segue conquistando novos consumidores no Brasil e no exterior. Rider busca em todos os esportes sua inspiração para desenvolver produtos que reinventam a categoria.
- Ilhabela foi pensada para o público adolescente e foi lançada em outubro de 2006. Meninas de atitude, que se destacam pelo seu comportamento e estilo, encontram na coleção da Ilhabela produtos dedicados a elas e que falam a sua língua.

A marca *Zaxy* (que é a marca de calçados que promoveu o concurso cultural estado nesta monografia), como pode-se observar, não foi citada nesta seção do site. Infere-se que esta situação é um descaso para com a *Zaxy*, pois para que ela repasse credibilidade para o consumidor, no mínimo, deveria estar presente no site oficial da Grendene, tendo o aval da empresa que a produz. Isto quer dizer que a marca *Zaxy* deve estar presente na seção “Institucional Marcas”. Com esta constatação, observa-se que a Grendene não mantém o seu site atualizado, o que pode gerar um sentimento de desdém para com seu público. Na contrapartida, o reforço que a empresa faz de orientar seus distribuidores a reservar uma parte da verba para intensificar e garantir a visibilidade da marca é outro indicador que faz pensar que a Grendene desenvolve esforços de comunicação para manter seus produtos em evidência. A organização informa como é importante que cada distribuidor que trabalha com os seus produtos devem estar comprometidos com uma parte do lucro em ações que garantam a visibilidade da marca, conforme abaixo:

> O marketing continua nos distribuidores. No mundo inteiro, cada distribuidor que trabalha com os produtos Grendene se compromete a destinar um percentual de seu lucro para ações de marketing. Isso garante visibilidade para a marca e a presença dos produtos em programas de TV, desfiles, mídia espontânea em editoriais de revistas, eventos de moda e de esporte, além das tradicionais mídias de massa. Tudo para reforçar a identidade de cada produto e impactar o consumidor (Disponível em <www.grendene.com.br>. Acesso em 26 de agosto de 2013).

Atenta-se também que a Grendene faz questão de apresentar, na seção "Institucional Marketing", quais são os principais artistas famosos que já passaram pela sua história. Com esta informação infere-se que a organização utiliza, como uma de suas estratégias de comunicação, relacionar as suas marcas com celebridades (este dado também foi confirmado após a entrevista com a representante da empresa):

> Faz parte da história da Grendene a contratação de grandes nomes nacionais e internacionais para impulsionar suas marcas. Campanhas memoráveis utilizando Sharon Stone, Claudia Schiffer, Gisele Bündchen, Adriane Galisteu, Gustavo Kuerten (Guga), Ivete Sangalo, Xuxa, Roberto Carlos, Fernanda Lima, Dean Cain, Terry Hatcher, Patrick Cox, Jean Paul Gaultier, Stephane Kelian, Tierry Mugler e Alexandre Herchcovitch.

Após estas considerações, alguns elementos da comunicação institucional podem ser claramente observados no site institucional da Grendene, pois, segundo a representante da empresa entrevistada, as ações de comunicação estão sempre atreladas com estratégias e objetivos da empresa. KUNSCH (2003) ressalta que a comunicação institucional deve agregar valor ao negócio e isto pode ser conquistado vendo a comunicação institucional como uma estratégia de posicionamento para as organizações que, quando trabalhada com mais intensidade, pode atrair uma boa imagem perante seus públicos e torná-las mais competitivas:

> As organizações modernas não podem se limitar apenas a divulgação de seus produtos ou serviços. Necessitam se identificar perante um público consumidor cada vez mais exigente. A comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos. (KUNSCH, 2003, p. 167)

Vale ressaltar que para as ações de comunicação institucional serem realizadas, utiliza-se algumas ferramentas que auxiliam na conquista de reforçar a imagem da empresa a partir de diferentes focos e estratégias. O concurso cultural, por exemplo, é uma ação vista como uma forma de fomentar o marketing cultural da organização. Nos capítulos seguintes, este assunto será melhor aprofundado e, opta-se apresentar a marca *Zaxy*. Assim, o leitor terá subsídios sobre a marca e compreenderá (posteriormente) a principal ferramenta de comunicação institucional utilizado pela mesma.

2.3.2.1 A marca Zaxy

Primeiramente, vale salientar que para realização deste estudo sobre a marca, a fonte

principal de consulta veio da entrevista realizada com a Coordenadora de Marca e Comunicação da empresa Grendene e, da observação de blogs de consumidoras da marca. Devido a escassez de informações sobre a marca, o site da institucional da Grendene não foi utilizado.

Analisando as marcas historicamente, a Grendha (que já existia no mercado antes do lançamento da *Zaxy*) era (e ainda é) o carro chefe da Grendene para o público feminino. Porém, esta marca tem como público-alvo mulheres que já estão na fase adulta e está presente no mercado há mais de dez anos. Por sua vez, a *Zaxy* é uma marca nova no mercado calçadista, pois seu lançamento aconteceu no ano de 2008. Segundo a entrevistada, o surgimento da marca partiu das seguintes necessidades/oportunidades abaixo:

- Existia a necessidade da Grendene de ampliar sua atuação no mercado;
- A empresa percebeu que havia um espaço no mercado entre o que a marca Melissa produzia e o que as marcas da Grendene já faziam como a própria Grendha. Lembrando que a Melissa é referência no mercado de calçados de plástico e foi ela que avalizou essa categoria, ou seja, introduziu, no mercado, o calçado de plástico.
- Existia uma demanda por um consumo jovem, que tem um estilo mais irreverente, trabalhando o plástico com cores, formas e diferencial, por um preço acessível e voltado para a classe C.

A partir destes argumentos, foi identificado que havia um público para o qual a Grendene não vendia com tanta força e, era uma oportunidade de deixar calçados de plástico com um preço mais acessível num mercado já consolidado pela Melissa, porém com foco em outro público-alvo – mulheres jovens da classe C.

Assim nasceu a *Zaxy*, com uma proposta diferenciada de calçados para este público que, desde o início, aderiu à marca com muita facilidade. A título de curiosidade e, também para complementar o estudo, o surgimento do nome *Zaxy* tem a sua origem desconhecida, devido ao fato da empresa possuir um banco de vários nomes de marcas já homologadas legalmente. Quando surgiu a necessidade de lançar um novo produto, esta lista de nomes foi consultada e, o nome *Zaxy* foi escolhido devido aos seguintes motivos: primeiramente ao tamanho (um nome curto e rápido de ser falado), a sonoridade, o fato de ser estiloso, irreverente, único e, por não possuir significado, podendo-se atribuir qualquer sentido.

Desde o lançamento, a entrevistada identificou, sucitamente, o histórico da marca,

mencionando as conquistas e algumas estratégias/desafios utilizados, traçando um paralelo até os dias de hoje. A seguir, elenca-se este histórico:

Quadro 1 – Histórico da marca *Zaxy*

Ano	O que ocorreu?	Observações
2008	Ano do lançamento da marca	Superou as expectativas de vendas
2009	A partir do saldo positivo de vendas evidenciando-se o potencial que a marca possui.	Sinalizou para o mercado que a marca era promissora.
2010	Foram dois anos de tentativas, erros e alguns acertos.	Adaptação da marca no mercado, apontando algumas dificuldades em entender as consumidoras, bem como, o melhoramento da qualidade do produto.
2011		
2012	Foi um ano marcante para a *Zaxy*. A partir da avaliação do mercado e dos ajustes feitos, consequências das tentativas e erros, concluiu-se que era necessário investir mais em comunicação. Assim, houve o início da consolidação da marca.	Foi o ano que mais se investiu em comunicação: merchandising no programa do Faustão e da Malhação, Ponto de venda (PDV). Alto sucesso de faturamento, somado a uma alta exposição de mídia e a visibilidade que a marca conquistou no mercado.
2013	Em termos de visibilidade as estratégias de merchandising no programa do Faustão e da Malhação (que fala direto com o público), Ponto de venda (PDV) continuaram. Foi um ano bem importante para a marca, resultando em liderança de vendas. Sentiu-se que as pessoas começaram a procurar e consumir mais a marca.	Constatação: surgimento de uma página no *facebook* chamada “Zaxy Maníacas” feita por adoradoras da marca.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da entrevista com a representante da empresa

Segundo a entrevistada, o ano de 2013 foi muito bom para a *Zaxy*, pois os investimentos aplicados trouxeram resultados positivos e o contato do produto com as consumidoras aumentou de forma significativa. A página do *facebook* chamada “Zaxy Maníacas” (atualmente conta com 100.033 curtidas – data da consulta: 11/09/13) surgiu a partir das próprias consumidoras com idades entre 15 e 17 anos (principal público-alvo da marca) que se auto intitularam "Loucas por *Zaxy*" e movimentaram outras meninas para este grupo. A Grendene viu que era um momento de potencializar a marca e começou a interagir para tentar entender quem eram elas, o que gostavam e como consumiam a marca. A entrevistada mencionou que este grupo tem como característica de serem meninas estudantes (conectadas na web) e, que estão em um momento de conquistarem a sua independência, pois podem comprar suas sapatilhas/sandálias com o próprio dinheiro e, inclusive adquirirem mais de um calçado, fazendo uma coleção (devido ao preço ser acessível); esta adolescente está em uma fase de transição, diante de muitas escolhas e pressões em suas vidas e, enxergam na

Zaxy a possibilidade de perceber a vida de uma forma mais leve e divertida, através da linguagem jovem, colorida e ousada que a marca repassa. Logo, notou-se que existe como desafio manter este público fiel a marca e, tentar cada vez mais conquistá-las através de produtos que as representem.

Outros aspectos sobre a *Zaxy* mencionados pela entrevistada, são sobre os desafios que existem no mercado calçadista de conquistar "dois públicos" quando uma nova marca entra no mercado: o *trade* (que se conquista vendendo muito e orienta o desenvolvimento das relações entre fabricantes e os canais de venda, pelo entendimento das necessidades entre marcas/produtos, pontos de venda e consumidores); e o próprio *consumidor final*. As ações que envolvem a marca devem, atentamente, empreender esforços de comunicação que atendam às necessidades dos públicos afim de garantir a venda dos produtos. A *Zaxy* une a imagem de artistas famosos a sua comunicação (como já é uma característica da Grendene), porém faz associações e, não licenciamentos[10] (diferente da Grendha com a Ivete Sangalo, a Gisele Bündchen e a Shakira que são licenciamentos). A Bruna Marquezine[11] e a Mariana Rios já foram artistas escolhidas pela *Zaxy* e, o argumento utilizado para associar à marca foram os seguintes: por serem pessoas jovens, que, de acordo com o período do lançamento, estavam em evidência e bem presentes nas mídias e, além disso, possuem valores parecidos com os da marca: inovadoras, irreverentes e sempre estão na moda. No caso de Bruna Marquezine, foi a protagonista do lançamento da nova coleção *Zaxy Like a* Diva (que originou o concurso cultural).

Manifestações na web são constantes a favor da *Zaxy*. Existem associações entre jovens blogueiras que auxiliam a marca a conquistar espaço entre as consumidoras através de um discurso "de amiga para amiga" e que não dita regras. A marca concluiu que as blogueiras

---

10 É uma forte característica da empresa a utilização de parcerias com celebridades nacionais e internacionais para impulsionar suas marcas e o uso de licenciamentos no universo infantil e adulto. Disponível em <www.grendene.com.br>. Acesso em 26 de agosto de 2013.

11 A atriz mostra como usar os cinco modelos da coleção em diferentes ocasiões, apresentando as novidades para as jovens antenadas se sentirem como as verdadeiras divas do pop. As imagens foram gravadas para o Domingão do Faustão pela produtora Trio com figurino de Ale Duprat e makeup/hair de Ricardo Tavares. Inspirada no meio musical com influência das divas do pop, a coleção apresenta cinco modelos que vão fazer a cabeça das jovens fashionistas. A cartela de cores recebe influência de uma das décadas mais celebradas dos últimos tempos, os anos 80. As cores aparecem vibrantes, impactantes e trazem a grande tendência bicolor. Para um visual mais glamouroso, a *Zaxy* aposta em detalhes metalizados e nas icônicas tachas. Os destaques ficam para os saltos espelhados, sapatilhas com detalhes metálicos e mistura de cores. Disponível em: <facebook/zaxy.com.br>. Acesso em 26 de agosto de 2013.

são o caminho mais curto entre “o que elas são e o que elas querem ser”. Então foi necessário investir em relacionamento na web, pois as blogueiras não podem se sentir usadas comercialmente pela marca, o que pode prejudicar a espontaneidade e a adesão em ações de comunicação. Assim, a contratação de uma empresa terceirizada especializada no assunto foi acionada para fazer e manter o relacionamento com estas as blogueiras e, para isto (entre outras estratégias), foi criada no próprio site da *Zaxy* uma seção especializada chamada “The Zaxies” que tem como objetivo divulgar os blogs das consumidoras que acreditam na marca.

Assim, a partir deste cenário, a marca vive um momento forte de pesquisa para aprofundar-se no relacionamento entre as consumidoras, procurando identificar entre o que a *Zaxy* já entrega para elas (entender o que elas valorizam) a alinhado com o que a marca quer (sem alterar o relacionamento espontâneo que já existe). Ao ser perguntado à entrevistada sobre o posicionamento da marca hoje, a resposta obtida foi a seguinte:

> Não se fala em posicionamento, pois a marca ainda não se posicionou de fato. Isso quer dizer que a *Zaxy* ainda não tem um discurso próprio, porém um dos objetivos que estão no planejamento estratégico da marca é que até o final do ano de 2013 propõe-se lançar um posicionamento a partir daquilo que as consumidoras falam, ou seja, do discurso delas. Uma coisa é certa: o DNA da *Zaxy* sempre foi jovem. Acompanhando os movimentos das consumidoras, a marca já teve momentos mais românticos e, em outros mais irreverente. E agora, em 2013, a partir de uma pesquisa que fizemos com quatro praças estratégicas no Brasil, busca-se um posicionamento mais profundo, identificando os desejos, anseios e sentimentos, para entender mais profundamente o que essas meninas tem em comum com todas as jovens dessa idade. O objetivo é identificar o que está enraizado e, que seja forte o suficiente para sustentar uma mensagem relevante para que a *Zaxy* tenha agora um discurso consistente e aderente (DANIELA, Carla Mari. Porto Alegre, 2013, 1 arquivo de MP3 son. (90 min.): estéreo. Entrevista realizada em 19 de setembro de 2013).

Nota-se que o setor de marca e comunicação do núcleo da *Zaxy* percebeu a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre o perfil das consumidoras e, a partir daí, fazer com que o produto fale com elas com um discurso consistente. Assim, o momento atual é o de, justamente, definir o posicionamento da marca que, comparada com as suas concorrentes, possui o diferencial, segundo a entrevistada, de se relacionar amigavelmente com um grupo integrado de consumidoras, motivando esse aprofundamento.

O concorrente direto da *Zaxy* é a marca Petit Jolie e, os indiretos, são Beira Rio, Moleca, Via Marte, Dakota e, comparada a estas marcas, segundo análises da entrevistada, constatou-se que a *Zaxy* é uma das poucas que se relacionam com as consumidoras como uma

“amiga”. Ela arrisca e afirma que a marca é como se fosse a “Revista Capricho” dos calçados devido a relação horizontal que existe de “amiga para amiga”, fazendo a consumidora se sentir pertencente a um grupo que possui a liberdade de falar o que pensa.

Por mais que a marca seja nova e seu grupo de fãs ainda seja pequeno perante o mercado, nota-se que um dos diferenciais é a interação que as consumidoras fazem antes mesmo da marca conversar com elas, ou seja, são pró-ativas e o retorno é natural e espontâneo. A entrevistada afirma que com a ajuda de ferramentas de medição utilizadas pela agência terceirizada de *web* da marca, descobriu-se que, na internet, a interação da marca entre as consumidoras (por mais que a base seja pequena em quantidade de fãs), o grau de interação é superior perante outras marcas que “forçam” esta aproximação, que na *Zaxy* é natural. Por sua vez, o grande desafio é ter todo o cuidado para se manter isso e não mudar, pois, segundo a entrevistada, “foi tudo tão orgânico que dependendo da postura da marca/discurso, isso pode mudar e prejudicar a mesma”.

A distribuição dos produtos também é significativa, pois faz parte de toda a rede de distribuição Grendene, transmitindo um valor emocional, com preço acessível, e ainda, auxilia no aumento da visibilidade da marca. As principais plataformas de comunicação da marca, segundo a entrevistada, são três: a televisão (Malhação e Faustão); a web: site e redes sociais (*facebook*, twitter, youtube e blogs); PDV: está presente em uma ampla rede de distribuição. Estas plataformas fazem com que a marca esteja presente no local em que seu público-alvo está e, os esforços de comunicação que são realizados para buscar o relacionamento duradouro com a consumidora (principalmente, através dos blogs e do *facebook*), se concretizam. Os comentários das consumidoras nestas redes direcionam, geralmente o visitante, para o site e as redes sociais da *Zaxy*. Além disso, o núcleo da marca conta com o apoio de empresas terceirizadas como: assessoria de imprensa, agência de web, agência que auxilia na produção de material de PDV e, agência de publicidade e propaganda, que auxiliam no planejamento de estratégias de comunicação e na divulgação.

Mesmo com o apoio das empresas terceirizadas, a equipe da entrevistada tem o hábito de acessar os blogs e redes sociais para verificar os comentários e coletar o que estão comentando sobre a marca e, buscam consultar relatórios de dados sobre a procura da *Zaxy* através do google. Com os dados disponíveis, compila-se o que mais se comenta sobre o produto ou de uma determinada ação de comunicação, auxiliando para o *briefing* com as

agências para as próximas ações da marca no futuro. Segundo a entrevistada, dificilmente existem consumidoras depreciando o produto e, observa-se constantes elogios sobre a *Zaxy*. Esta reação de colocar na web as percepções e opiniões sobre determinado assunto é muito comum neste público-alvo, pois, segundo a entrevistada, é uma característica das consumidoras que gostam de expressar as percepções e as experiências que tem com o produto nas redes sociais. O núcleo da *Zaxy* considera esta atitude positiva, devido ao fato que eles conseguem analisar o perfil das consumidoras com mais facilidade e, consequentemente, propor ações de comunicação assertivas.

2.3.2.2 Concurso cultural como ferramenta do Marketing Cultural

Segundo a teoria de ALMEIDA (1994) o concurso cultural é classificado como componente integrante do marketing cultural e "é a partir da pesquisa que o marketing cultural define o traçado básico de sua estratégia, tanto em relação à empresa quanto ao consumidor" (ALMEIDA 1994, p. 38). O marketing cultural vem ganhando força no meio empresarial porque apresenta soluções relativamente baratas a três novas exigências do mercado: "1) necessidade de diferenciação das marcas; 2) diversificação do mix de comunicação das empresas para melhor atingir seu público; e 3) necessidade das empresas se posicionarem como socialmente responsáveis" (Revista Marketing Cultural *On-line*, 2013). Percebe-se que amplia a forma de como a empresa se comunica com seu público-alvo, mostrando para a sociedade que ela não está focada somente na sua lucratividade e nos seus negócios, e sim, possui outros valores que envolvem a sociedade, demonstrando que busca interagir com eles. Entender alguns conceitos sobre marketing cultural, que o ratificam como um instrumento de comunicação institucional dentro da comunicação organizacional, faz-se relevante para este estudo.

Quando faz-se união entre a prática e a teoria, observa-se que o concurso cultural converge para o modelo do "Composto da Comunicação Integrada" de KUNSCH (2003) da seguinte forma: são considerados como instrumentos de comunicação institucional, dentro da comunicação integrada nas organizações, as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia. Nota-se que promover um concurso cultural é uma ação do marketing cultural do modelo de KUNSCH

(2003). A entrevistada afirma que o marketing cultural "é uma forma da Grendene fazer a comunicação institucional da marca, pois o concurso cultural acaba reforçando e aumentando a visibilidade da marca".

A palavra “marketing”, segundo KOTLER (2006, p.3) "promove a satisfação das necessidades, envolve a identificação humanas e sociais". Ele complementa: “o marketing, entendido como uma maneira eficiente de administrar, pode ser plenamente aplicado na área cultural, inclusive por instituições que não objetivam lucro” (KOTLER, 1999 *apud* NETO, 2005, p. 67). Pode-se compreender que o marketing cultural está relacionado com a produção e apoio ou patrocínio da cultura. É uma estratégia que “visa promover, defender, valorizar a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade, que se materializam na produção de obras de literatura, artes, ciências, etc” (KUNSCH 2003 p. 178). Em outras palavras, é toda ação de marketing que usa a cultura como veículo de comunicação para se difundir o nome, produto ou fixar imagem de uma empresa patrocinadora.

Confundir os conceitos entre marketing cultural e promoção de vendas é fácil e comum de ver no mercado, pois na prática executam de forma equivocada. Então, para manter o leitor esclarecido, existem diferenças entre o marketing cultural e a promoção de vendas. Ambos estão longe de serem diferentes apenas pela questão semântica, pois se aplicam conceitos completamente distintos. No marketing cultural, "os esforços são dirigidos para criar, manter e aumentar continuamente a simpatia pela empresa nos diversos campos de atuação e segmentos de público" (PIRES, 1994 *apud* NETO, 2005, p. XXIV). Já a promoção de vendas consiste em:

> um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos por parte do consumidor ou do comércio. Ela oferece uma série de benefícios para os fabricantes, assim como para os consumidores. (KOTLER, 2006, p. 583)

O “concurso” do marketing cultural, também chamado de "concurso cultural", está diretamente ligado com “a arte de comunicar através da arte” (ALMEIDA, 1994, p. 31). Entende-se que é o esforço deliberado de participantes que se identificam com a marca, e, a partir de um regulamento, participam do concurso que tem como objetivo estimular o participante a desenvolver o seu intelecto. Segundo o site da Agência VM2 (2013) o concurso cultural:

> visa incentivar o participante a interagir com o mundo relacionado a empresa na busca por obter uma premiação que atenda às suas expectativas. Uma comissão julgadora é responsável por escolher as peças estipuladas (frases, vídeos, imagens, etc.), levando em consideração os seguintes pontos: originalidade, criatividade e adequação ao tema. Os concursos culturais podem estar isolados, em uma seção do site, portal, hot site, intranet, extranet, *landing page* ou outra forma.

Já o "concurso" da promoção de vendas tem outro objetivo. Conforme KOTLER (2006), o autor divide as principais ferramentas de promoção de vendas em treze categorias. São elas: amostras, cupons, ofertas de reembolso pós-venda, pacotes de desconto, brindes, programa de fidelidade, prêmios (concursos, sorteio, jogos), recompensas por comprar o produto, experimentação gratuita, garantias do produto, promoções combinadas, promoções cruzadas, displays e demonstrações no PDV. Atenta-se nas ferramentas "prêmios (concursos, sorteio, jogos)" que é descrito da seguinte forma:

> como oportunidades de ganhar dinheiro, viagens ou mercadorias como decorrência da compra de um produto. Um concurso conclama os consumidores a fazer a inscrição, a ser examinada por um corpo de jurados que escolherá os melhores. Já em um sorteio solicita-se aos consumidores que inscrevam seu nome para a premiação aleatória. Um jogo dá algo aos consumidores, que pode ajudá-los a ganhar um prêmio toda vez que eles efetuam uma compra. (KOTLER, 2006, p. 587)

Percebe-se, portanto, a diferença entre os tipos de concursos. A Grendene promoveu um concurso cultural na web, criando um aplicativo para o *facebook*, que visava ampliar o engajamento e a adesão à marca para aumentar a base de conhecedores. Segundo SHIMP (2009):

> Os concursos *on-lines* estão ganhando cada vez mais importância. Hoje em dia, a maioria das empresas está direcionando os consumidores para o registro *on-line*, para participarem em concursos. Essa estratégia apela para os consumidores e aumentam o interesse nas marcas, gerando conscientização, interação do consumidor com a marca e permitindo a expansão do banco de dados de uma marca para o envio de e-mails com solicitação de adesão. (p. 585)

Fica evidente que o que a Grendene fez, portanto, foi a promoção do marketing cultural através de um concurso cultural. Nota-se que "a estratégia de venda do produto é composta por várias ações, sendo uma das principais a fixação da imagem, que pode ser conseguida pelo marketing cultural desenvolvido em uma campanha institucional" (MUYLAERT, 1995, p.31). Desta forma os recursos de marketing permitem "projetar a imagem de uma empresa ou entidade, através de ações culturais" (MUYLAERT, 1995, p.27). O investimento em cultura pode ser visto como uma oportunidade para as empresas participarem do processo de incremento e da manutenção dos valores culturais da sociedade e,

principalmente, a possibilidade de construir uma imagem forte e bem posicionada para o consumidor, garantindo a curto, médio e longo prazo sua perpetuação. O marketing cultural deve ser entendido "como um mecanismo de comunicação possível de ser empregado por qualquer empresa, independente do porte físico e econômico" (ALMEIDA, 1994, p. 38). Ou seja, o esforço gerado pela Grendene para promover o concurso cultural permite que a marca tenha uma comunicação horizontal com o seu público o que permite dar todo o sentido de usar as redes sociais a seu favor (neste caso o *facebook*).

É imprescindível não deixar de comentar sobre algumas questões que toda equipe de comunicação que promove ações de comunicação e acabam envolvendo a legislação brasileira (neste caso o concurso cultural) precisa estar atenta para não cometer equívocos que inviabilizem o projeto. Refere-se sobre a Portaria nº 422, publicada no Diário Oficial da União em 22 de julho de 2013. Segundo este documento do Ministério do Estado da Fazenda os itens mais polêmicos são os seguintes:

> I – propaganda da promotora ou de algum de seus produtos ou serviços, bem como de terceiros, nos materiais de divulgação em qualquer canal ou meio, ressalvada a mera identificação da promotora do concurso;
> II – marca, nome, produto, serviço, atividade ou outro elemento de identificação da empresa promotora, ou de terceiros, no material a ser produzido pelo participante ou na mecânica do concurso, vedada, ainda, a identificação no nome ou chamada da promoção;
> V – exposição do participante a produtos, serviços ou marcas da promotora ou de terceiros, em qualquer meio;
> VII – divulgação do concurso na embalagem de produto da promotora ou de terceiros;
> VIII – exigência de preenchimento de cadastro detalhado, ou resposta a pesquisas, e de aceitação de recebimento de material publicitário de qualquer natureza;
> IX – premiação que envolve produto ou serviço da promotora;
> X – realização de concurso em rede social, permitida apenas sua divulgação no referido meio;
> XII – vinculação a eventos e datas comemorativas, como campeonatos esportivos, Dia das Mães, Natal, Dia dos Namorados, Dia dos Pais, Dia das Crianças, aniversário de Estado, de Município ou do Distrito Federal e demais hipóteses congêneres.

Desta maneira, percebe-se que não é mais possível usar o *facebook* para a realização de um concurso cultural. O problema é que concursos culturais promovidos por grandes marcas estavam sendo utilizados de forma equivocada e até, de má fé, que o viam como um atalho para a realização de um concurso da promoção de vendas (ou comercial). Por não necessitarem de autorização, os concursos eram utilizados em ações promocionais, para sortear itens, "camuflando" uma promoção de vendas.

Por promoção comercial entende-se, de acordo com a portaria nº422, “[...] distribuição gratuita de prêmios a título de propaganda, quando efetuada mediante sorteio, vale-brinde, concurso ou modalidade assemelhada [...]”. Desta maneira, qualquer ação que vise a distribuição de produtos mediante um sorteio, precisa de aprovação prévia da Caixa Econômica Federal ou da Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda - algo que demanda tempo e burocracia. Por isto, muitas empresas optavam por realizar concursos culturais via *facebook* e, por haver este descompasso entre o que é a promoção da cultura apenas respondendo uma frase que envolve mais propaganda de um produto, o Ministério da Fazenda resolveu intervir. Portanto, os concursos culturais continuam permitidos, desde que fomentem a cultura, de fato. Assim, ficam vedadas várias práticas que visam apenas a promoção da marca, não a cultura em si. A exclusão da realização de concursos nas redes sociais é justificada pelo fato de verificar uma quantidade alta de promoções no *facebook* que apenas solicitavam que os participantes “Curtam ou Compartilhem” determinada postagem (situação essa que já não é permitida pelo *facebook* nas suas diretrizes de promoções).

Assim, o que a portaria nº 422 autoriza é que apenas pode promover nas redes sociais a divulgação do concurso, ou seja, algo que não venha causar muito impacto. Isto quer dizer que a empresa que promover um concurso cultural via redes sociais, necessariamente antes, terá que criar um site ou hotsite para esta ação de comunicação e, somente assim, poderá divulgar o *link* de participação nas redes sociais, por exemplo. Consoante ao cenário descrito percebe-se que o concurso *Zaxy Like a Diva* poderia ter sido afetado diretamente com essa nova lei, porém como ocorreu em uma data anterior ao decreto, a empresa conseguiu manter o concurso até o final sem prejuízos. Após a apresentação da marca *Zaxy* e do concurso promovido, encaminha-se para a parte de mensuração e avaliação de resultados desta campanha.

Tendo em vista as colocações sobre a *Zaxy*, é relevante entender como as ações de comunicação institucional promovidas podem ser mensuradas. A seguir apresenta-se alguns conceitos sobre este assunto na perspectiva do emissor.

2.4 MENSURAR E AVALIAR OS RESULTADOS DE AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

Neste subcapítulo argumenta-se, sobre a importância da mensuração e avaliação de

resultados na comunicação, mostrando os principais conceitos relacionados à esta área e os benefícios de implementar este processo dentro das estruturas da organização.

Para fazer com que os esforços de comunicação sejam valorizados e reconhecidos dentro da empresa, nota-se a necessidade da existência de métodos de como mensurar e avaliar resultados. As ações de comunicação desenvolvidas podem ser alvo destes métodos, o que transmite aos gestores que os investimentos utilizados presumem retornos para a organização. Alguns conceitos e aplicações quando abordam sobre controle, mensuração, avaliação e retorno sobre investimentos precisam ser explanados para contextualizar este cenário. Um bom **planejamento de comunicação** permite disseminar uma linguagem comum na organização, caminhando para uma gestão consensual. O importante é integrar todos da equipe para que fiquem cientes de que as informações devem transitar entre os departamentos, principalmente quando se inicia uma visão de mensuração e controle. Segundo YANAZE:

> É importante ter em mente dois conceitos básicos: mensuração - é usar o sistema de informação (por meio de diversos tipos de pesquisa) para levantar dados quantitativos (geralmente relacionados às metas) que sejam úteis para a avaliação; e avaliação - que é o processo mais subjetivo e abrangente, que considera outros fatores (além dos números) para chegar a conclusões que levem à tomada de decisão. Assim, para conseguir uma avaliação pertinente é preciso considerar o ambiente em que a comunicação será realizada e o retorno que ela trará (2010, p. 55).

Tendo em vista essas colocações, observa-se que os conceitos de mensuração e avaliação são distintos e saber esta diferença auxiliam na execução das ações de comunicação. A mensuração está baseada em levantar dados quantitativos de pesquisa que, relacionados às metas, são úteis para a avaliação - que considera, além dos números, para chegar em conclusões que levem à tomada de decisão dentro das empresas. A função de controle, segundo o autor, é que o conceito geralmente é errôneamente confundido como somente trabalho de auditoria e fiscalização. Porém, dentre as atividades contemporâneas de controle deve-se considerar as seguintes atribuições:

- Definição de parâmetros de avaliação que servirão de base para o monitoramento das ações de planejamento.
- Recomendar ações preventivas e corretivas que contribuam para a redução de erros.
- Reconhecer e identificar desempenhos acima da média.
- Identificar e inibir atitudes e comportamentos indesejáveis e atuações abaixo das expectativas, que prejudiquem os resultados parciais e totais.
- Sugerir providências para minimizar as influências dos fatores impeditivos e recomendar a redefinição dos parâmetros de avaliação, quando estes se

revelarem inviáveis (YANAZE, 2010, p.49).

Estas atribuições, citadas pelo autor, demostram que o processo de controle está além da fiscalização, ou seja, é capaz de identificar e sugerir providênciais para minimizar influências que possam prejudicar a avaliação das campanhas. Quando pensa-se na gestão da comunicação estratégica integrada relacionados a estes conceitos, é possível observar a função estratégica da comunicação na promoção de interações positivas entre os diversos setores da empresa e seus públicos de interesse.

No composto da comunicação integrada, citado anteriormente, YANAZE (2010) apresenta alguns possíveis objetivos e públicos da comunicação estratégica integrada da Comunicação Administrativa (interna e externa), da Comunicação Mercadológica (interna e externa) e da Comunicação Institucional (interna e externa). Para firmar a comunicação estratégica integrada, o autor menciona que:

> No âmbito **administrativo**, a comunicação deverá auxiliar os processos gerenciais, motivando, envolvendo e comprometendo pessoas, setores da empresa e instituições externas que fazem parte ou interagem com a empresa. A comunicação **institucional** terá a função de promover boas relações dos setores da empresa, da empresa com os *stakeholders*; minimizar situações de potenciais conflitos e crises bem como auxiliar na gestão do valor da imagem e da reputação da empresa. A comunicação **mercadológica**, por sua vez, deverá promover boas negociações junto aos fornecedores, bem como persuadir os clientes e adquirir os produtos da empresa e mantê-los fidelizados, numa relação de longo prazo (YANAZE, 2010, p.146).

O autor defende que a comunicação integrada tem função estratégica fundamental dentro do processo sistêmico de uma organização e, portanto, sua implementação e sucesso dependem de uma gestão adequada. Porém é de interesse desta monografia salientar a **Comunicação Institucional externa**, que ao tratar do lançamento da coleção de calçados *Zaxy Like a Diva* (será explicado logo adiante), a Grendene tem como objetivo "aumentar o nível de admiração e a empatia dos *stakeholders* e da opinião pública, incrementando o valor percebido da empresa e de sua marca" (YANAZE, 2010, p.67) - conforme ANEXO D. O principal público atingido por este concurso são as consumidoras finais (porém, baseado no modelo do ANEXO D, pode-se também considerar os fornecedores, distribuidores e a comunidade).

Contudo, a partir desta análise, apresenta-se os elementos imprescindíveis para chegar ao raciocínio de mensuração proposto pelo YANAZE (2010), são eles: <u>objetivos de comunicação, metas, indicadores / métricas de comunicação</u>. Estes elementos citados

permeiam o planejamento e a execução da ação de comunicação, pois vendo a comunicação como um processo, define-se metas, parâmetros e indicadores de qualquer ação de comunicação que atinja determinados públicos.

Iniciando pelos objetivos de comunicação, YANAZE (2010) elenca quatorze que são considerados relevantes no processo de definição de metas, parâmetros e indicadores conforme apresentado no ANEXO E. Eles foram elencados pelo autor, pois orientam a diferenciar e a estabelecer os objetivos de comunicação de uma ação. Caso isto seja negligenciado, pode-se comprometer todo o planejamento devido ao fato dos indicadores e das metas estarem equivocados. Comparando este modelo com o objeto de estudo analisado, a comunicação institucional do concurso cultural promovido pode ser ativada para atender sete dos quatorze objetivos sugeridos: o primeiro seria "Despertar Consciência"; o segundo "Chamar Atenção"; o terceiro "Suscitar Interesse"; o quarto "Garantir Identificação e Empatia"; o quinto "Conseguir a Preferência"; o sexto "Garantir e manter a Satisfação pós-ação"; e o sétimo "Gerar Disseminação junto ao público de interesse" (YANAZE, 2010, p. 74). Observa-se que o sétimo objetivo "Gerar Disseminação" é o que mais se enquadra nos objetivos reais da ação de comunicação estudada, pois, a partir das estratégias de comunicação (neste caso foi utilizado o concurso cultural como estratégia – apresentado com mais detalhes nos próximos capítulos), busca-se incentivar os clientes satisfeitos a emitir seus sentimentos e a compartilhar suas experiências positivas com outras pessoas de suas relações.

Segundo o autor, as metas são as quantificações dos objetivos, ou seja, em outras palavras, é a tradução daquilo que se pretende alcançar em termos de volume, valor e tempo (YANAZE, 2010). É constatado pelo autor que existem dificuldades de definir estas metas de comunicação, pois geralmente a análise ambiental é superficial e sem aprofundamento. O autor defende que sem a definição de metas, os objetivos são vagos. Em outras palavras, isto quer dizer que demonstra apenas uma intenção a se seguir, sem parâmetros e sem definições claras sobre onde a organização quer chegar por meio do trabalho de comunicação (YANAZE, 2010).

Já os indicadores / métricas devem ser escolhidos adequadamente de acordo com a ação proposta e como elas podem se relacionar entre si. YANAZE cita a definição de métrica apresentada no livro "Métricas de Marketing", pode ser definida como:

> Um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplina, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar resultados futuros. […] um grupo de métricas baseada em uma visão limitada, falha ou antiquada do negócio também pode atrapalhar. Um grupo de métricas desse tipo pode falsamente garantir que a empresa está bem quando, na verdade, há problemas (BENDLE, 2006, p.17 *apud* YANAZE, 2010, p.85)

Em linhas gerais, YANAZE comenta que "nenhuma métrica é perfeita" (2010, p. 85), porém é relevante entender as funções estratégicas da comunicação nos contextos administrativo, mercadológico e institucional da empresa, que, por sua vez, demandam métricas próprias relacionadas aos seus objetivos intrínsecos, representados por indicadores. Por isso, YANAZE (2010) faz uma classificação de indicadores que são complementares no estudo desta monografia: "Indicadores financeiros – Moedas Financeiras (relacionados aos custos e receitas); Moedas Não financeiras (relacionados a percentuais, volumes, índices, graus, quantidades, etc.), mas que podem ser convertidos em indicadores financeiros, direta ou indiretamente" YANAZE (2010, p.86).

Consoante ao que foi argumentado, os ANEXOS F e G resumem o papel da comunicação estratégica no atendimento dos objetivos gerais ligados, exclusivamente, à Comunicação Institucional. O primeiro (ANEXO F), apresenta os seguintes tópicos: Foco - Imagem Institucional: definir identidade organizacional; Identificar os públicos-alvo e sua relação com a empresa; Gestão do Relacionamento com os diferentes públicos; Objetivos em relação à imagem Institucional. Já o segundo (ANEXO G) comenta sobre Ferramentas de Comunicação Institucional; Moedas Não Financeiras elacionadas; Moedas Financeiras; Avaliação e Mensuração de Resultados. Ambos apresentam contéudos que auxiliam na identificação de aspectos importantes da comunicação institucional se tratando da função estratégica que possui. Porém, os tópicos apresentados devem ser avaliados e reposicionados de acordo com a necessidade e a realidade de cada ação de comunicação e de cada organização. YANAZE (2010) produziu este conteúdo como forma de ajudar a identificar como a comunicação estratégica pode atuar.

2.4.1 A lógica da mensuração

Na visão de YANAZE (2010) apresenta-se o raciocínio do processo de avaliação e mensuração de comunicação e exibe-se algumas metodologias de mensuração desenvolvidas

pelo autor. Nota-se que pensar em mensuração de comunicação significa entender e medir os efeitos que qualquer tipo de comunicação tem sobre seus públicos e muitas vezes, infere-se que somente a comunicação mercadológica (agressiva e persuasiva) motiva a compra. Porém, as comunicações institucional e administrativa também podem motivar a compra e constituirem a reputação[12] da marca. As organizações, para ampliarem sua atuação no mercado, devem focar os demais integrandes do composto de comunição integrada a título de usufruirem de alternativas diferenciada de motivação de compra.

Segundo YANAZE (2010), a mensuração de resultados está diretamente ligada ao planejamento de comunicação, isto quer dizer que as ações propostas devem assumir uma posição sistêmica com planejamento. O autor apresenta **cinco funções gerenciais administrativas da comunicação** que influenciam na formação do planejamento de comunicação, são elas:

1. Planejamento: estabelecer objetivos e metas e definir as estratégias para alcançá-los. Para isso precisa identificar efetivamente as ameaças e oportunidades de mercado propiciadas por um processo de análise e monitoramento do ambiente mercadológico – análise SWOT[13] é uma alternativa. Os objetivos devem ser traduzidos quantitativamente, ou seja, em metas que se pretende alcançar em termos de volume, valor e tempo, o que possibilitará a aferição periódica dos resultados parciais obtidos e contribuirá para o processo de avaliação.
2. Organização: estabelecer os recursos e meios necessários, alocando-os adequadamente, de acordo com as demandas gerenciais (marketing e comunicação) definidas pelas estratégias. Em relação à comunicação tem que definir verba, fontes e cronograma de investimentos, agências e profissionais necessários, funções e interações, meios de comunicação e recursos materiais a serem utilizados etc.

---

12 [...] reputação trata-se: de um conceito que denota uma percepção que gera respeitabilidade continuada, que pode ser justificada por argumentos sustentáveis e críveis. Comumente define-se como um conjunto de atribuições favoráveis dado a uma organização pela sociedade ou públicos segmentados, considerando-a idônea, responsabilidade social corporativa, ética e digna de crédito no desempenho de suas atividades. É um conceito formado por dados denotativos e conotativos da organização. Envolve a longa trajetória da organização, história, fundador, princípios éticos, operacionais, a identidade, a imagem corporativa, a sua missão, tecnologia, a qualidade de seus produtos, de sua prestação de serviços, a seriedade de sua administração, relações com áreas governamentais, financeiras, acionistas, consumidores, fornecedores, correspondência de seu discurso com suas práticas. Hoje, os conflitos ligados a reputação são ainda mais graves devido à possibilidade de imediata divulgação de qualquer deslize cometido por organizações no mundo inteiro pelos mais diversos das mídias digitais e das redes sociais (INTERCOM, 2010, p. 1074).

13 A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT representa as iniciais das palavras strenghts (forças - vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes), weaknesses (fraquezas - desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes), opportunities (oportunidades - aspectos positivos externos com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa) e threat (ameaças – aspectos negativos externos com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa). (INTERCOM, 2010, p. 1141).

> 3. Direção/Coordenação: visa a garantir condições apropriadas de trabalho, motivação, capacitação, envolvimento e comprometimento dos recursos humanos incluídos no planejamento.
> 4. Controle: deve ser o monitoramento constante das operações previstas no planejamento, para melhoria dos processos, correção dos procedimentos, prevenção de possíveis erros e redefinição, quando pertinente, dos objetivos, metas e indicadores previstos.
> 5. Análise e Viabilidade Econômico-Financeira: são os estudos que consideram as possíveis consequências financeiras das estratégias mercadológicas (YANAZE, 2010, p.45).

Observa-se que as funções administrativas do processo gerencial da comunicação podem ser aplicadas também no planejamento de ações de comunicação, abrangendo etapas fundamentais que consolidam a sua aplicação. A execução, o controle e a avaliação aparecem no final de todo o processo de execução do planejamento e, como pode-se observar, são etapas distintas, porém, quando analisadas em conjunto, são capazes de dar subsídios para a tomada de decisões.

O surgimento de questionamentos pelos gestores das empresas (pelo qual o setor de comunicação deve "prestar contas") sobre a inconsistência e irrelevância da execução de determinadas ações de comunicação, podem surgir. Afinal, eles não conseguem visualizar o quão benéfico pode ser para a organização manter investindo nos projetos sugeridos pelo setor de comunicação, o que pode acarretar na incredibilidade e no corte de verbas para dar continuidade aos projetos nos anos seguintes. Conforme citado na Introdução desta monografia, YANAZE distingue alguns motivos válidos pelos quais as empresa não podem deixar de mensurar. Apresenta-se as seguintes justificativas sobre "Por que mensurar?":

> - Para provar a maturidade da função e o profissionalismo dos atores;
> - Para justificar o orçamento, obter a prova do retorno sobre o investimento;
> - Para ser reconhecido e valorizado o trabalho realizado;
> - Para otimizar a estratégia e suas ações de comunicação;
> - Para apoiar a tomada de decisão e a avaliação de riscos (PANELLA 2007, p.283 *apud* YANAZE, 2010, p. 137).

Tendo em vista essas colocações, observa-se que são excelentes argumentos para que se tenha um método de mensurar ações de comunicação dentro das organizações. Além das questões orçamentárias e de investimentos, o argumento sobre o "reconhecimento e a valorização do trabalho realizado" chama a atenção. Isto quer dizer que o profissional de comunicação tem a chance de garantir algo que é motivo de luta pelo profissional no mercado de trabalho: promover a credibilidade da comunicação perante seu público interno e externo.

O argumento que menciona “mensurar as ações de comunicação auxiliam na tomada de decisão e avaliação de riscos” deve ser motivo de atenção para a organização, pois prospecta o futuro dela. Contudo, construir processos tangíveis de avaliação da comunicação no âmbito das empresas, o autor explana sobre a lógica da mensuração na perspectiva da comunicação como investimento, elencando quatro tópicos para esta reflexão. São eles:

> - Toda a comunicação tem objetivos.
> - Todos os objetivos podem ser decompostos em metas quantificáveis, o que não significa serem expressas somente em valores monetários.
> - Todas as métricas quantificadas podem direta ou indiretamente, ser traduzidas em valores monetários e comparadas aos recursos necessários para sua consecução.
> - O prazo necessário para atingir as metas (Período de Retorno de Investimento) depende da complexidade e da abrangência da ação pensada (YANAZE, 2010, p. 138).

Os quatro tópicos citados ajudam a situar a construção de processos tangíveis de avaliação da comunicação, porém geralmente não se tem intimidade com a linguagem financeira, gerando falta de comprometimento com o retorno das ações. Isto porque “boa parte dos profissionais de Marketing e Comunicação ainda acreditam que é <u>impossível</u> prever ou mensurar os resultados oriundos de suas estratégias de comunicação” (YANAZE, 2010, p.139).

A teoria apresentada permite pensar que existem formas de mensurar a comunicação com propósitos e objetivos adversos e por isto, é interessante abordar sobre os conceitos e analisar como aconteceu, na prática, a aplicação de algum método de mensuração no concurso cultural (caso a organização tenha usado algum tipo de método ou não). Ou seja, o objetivo não é entender a parte do retorno financeiro que a Grendene conquistou e, sim, como a comunicação institucional foi afetada positivamente (ou negativamente) no período que ocorreu o concurso. Porém, acha-se necessário apresentar uma breve contextualização sobre o retorno financeiro de investimentos, apenas com o objetivo de mostrar como a comunicação pode ser fortalecidada dentro de uma organização com a apresentação não só qualitativa, mas também, quantitativa.

O **Retorno sobre Investimento** (ROI), “também chamado de taxa de retorno, taxa de lucro, é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento e o montante de dinheiro investido” (YANAZE 2010, p.55). Para saber se é válido investir em mensuração, é preciso determinar a importância que as informações obtidas terão. Por exemplo: não saber

pode custar quanto para a empresa? Reduzir incertezas pode resultar em quanto de lucro? Estes questionamentos são os primeiros passos que se deve tomar para então deixar de lado opiniões pouco embasadas e se fundamentar em índices. No departamento de comunicação e marketing existe o retorno sobre o investimento aplicado, isto quer dizer que devem garantir que o dinheiro alocado para o setor seja bem gasto.

Segundo KOTLER (2007), existem métodos de mensurações de retorno sobre o investimento de comunicação, que é o retorno líquido de um investimento de marketing dividido pelos custos do investimento de comunicação. Compreender o negócio da organização e conhecer os públicos estratégicos são itens necessários para que se estabeleça objetivos mensuráveis em um planejamento de comunicação. Saber os objetivos das ações, bem como, quais serão os indicadores trabalhados, as métricas, as metodologias e os instrumentos utilizados para iniciar qualquer mensuração de resultados contribuem para que a ação de comunicação seja executada assertivamente. Pode-se encontrar uma ligação entre as idéias dos autores quando propõem argumentar sobre a temática do ROI na área de comunicação. Porém, vale salientar que neste estudo não há a intenção de analisar e mensurar o retorno dos investimentos do concurso cultural da Grendene, mas analisa-se a possível metodologia de mensuração que poderiam ter utilizado na execução da ação de comunicação.

Buscando estabelecer relações com o case/objeto, observa-se que os resultados da ação de comunicação poderiam ter sidos mensurados com alguma metodologia apresentada anteriormente (quando menciona-se a comunicação integrada - CI). Ao avaliar as alternativas propostas por YANAZE (2010), a metodologia que encaixa na proposta de estudo é a "Mensuração de Resultados em Comunicação Institucional" devido ao fato de o concurso cultural trabalhar exclusivamente a comunicação institucional da Grendene. Porém, observa-se que o exemplo apresentado no livro de YANAZE (2010) não condiz com o estudo desta metodologia. A justificativa se deve ao fato de que o tipo de comunicação institucional que o autor se refere é feita exclusivamente para as ações organizacionais direcionadas ao público interno de alguma determinada organização, diferente do objeto de estudo, no qual o foco é trabalhar com a comunicação institucional para o consumidor final (jovens adolescentes). Em poucas palavras, o exemplo de metodologia de YANAZE (2010) é sobre como uma empresa pode fazer para melhorar a sua imagem institucional perante seus colaboradores através de trabalhos sociais voluntários. Esta incompatibilidade de conceitos interfere no entendimento

prático da ação de comunicação estudada. Porém, vale salientar, que as conclusões finais do modelo apresentado convergem para os possíveis resultados do concurso cultural e, isto se deve ao fato de que os resultados avaliados serão focados nas Moedas Não Financeiras[14] da ação de comunicação.

É importante considerar, não obstante, que os dados obtidos no processo de mensuração influenciam na avaliação, ainda mais se os resultados são de teor relevante. Além da análise das Moedas Não Financeiras da ação de comunicação, serão utilizadas algumas métricas de mensuração. Na visão de YANAZE (2010) é possível projetar os processos e ações de comunicação em três conjuntos de métricas de mensuração, sugerindo, assim, a utilização das **Métricas de Eficiência, Métricas de Eficácia e Métricas de Efetividade**.

> Devem-se definir os parâmetros e os indicadores de eficiência considerando os objetivos estratégicos da organização em consonância com a análise do ambiente mercadológico, bem como os objetivos do planejamento de curto e médio prazo. Isso faz com que o alinhamento dos parâmetros de eficácia e efetividade seja sempre interpretado à luz das necessidades organizacionais, pois o desempenho das ações de comunicação no ambiente externo, junto aos públicos estratégicos, pode variar significativamente em termos de medida (fatores redutores ou indutores, do ambiente e de eficiência/eficácia) e, mesmo assim, resultar em ganhos expressivos (YANAZE, 2010, p.142).

Seguindo a proposição de YANAZE (2010) as Métricas podem ser definidas da seguinte forma: **Métricas de Eficiência** são vistas por meio da aderência aos objetivos de comunicação da empresa, levando em consideração a qualidade do conteúdo da mensagem e a adequação dos meios utilizados realizados dentro dos prazos estipulados. **Métricas de Eficácia** analisam a quantidade de públicos atingidos, o resultados da pesquisa de *Recall* a Avaliação e mensuração de Moedas Não financeiras relacionadas entre outros (consultar ANEXO H). As **Métricas de Efetividade** obtêm-se no índice de continuidade da ação e o comparativo dos resultados ao longo do tempo, levando em conta a pertinência em termos de: tempo e exposição, integração e sinergia com outras ações de comunicação.

As ações de comunicação analisadas a partir das métricas citadas ajudam a tangibilizar os resultados alcançados. YANAZE ainda sugere uma ordem de análise que facilita a

---

14 Segundo a proposição de YANAZE (2010), classifica-se os indicadores em dois conceitos que auxiliam na definição de metas de uma ação de comunicação: as "Moedas Não Financeiras" estão relacionadas à percentuais, volumes, índices, graus, quantidades, etc; e as "Moedas Financeiras" ou “Indicadores financeiros” que é o retorno real e quantitativo dos investimentos. Nos capítulos seguintes serão apresentados os indicadores utilizados para análise do concurso cultural.

execução das três métricas de mensuração. Na visão dele

> […] a sequência técnica da tríade eficiência – eficácia – efetividade sugere que, ao iniciar um processo de avaliação e mensuração em comunicação, devemos começar pela utilização das métricas de eficiências, pois, se nem sabemos se estamos fazendo corretamente, é difícil mensurar a eficácia dos meios utilizados. Além disso, recomenda-se que essa análise seja realizada por profissionais não diretamente envolvidos com o planejamento e o processo de criação da ação de comunicação em tela, como: acadêmicos, pesquisadores, consultores, etc (2010, p.142).

Não há métodos simplistas para medir as ações de comunicação organizacional. Dependendo do nível de avaliação requerido, uma ordem de ferramentas e técnicas diferentes é necessária para avaliar o impacto corretamente. Acompanhar as demandas do mercado, entendendo o que é necessário para promover boas ações de comunicação, além de estarem alinhadas com o planejamento estratégico da organização, devem aprimorar os métodos de mensuração e avaliação de resultados. A metodologia apresentada, bem como os indicadores e métricas, dão suporte instrumental para mensurar determinado tipo de ação de comunicação. Na análise do concurso cultural serão utilizados os conceitos abordados e, a partir da avaliação, poderão auxiliar nas tomadas de decisões futuras da Grendene.

2.4.2 A lógica da avaliação

Após a mensuração da campanha de comunicação, desenvolve-se técnicas de avaliação necessárias para identificar os resultados. Em outras palavras, é fundamental que no planejamento de comunicação deva-se avaliar os objetivos, estratégias, orçamentos e táticas para se assegurar de que a ação de comunicação obteve o resultado desejado. Embora todos os planejamentos devam ter sua eficácia avaliada, a etapa de avaliação é ainda importante para possíveis ajustes, correções e continuidade. Para se ter uma avaliação eficaz, deve-se desenvolver objetivos que precisam ser atingidos neste processo.

O método mais fácil e comum de avaliação é comparar os resultados da ação de comunicação com seus objetivos. Se eles não tiverem sido alcançados, existe um problema a ser resolvido. Em outras palavras, a avaliação deve ocorrer em todos os níveis da ação de comunicação, portanto deve-se estabelecer objetivos para cada nível (ODGEN, 2002). Muitos métodos são usados para avaliar a eficácia de uma ação de comunicação. Segundo ODGEN (2002) os testes devem ser um processo contínuo, no qual verifica-se o nível de eficácia ao

longo da ação e depois dela. O autor elege algumas perguntas que podem auxiliar neste processo, ou seja, antes de executar a ação de comunicação, deve existir algum tipo de teste de conceito. "Os conceitos que estão sendo desenvolvidos são fortes? Eles resistem bem à avaliação e aos testes? Depois de se descobrir que os conceitos são fortes, deve-se testar a mensagem. O texto fornece a mensagem certa ao público? Ele traduz a mensagem tencionada?" (ODGEN, 2010, p. 121).

As avaliações de comunicação são baseadas tanto em volumes de vendas como em valores não relacionados a vendas, como conhecimento de marca, compreensão da mensagem, mudanças de atitude em relação ao produto, percepção da marca, empresa ou serviço e intenções de compra (ODGEN, 2002). Isto quer dizer que se os níveis estabelecidos foram alcançados, o programa de avaliação mostra que os objetivos foram atingidos e as estratégias e táticas foram bem-sucedidas. Contudo, uma ação corretiva é necessária para uma ação de comunicação que não atinja os objetivos estipulados. "Talvez seja necessária uma combinação diferente dos elementos de comunicação, revisão da estratégia ou revisão da alocação de verbas" (ODGEN, 2010, p. 119).

Entende-se portanto, que o processo de avaliação também implica em etapas, pois necessita-se de uma visão sistêmica e contínua para manter a ação de comunicação constantemente amparada por resultados relevantes e condizentes com a realidade. Há diversas boas razões para fornecer medições da eficácia de uma ação de comunicação e ODGEN argumenta algumas razões para fazer a avaliação. São elas:

> **Aumento do valor e da produtividade da campanha**. Como os profissionais que participam são motivados, criativos e aplicados, existe neles uma tendência de se tornarem demasiadamente envolvidos na campanha, perdendo assim sua objetividade. Uma avaliação do trabalho pode mostrar a eles se estão no caminho certo ou se precisam ajustar seus raciocínios para atingir as metas globais dos clientes.
> **Prevenção de erros.** Erros podem custar caro. A necessidade de avaliação torna-se óbvia à medida que os gerentes lutam para assegurar aos clientes que o dinheiro investido está sendo usado de maneira mais produtiva e eficiente. Se erros na execução puderem ser evitados, uma empresa pode economizar milhões.
> **Aumento na eficácia das estratégias e táticas.** A avaliação pode fornecer uma ferramenta para medir quais estratégias e táticas funcionarão melhor. Além disso, as estratégias e táticas podem ser testadas após a implementação para ver se foram as escolhas mais eficazes para os planejadores (2002, p.120).

Na teoria de YANAZE sobre a lógica de avaliação, a gestão de todo processo acontece

por meio da criação de quatro plataformas de gestão e mensuração. Com o intuito de suscitar o entendimento sobre os conteúdos das plataformas, apresenta-se os objetivos de cada uma, para, posteriormente, aplicar à ação de comunicação estudada. São elas:

> **Plataforma de Eficiência/Eficácia/Efetividade da(s) Ação(ões) de Comunicação** – tem como objetivo avaliar e mensurar se a ação analisada foi adequada, se houve aderência entre os objetivos das ações de comunicação em relação à identidade, à imagem, ao relacionamento, etc.; se os objetivos e metas foram bem definidos; se foi bem executada em termos de conteúdo, formato, meios utilizados, período de exposição, etc.; se os objetivos e metas específicos foram ou não atingidos.
> **Plataforma de Avaliação da Interação das Ações de Comunicação** – tem como objetivo contextualizar a ação avaliada no processo geral de comunicação integrada. Tem como função a verificação do grau de integração e complementaridade da ação e de outras ações de comunicação da empresa no percurso dos 14 objetivos de comunicação.
> **Plataforma de Análise do Ambiente Mercadológico/Situacional** – tem como objetivo identificar as variáveis que podem afetar positiva ou negativamente as ações de comunicação da empresa. Não basta conhecê-las, pois é preciso identificar sua importância relativa no campo das influências, atribuindo pesos de acordo com a sua relevância em termos de impacto gerado no caso de incidência. Além disso, faz-se necessário avaliar a intensidade dessa influência conferindo graus de favorabilidade e desfavorabilidade.
> **Plataforma de Informações dos Resultados de Marketing e Comunicação e dos Indicadores de *Performance*** – tem como objetivo selecionar, organizar, atualizar, congregar e armazenar informações dos resultados econômico-financeiros, mercadológicos, logísticos e dos processos produtivos e de compra da empresa, que tenham aderência às moedas financeiras e não financeiras relacionadas aos objetivos e metas das ações de comunicação. (2010, p.156)

Cada plataforma tem um objetivo que auxilia o monitoramento, o desenvolvimento e a interação dos resultados de comunicação. O autor comenta que elas funcionam independentes, "produzindo, por meio das interações e cruzamentos das informações geradas, indicações e constatações importantes para subsidiar as decisões em investimento e legitimar as definições das estratégias de comunicação" (YANAZE, 2010, p. 155).

Ao analisar estas plataformas, pensa-se em como aplicar o conteúdo que existe do concurso cultural e ponderou-se que a plataforma que se encaixaria com o estudo seria a de Eficiência/Eficácia/Efetividade da(s) Ação(ões) de Comunicação. YANAZE acrescenta que mesmo sendo independentes, "as informações contidas nas plataformas podem ser cruzadas, possibilitando a aferição aproximada dos resultados das ações de comunicação" (2010, p.169).

GALERANI (2006) reforça as colocações de YANAZE (2010) ao apresentar um

modelo de avaliação que poderá ser aplicado juntamente com a plataforma anteriormente comentada. GALERANI (2006) argumenta sobre o modelo de *Yardstick – Régua da Efetividade.* Este modelo foi proposto pelo consultor internacional e membro do Comitê de Avaliação sediado no Instituto de Relações Públicas da Flórida, EUA e serve para ser executado em um curto espaço de tempo e sem muitos custos. É simplesmente entendido como uma régua com um conjunto de diretrizes ou padrões que pode medir a efetividade da comunicação. Constitui-se de duas etapas: primeiro estabelece os objetivos dos programas de comunicação e/ou eventos e, em seguida, determina a que níveis se desejam medir de efetividade. Estes níveis se dividem em básico, intermediário e avançado. GALERANI apresenta os seguintes conceitos destes níveis:

> Nível Básico – avaliação de produtos: serve para medir quantidade e qualidade dos produtos de comunicação e é avaliado como o profissional ou a empresa produziu; Nível intermediário – avaliação de impressões: serve para medir as impressões e a retenção que os produtos de comunicação causaram; Nível avançado – avaliação de resultados: são avaliações mais sofisticadas e comunicação organizacional e mede-se os resultados (2006, p. 84).

Os níveis básico e intermediário possibilitam estudar na análise do concurso cultural. Observa-se, por exemplo, as impressões e a retenção que os produtos de comunicação causaram nas plataformas de comunicação (blogs, sites de notícias e "Reclame Aqui"), bem como, a qualidade dos produtos de comunicação.

Tendo em vista como os conceitos, apresentados até esta etapa, conversam entre si, o ANEXO I, resume as etapas do planejamento de comunicação em forma de fluxograma. Nele identifica-se todos os processos de comunicação interligados, desde a sua concepção até a mensuração e avaliação de resultados. O planejamento de comunicação é sistematizado e, de acordo com o objetivo proposto, é possível mensurar os resultados conquistados e avaliar as ações de comunicação.

3. CONCURSO CULTURAL *ZAXY LIKE A DIVA*

Durante a entrevista, fez-se necessário entender como o **concurso cultural** surgiu, por quais motivos levaram a sua execução e como ele funcionou. A entrevistada mencionou que todos os meses são lançados de três a quatro produtos da marca *Zaxy* e, existem dois lançamentos âncoras durante o ano. Eles fazem parte da virada de cada coleção: outono/inverno e primavera/verão. A *Zaxy Like a Diva* foi uma coleção de outono/inverno do ano de 2013 (que começa a ser pensada no mês de janeiro e lançada em meados de maio). Segundo ela, a inspiração deste lançamento partiu de um movimento e de tendências de comportamento que estavam ocorrendo naquele período entre as consumidoras do público-alvo. Percebeu-se que a ação de comunicação deveria ser algo envolvente e que tivesse um conteúdo que as meninas desejassem consumir em uma coleção. A partir de observação e de pesquisa, notou-se que as famosas divas do POP do momento (como Katy Perry, Lady Gaga, Nick Minaje e Rihanna) estavam em alta e que eram um desejo de consumo que atingia estas consumidoras. "Estas divas carregam em si algumas irreverências que atraem as jovens como, por exemplo, a questão de sou menina, mas sou mulher" comenta a entrevistada. A partir destas constatações, resolveu-se lançar o concurso cultural *Zaxy Like a Diva*, justamente, para suprir esta demanda que usufruiu das características de tendências da moda e do comportamento daquele momento. O intuito da *Zaxy* era promover uma ação de comunicação em um formato simples para aumentar a base de fãs da marca (comprovada via *facebook*).

O concurso cultural deve ter objetivos claros, pois serão usados na mensuração e avaliação após a execução da ação. Isto quer dizer que, ao final, verifica-se se os resultados desejados foram alcançados ou não, e, se não tiverem sido alcançados, a equipe precisa saber o motivo e fazer ajustes para aprimorar. Segundo OGDEN (2008, p.48) "os objetivos fornecem a direção para o planejador da campanha", ou seja, o concurso cultural *Zaxy Like a Diva* deveria ser desenvolvido em um ambiente no qual o público-alvo esteja atuante.

A partir de informações fornecidas pela entrevistada, bem como do regulamento do concurso *Zaxy Like a Diva* (ANEXO J), a ação de comunicação funcionou da seguinte forma:

> A participante deveria enviar uma foto caracterizada como uma Diva do Pop através do aplicativo (APP) disponibilizado no site www.maiszaxy.com.br que automaticamente era reenviado para o *facebook* das participantes. A autora da foto escolhida pela promotora (Grendene) foi declarada vencedora de acordo com alguns critérios propostos pela empresa. Poderia participar qualquer pessoa física, do sexo

> feminino, com idade mínima de 13 anos, residente e domiciliada no território brasileiro. O período de inscrição iniciou-se no dia 09 de abril de 2013 e se encerrou-se às 23:59 (DF-BR) do dia 05 de maio de 2013. No dia 07 de maio de 2013, foram divulgadas as 5 (cinco) finalistas mais votadas, e que a partir da comissão julgadora foi escolhida a vencedora (divulgada no dia 09 de maio de 2013 no APP do concurso).Para efetuar a inscrição as participantes deveriam realizar os seguintes procedimentos:
> a) Acessar o APP no endereço;
> b) Preencher a inscrição com nome completo, telefone e e-mail;
> c) Enviar uma foto caracterizada como uma Diva do Pop;
> d) Aceitar as condições do regulamento.
> e) A participante poderia enviar quantas fotos pretendesse, mas somente uma de cada vez, devendo preencher integralmente o cadastro em cada inscrição.
> f) A participante que realizasse qualquer espécie de cópia ou plágio seria excluída do concurso.
> g) Era expressamente proibido a participante, enviar uma foto que citasse de qualquer forma a marca *Zaxy*, ou de qualquer outra marca comercial, assim como ofender direito de terceiros, os bons costumes e a moral.
> h) A premiação consistiria em 1 (uma) viagem para Lisboa – Portugal, ou para Amsterdam-Holanda, com direito a um acompanhante, para assistir ao show da cantora Rihanna, no dia 28/05/2013 (Lisboa), ou 24/06/2013 (Amsterdam), destino que foi definido pela Grendene após a divulgação da vencedora do concurso.

Conforme as informações anteriores, pode-se entender como a dinâmica do concurso aconteceu e o quanto foi importante a participação das consumidoras. Os esforços de comunicação foram desenvolvidos de acordo com a necessidade do meio *on-line* e, segundo a entrevistada, teve divulgação da nova coleção na emissora TV Globo – maior canal de televisão aberta do Brasil – nos programas do Faustão (programa dominical) e na Malhação (programa diário). A entrevistada ainda acrescentou que para o desenvolvimento do concurso, a *Zaxy* contou com a parceria de duas empresas terceirizadas responsáveis pela parte mecânica (construção do aplicativo) e, a outra responsável pela parte legal (legislação) da premiação.

A repercussão nas redes sociais e nas demais mídias foi intensificada nos blogs de consumidoras que são ditas “blogueiras” e que adotaram a marca *Zaxy* como preferida, o que gerou um movimento intenso entre elas via blogs, *facebook* e twitter. Além disso, a Grendene investiu com alguns *posts* com *links* patrocinados, o que auxiliou no aumento da visibilidade do concurso e, consequentemente, da marca.

A qualidade das peças gráficas de comunicação do concurso complementam a adesão de participantes e devem chamar a atenção. Como pode ser observado nos ANEXOS K, L e M apresenta-se algumas peças desenvolvidas pela agência terceirizada de publicidade e propaganda da Grendene. Nota-se que a identidade visual é estilosa com cores e elementos

ilustrativos que convergem para o perfil das consumidoras. A apresentação do concurso, ou seja, a maneira de como ele ganha forma e elementos como, *layout* e ilustrações, por exemplo, são itens que agregam valor e auxiliam na motivação das consumidoras a participarem do concurso.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

Uma das técnicas de pesquisa utilizada é a entrevista de caráter qualitativo e semiestruturada. Em outras palavras, PRODANOV (2013), comenta que este tipo de entrevista pode ser chamada como "não padronizada ou não estruturada", pois não existe uma rigidez de roteiro, no qual o investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, tendo mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção. Esta técnica propicia a investigação dos desafios e dificuldades encontradas pela Grendene quando se trata de fazer a mensuração e a avaliação de resultados de campanhas de comunicação e auxiliaria na percepção de quais indicadores ajudam o profissional de comunicação a mensurar e avaliar as ações de comunicação. A partir da interpretação das palavras de DUARTE (2008), entende-se que as questões elaboradas do roteiro de entrevista tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível. Ainda segundo DUARTE (2008, p.66), "o roteiro exige poucas questões, mas suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade sem que haja interferências entre elas ou redudâncias." Para auxiliar a entrevista, utilizou-se como instrumento de coleta a gravação da entrevista que posteriormente foi transcrita para a monografia, pois segundo DUARTE (2008, p.77) "a gravação possibilita o registro literal e integral". "O uso deste instrumento não afeta o resultado e oferece maior segurança à fonte. Ouvir a transcrição ajuda o entrevistador a perceber nuances, detalhes e questões" (DUARTE 2008, p.77).

Os critérios para a seleção do objeto de estudo foi baseado em uma empresa que possui o setor de marca e comunicação (muitas vezes chamada de marketing), no qual avalia e mensura os resultados de ações de comunicação, neste caso, como já foi mencionado anteriormente, a empresa escolhida foi Grendene. Após o contato inicial com a gerente de marca e comunicação da empresa, solicitou-se a indicação de algum representante que tivesse condições de responder perguntas sobre o concurso cultural *Zaxy Like a Diva*, ou seja, algum representante que foi responsável pelo desenvolvimento da ação de comunicação. Após este

contato, a gerente indicou a funcionária Carla Mari (coordenadora de marca e comunicação do núcleo da *Zaxy*) e com ela foi feita a entrevista semiestruturada pessoalmente (APÊNDICE 4), com o auxílio de gravador e de um roteiro para ser seguido no decorrer da conversa, e, foi realizada posteriormente uma entrevista por e-mail com algumas questões que faltavam para complementar o estudo (APÊNDICE 5). A entrevista possibilitou a compreensão de como foi feito o concurso cultural e, de como foi realizada a mensuração e a avaliação dos resultados. A entrevista auxiliou nas respostas dos seguintes questionamentos:

- Quais os desafios, dificuldades e benefícios encontrados após a mensuração e a avaliação de resultados do concurso cultural?
- Quais são os principais indicadores utilizados para fazer a mensuração e a avaliação de resultados do concurso cultural?
- A mensuração e a avaliação de resultados auxiliaram no processo de tomada de decisão dentro do setor de comunicação e/ou de outro setor da empresa?
- De que forma o profissional de comunicação poderá implementar métodos de mensuração e de avaliação de resultados na sua rotina de trabalho?

O sistema de busca via web foi outra forma de coleta de informações utilizado, visto que, "são sistemas com o objetivo de facilitar a localização de informações na web" (DUARTE, 2008, p. 152). Os locais virtuais mais visitados no período entre os dias 01/03/2013 até dia 07/05/2013 (período que abrange o lançamento da coleção *Zaxy Like a Diva* até o término do concurso culutral) foram: o site da corporação, o site da marca, as redes sociais da marca (*facebook*, twitter, youtube), as redes sociais das consumidoras (blogs e *facebook*), e sites aleatórios que contribuíram com informações sobre a empresa e a marca (exemplos: site do "Reclame Aqui" e sites que abordam sobre o mercado calçadista).

Após as pesquisas e da entrevista, obteve-se um conjunto de ferramentas para o levantamento e a análise de informações a respeito do concurso cultural com o objetivo de melhor entender o seu desenvolvimento, observando, analisando e procurando responder às questões que permeiam o planejamento, a mensuração e a avaliação de resultados.

Com base na análise da entrevista realizada possibilita-se fazer uma conexão com a teoria explanada e a parte empírica. Esta compilação e análise de dados, propicia o entendimento do setor de marca e comunicação da Grendene, bem como, a influência da

comunicação integrada e da cultura organizacional na orientação da promoção da ação de comunicação voltada para a comunicação institucional. Vale salientar que a monografia foi realizada posteriormente à execução da campanha, isto quer dizer, que nem todos os dados foram abertos pela Grendene para a pesquisadora (como valores de investimento, por exemplo), o que dificulta a mensuração e avaliação da comunicação institucional por meio das "Moedas Financeiras" (retorno real e quantitativo dos investimentos). O estudo da mensuração e de avaliação da comunicação institucional, portanto, é feito a partir das "Moedas Não Financeiras" (relacionados à percentuais, volumes, índices, graus, quantidades, etc.) sugeridos por YANAZE (2010).

A teoria defende que o processo de mensuração e avaliação deve ser feito em todas as etapas da campanha. Porém, como neste caso o estudo feito não foi concomitante ao desenrolar do concurso, o recurso utilizado foi ponderar sobre a teoria e as metodologias de mensuração e avaliação de resultados em ações de comunicação e, a partir da análise de conteúdo (registradas em sites da empresa/marca, a entrevista com a representante da empresa, blogs das consumidoras, sites de notícias e sites de reclamações) refletiu-se sobre a mensuração e a avaliação de resultados do concurso cultural da Grendene. Desta forma é possível retomar conteúdos publicados na época do concurso sem prejudicar o estudo.

Seguindo a proposição de MORAES (1999), apresenta uma classificação simples de objetivos que orienta a análise de conteúdo, permitindo que caracterize a comunicação em seis questões como Quem fala a mensagem?; Para dizer o que?; A quem?; De que modo?; Com que finalidade? e Com que resultados?. Buscando estabelecer relações com a análise de conteúdo proposta, observa-se que ela será orientada a partir das seguintes questões: "quem fala a mensagem", "para dizer o que" e "de que modo".

Na teoria de IKEDA, a análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa qualitativa com ampla aplicabilidade na área da comunicação social e, é usada na descrição e interpretação de conteúdos, de modo a agilizar e simplificar a conquista de informações valiosas. “Ainda que exploratória, pode dar importantes sinais de pontos fortes e fracos da comunicação” (2005, p.9). BARDIN (1977, p. 3), ao definir as etapas na análise de conteúdo enfatiza três: "a primeira delas consiste da pré-análise, que escolhe os documentos a serem analisados a partir de uma leitura flutuante e estabelecendo critérios para a escolha desses documentos". "Os principais critérios normalmente adotados são as regras de exaustividade,

representatividade, homogeneidade e pertinência" (BARDIN, 1977, p. 3). Ainda na pré-análise, o pesquisador deve formular hipóteses (nem sempre obrigatórias) e objetivos. A segunda é a exploração do material que, segundo o autor, "nesta fase constitui simplesmente a administração sistemática das decisões tomadas durante a pré-análise" (BARDIN, 1977, p. 3). Em outras palavras, é a referenciação de índices e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final, ou seja, a operacionalização daquilo que foi decidido na pré-análise (índices, indicadores, hipóteses, materiais etc.). A terceira fase (e última) é o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. "Fase que torna os resultados válidos e significativos" (BARDIN, 1977, p. 3).

Ainda sobre o assunto metodologia de análise, o que aumentou o desafio em adaptar a ação de comunicação para os conceitos acadêmicos estudados foi que, segundo a entrevistada, não foi utilizado metodologias de mensuração sugeridas no livro de YANAZE (2010). Percebe-se que a partir da entrevista semiestruturada uma das dificuldades previstas foi lidar com a negação de respostas sobre determinadas questões estratégicas que, por motivo de sigilo de informação, a Grendene não revelou valores e o esclarecimento das estratégias de comunicação utilizadas, pois o papel dela é de também não se expor para se proteger.

3.2 COLETA DE DADOS E CATEGORIAS DE ANÁLISE

Na teoria de YANAZE (2010) fica explícito que não existe uma fórmula específica e padrão para aplicar metodologias de mensuração em ações de comunicação – neste caso voltados para a comunicação institucional – pois, cada caso é um caso e deve-se adaptar os modelos. A partir das informações cedidas pela Grendene e pela análise de conteúdo realizada nos blogs, sites de notícias e reclamações, tem-se o intuito de compreender a comunicação institucional, observando o planejamento e as estratégias de comunicação utilizadas. Entende-se que a comunicação institucional tem a capacidade de interferir em aspectos que influenciam no resultado alcançado no concurso cultural realizado no *facebook*. A análise de conteúdo e os dados numéricos alcançados no concurso cultural indicam a atuação da comunicação institucional da *Zaxy*/Grendene naquele período. O conteúdo inicialmente está organizado de forma a sistematizar as informações do concurso, a partir dos Objetivos; as Metas e indicadores / Métricas de comunicação; o Processo de avaliação e mensuração de comunicação. Inicia-se a montagem do *corpus* de estudo e, posteriormente, a coleta de dados, a categorização e a análise dos resultados, utilizando teorias de MORAES (1999), BARDIN

(1977) e YANAZE (2010).

Em outubro de 2013, foram feitas observações na internet com o intuito de identificar a comunicação institucional da Grendene, que teve como uma das ferramentas o concurso cultural *Zaxy Like a Diva*. Dividem-se os conteúdos de análise em dois grupos: Informações e dados da empresa Grendene (coletados por meio da entrevista realizada com a representante da empresa e, análise dos sites da empresa/marca) e Informações e dados do público receptor (via internet – sites e blogs). Observa-se que a web é a principal fonte de coleta de dados, argumento embasado pela própria entrevistada que, ao comentar sobre o assunto, afirma que "a divulgação do concurso ficou restrita ao meio *on-line* e, por isto é importante que o estudo seja realizado por lá". Vale salientar que análise de caráter qualitativa foi realizada a partir da análise de conteúdo dos blogs e sites e o resultado alcançado no concurso cultural tem caráter quantitativo (números originários do aplicativo via *facebook*). Após o cruzamento das interpretações e das aferições das análises, faz-se a avaliação do concurso cultural com o viés para a comunicação institucional da *Zaxy*/Grendene.

Orientada pela metodologia de BARDIN (1977) – mencionada anteriormente – inicia-se a primeira etapa de pré-análise. Nos sites de *Zaxy*/Grendene observa-se conteúdos de caráter institucional, além de informações sobre o lançamento da coleção outono/inverno e do concurso cultural *Zaxy Like a Diva*. Como pode-se observar no QUADRO 2, a seguir, uniu-se os conceitos de YANAZE (2010) com a comunicação institucional da *Zaxy*/Grendene a partir da análise dos seguintes indicadores: objetivos de comunicação estratégica, objetivos de comunicação integrada, objetivos em relação à imagem institucional, ferramentas de comunicação institucional e moedas não financeiras relacionadas.

Quadro 2: Indicadores de pesquisa do emissor – Grendene e *Zaxy*

OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DA GRENDENE Trabalha-se a Comunicação Institucional Externa da Grendene e para isso, promove-se um concurso cultural com a coleção *Zaxy Like a Diva*. Objetivo da marca *Zaxy* com a realização do concurso cultural era: - Aumentar o nível de admiração e de empatia dos *stakeholders* e da opinião pública, incrementando o valor percebido da empresa e de sua marca. - Aumentar a base de conhecedores, promover a interação e o contato com a marca. Público: Consumidoras finais
OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DA *ZAXY* Promover o Concurso cultural que tem como objetivo:

- Pressupor a formação de agentes geradores e disseminadores de comunicação positiva, a partir dos públicos-alvo. - A empresa deverá estabelecer estratégias de comunicação específicas para incentivar seus clientes satisfeitos a emitir seus sentimentos e compartilhar suas experiências positivas com outras pessoas de suas relações. Assim procedendo, a empresa conseguirá ampliar seus canais de comunicação. - Aumentar a sua base de conhecedores nas redes sociais visando ampliar o engajamento.
OBJETIVOS EM RELAÇÃO À IMAGEM INSTITUCIONAL DA *ZAXY* (CONSEQUENTEMENTE A GRENDENE) - Ser reconhecida pelos diferentes públicos (suscitar interesse e prover conhecimento) - Conquistar confiança e credibilidade - Fortalecer imagem (percepção da identidade pelos diferentes públicos) - Ganhar poder institucional, conquistar reputação diferenciada - Valorizar marca, negócios, patrimônios tangíveis e intangíveis
FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL - Propaganda institucional (TV e Internet) - Promoção do concurso cultural
MOEDAS NÃO FINANCEIRAS RELACIONADAS DETECTADAS COM A PROMOÇÃO DO CONCURSO CULTURAL - Share of Mind - Índice de satisfação dos públicos em suas diversas interações com a empresa - Quantidade de reclamações - Quantidade de mídia espontânea positiva e sua evolução - Trabalhos acadêmicos gerados - Índice de busca, acesso ao site / portal da empresa

Fonte: YANAZE (2010) - Adaptado pela pesquisadora

Os indicadores mencionados possibilitam visualizar as estratégias de comunicação institucional utilizadas pela Grendene ao promover o concurso cultural para a marca *Zaxy*. Desta forma, facilita-se a avaliação dos resultados obtidos pelo concurso, verificando se os objetivos e estratégias de comunicação foram alcançados ou não. Este esquema permite visualizar os objetivos de uma ação de comunicação, bem como os indicadores. Observa-se que atentou-se apenas para informações que envolvem a comunicação institucional das Moedas Não Financeiras, não incluindo a análise das Moedas Financeiras (que apresentariam valores quantitativos dos investimentos do concurso cultural), pois esta monografia não tem a intenção de contemplar o retorno dos investimentos do concurso cultural. Com estas informações observa-se que as ações de comunicação tem objetivos claros para atingir o seu público-alvo (composto por jovens adolecescentes).

Na segunda etapa da metodologia de BARDIN (1977) trata-se da exploração do material que aborda a referenciação de índices e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final. Para a coleta das informações do público receptor,

buscou-se definir algumas regras de exaustividade, homogeneidade, exclusividade e objetividade nos sites e blogs analisados.

> **Exaustividade** ou inclusividade: [...] significa dizer que deve possibilitar a categorização de todo o conteúdo significativo definido de acordo com os objetivos da análise. Assim, cada conjunto de categorias deve ser exaustivo no sentido de possibilitar a inclusão de todas as unidades de análise. **Homogeneidade** deve ser fundamentada em um único princípio ou critério de classificação. Dizer que um conjunto de categorias é homogêneo significa poder afirmar que todo o conjunto é estruturado em uma única dimensão de análise. **Exclusividade** ou exclusão mútua: cada elemento deva ser classificado em apenas uma categoria. Um mesmo dado não pode ser incluído em mais de uma categoria. **Objetividade**, consistência ou fidedignidade: quando um conjunto de categorias é objetivo, as regras de classificação são explicitadas com suficiente clareza de modo que possam ser aplicadas consistentemente ao longo de toda a análise. Isto significa que não deveria ficar nenhuma dúvida quanto às categorias em que cada unidade de conteúdo deveria ser integrada (BARDIN 1977, p.7).

Seguindo a proposição de BARDIN (1977) verifica-se de que maneira o concurso cultural foi percebido pelo o público, precisando formar um conjunto categorial por meio do qual fosse possível montar uma cronologia do fenômeno. Assim, estas categorias foram nascendo à medida que se lia cada uma das publicações e percebia a sua temática, do que tratava e como poderia cruzar com os conceitos vistos no corpo teórico. As categorizações mencionadas por BARDIN (1977) são adaptadas para este estudo que busca entender como o público receptor recebe a comunicação institucional da *Zaxy* e, que conteúdo eles produzem por meios das percepções adquiridas. Porém, para fazer a análise de conteúdo, as categorias necessitam ser válidas, pertinentes e adequadas.

Na teoria de MORAES (1999, p.7) "esta adequação se refere aos objetivos da análise, à natureza do material que está sendo analisado e às questões que se pretende responder através da pesquisa". Tratando-se da "exaustividade e homogeneidade" mencionadas anteriormente, nota-se que para este estudo as categorias de análise de conteúdo foram divididas em três grupos: **Percepções positivas do concurso cultural; Percepções negativas concurso cultural e Conteúdo e Característica da postagem**. A **“**exaustividade” destas categorias estão no fato de que, analisando os comentários positivos e negativos, percebe-se como o público receptor manifesta a satisfação/insatisfação sobre o concurso cultural (informações estas que atingem a percepção de marca). Com o uso de recursos linguísticos como adjetivos e expressões coloquiais, consegue-se analisar e interpretar estes tipos de percepções de cada publicação. Assim, a “objetividade” das categorias está em entender as

percepções de cada público a partir dos comentários positivos e negativos. Já a "exclusividade" das categorias podem ser percebidas devido ao fato de que o mesmo dado não pode ser incluído em mais de uma categoria, cada elemento de conteúdo faz parte somente de uma divisão. E por fim, a "homogeneidade" é que todo o conjunto está estruturado em uma única dimensão de análise.

Explica-se sobre o que serão avaliados nas categorias de análise. Nas categorias **"Percepções positivas e Percepções negativas do concurso cultural"**, como próprio nome já diz, analisa-se elementos que transmitem aspectos positivos e negativos nas plataformas de comunicação. Já a categoria **"Conteúdo e característica da postagem"** pode-se dizer que priorizou-se nas observações a busca de conteúdos que envolvessem a comunicação institucional (se a matéria fazia referência a *Zaxy*/Grendene), a comunicação integrada (recursos *on-lines* que pudessem agregar e complementar o conteúdo publicado – como vídeos, associações com outras redes sociais, etc.); promovia o aumento da visibilidade da marca (por meio do compartilhamento de links de divulgação do concurso e se explicava a dinâmica dele); a utilização de recursos imagéticos como ilustrações e fotografias e o uso de artistas famosos como estratégia de comunicação (neste caso busca-se observar se a Bruna Marquezine foi mencionada devido ao fato dela ser a artista que lançou a coleção *Zaxy Like a Diva*).

Vale argumentar que as categorias escolhidas estão alicerçadas nos estudos de "imagem-conceito"[15] de BALDISSERA (2008), que analisa a imagem institucional da marca (neste caso a *Zaxy*) por meio da manifestação do juízo de valor, da apreciação, dos conceitos que uma mente humana atribui a alguém, a algo ou a alguma coisa e da disputa de sentidos.

No QUADRO 3, apresenta-se o resumo de como os **indicadores relacionados ao público receptor** auxiliaram na observação e na análise de conteúdo dos sites e blogs. O conteúdo está dividido pelas categorias do escopo e, dentro de cada uma, existe a divisão diferenciada por plataforma de comunicação. Salienta-se, também, os critérios de observação realizados na pesquisa.

---

15 [...] a noção de imagem-conceito é explicada como um construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a identidade (algo/alguém), a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a psique, a história e o contexto estruturado. (BALISSERA, 2008, p. 198)

Quadro 3: Indicadores de pesquisa do público receptor

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA BLOGS SITES DE NOTÍCIAS E ENTRETENIMENTO SITES DE RECLAMAÇÕES Critérios de observação: • Adjetivos de satisfação • Expressões positivas
PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA BLOGS SITES DE NOTÍCIAS E ENTRETENIMENTO SITES DE RECLAMAÇÕES Critérios de observação: • Adjetivos de insatisfação • Expressões negativas
CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM BLOGS SITES DE NOTÍCIAS E ENTRETENIMENTO SITES DE RECLAMAÇÕES Critérios de observação: • A comunicação institucional (se a matéria fazia referência a *Zaxy*/Grendene), • A comunicação integrada (recursos *on-lines* que pudessem agregar e complementar o conteúdo publicado – como vídeos, associações com outras redes sociais, etc.); • Promove o aumento da visibilidade da marca (por meio do compartilhamento de links de divulgação do concurso e se explicava a dinâmica dele); • A utilização de recursos imagéticos como ilustrações e fotografias; • O uso de artistas famosos como estratégia de comunicação.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No APÊNDICE 6 é possível observar como a análise individual foi esquematizada e, no APÊNDICE 7, apresenta-se ela na íntegra. Vale registar que ainda há a possibilidade de incluir outras categorias, caso este estudo fosse realizado por outro pesquisador, sobre o olhar de diferentes perspectivas, vide a riqueza, o teor e variabilidade dos temas.

3.3 DEFINIÇÃO DAS PLATAFORMAS DE COMUNICAÇÃO PARA A ANÁLISE DE CONTEÚDO

As categorias mencionadas serão preenchidas com a análise de conteúdo de publicações dos sites de notícias e de reclamações e dos blogs. Desta forma será possível observar como o público receptor "responde" aos estímulos da comunicação institucional da empresa por meio do concurso cultural. O critério de escolha utilizado são publicações que tenham sido postadas na internet no período que ia do início de março – 01/03/2013 – (lançamento da coleção *Zaxy Like a Diva*) e, tinha como limite o início de maio (término do concurso cultural) – 07/05/2013. Buscou-se, exclusivamente, matérias em sites de notícias e

entretenimento que comentavam sobre o lançamento da coleção e do concurso cultural. A seguir, no QUADRO 4, lista-se os sites utilizados para análise, somando um total de 27 publicações lidas e observadas, registradas em arquivos de Word, em um total de 30 páginas em fonte 10, estilo calibri e espaçamento simples.

Quadro 4: Sites e blogs de pesquisa

SITES E BLOGS
Data de início da observação: 01/03/2013 Data de final da observação: 09/04/2013 Amostragem – 27 publicações analisadas: • Sites de notícias (7 sites observados); • Blogs (8 blogs observados e 11 publicações analisadas) • site de reclamação (1 site observado e 9 publicações analisadas)
Sites de notícias 1. R7 – RECORD 2. CONTIGO! - ABRIL 3. EGO – GLOBO.COM 4. TERRA 5. PORTAL POP 6. CAPRICHO 7. O FUXICO
Sites de Reclamação 1. "Reclame Aqui" (9 publicações)
Blogs 1.Blog Radioactiveunicorns 2.Blog Frescurinha 3.Blog daduds 4.Blog itlookit 5.Blog debemcommeuespelho 6.Blog iitsgrils 7.Blog meninadesaltofino 8.Blog naninhadaflon

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.3.2 Análises do público receptor

A partir da coleta de dados e a definição dos indicadores, encaminha-se para a análise de contéudo. Esta fase aborda o tratamento dos resultados, permitindo a inferência e a interpretação dos dados obtidos, ou seja, é o momento em que os resultados se tornam válidos e significativos. A análise será dividida de acordo com a plataforma de comunicação escolhida (blogs, sites de notícia e entretenimento e site de reclamação). Além disso, a observação relacionada às três categorias mencionadas anteriormente (percepções positivas, percepções

negativas e conteúdo e as características das postagens) é desenvolvida simultâneamente, ou seja, serão trabalhadas ao mesmo tempo para não descontextualizar a linha de raciocínio de cada plataforma de comunicação.

3.3.2.1 Blogs

Inicia-se a observação pela categoria **"percepções positivas"** que o concurso cultural proporcionou para o público emissor nos blogs (conforme APÊNDICE 4). Verifica-se que, das onze publicações, a totalidade delas são de jovens do sexo feminino, com idades entre 15 e 22 anos, ativas nos blogs (devido ao número de publicações diárias, mensais e anuais) e, que são adoradoras da marca *Zaxy* (observa-se que possuem mais de uma publicação tratando da marca). Na análise qualitativa das publicações, a maioria dos blogs apresentaram euforia com a novidadade do lançamento do concurso, comentando, em mais de um caso, que a marca foi ousada, inovadora e inspiradora (tanto no lançamento da coleção *Zaxy Like a Diva*, quanto no concurso). Este argumento pode ser exemplificado com expressões retiradas dos blogs (importante ressaltar que preserva-se o estilo linguístico das expressões/comentários das postagens para ficar fidedigno à publicação), conforme a seguir: "concurso genial na fanpage da *Zaxy*"; "ceis tão sabendo dessa novidade tudo de bom?" e "diz ai se não é tudo de bom esse mega concurso!?". As expressões utilizadas podem ser interpretadas como uma forma positiva de que as blogueiras se identificaram com o concurso e, conforme a própria entrevistada comentou, este perfil de jovens não tem "vergonha" de expressar o que sentem e não medem esforços em adjetivar suas percepções e sentimentos.

Notou-se que, as blogueiras que estavam participando do concurso, utilizaram frases de "apelo" para que as outras jovens votassem em suas fotos. Desta forma, elas teriam chance de ganhar o concurso. Frases do tipo "[...]eu preciso da ajuda de vocês!" foram vistas em algumas publicações, na qual, mostram que as blogueiras, mais uma vez, se tornaram as embaixadoras da marca, acreditando e participando do concurso.

De certa forma, este comportamento deixa subtendido que a competição tornou-se alvo de promoção das blogueiras e, consequentemente, da marca. Outra característica relevante que, talvez possa ser associada com a euforia causada pelo concurso, está no fato de que as blogueiras, em várias publicações, elogiaram os produtos da coleção. Entre algumas expressões e adjetivos encontrados, cita-se como exemplo as seguintes frases: "é um calçado

versátil que combina com diversos estilos de roupa"; "é uma sandália super fofa"; "com a *Zaxy* o visual ficou divertido"; "viu como um calçado muda tudo?"; "como vale a pena ter essa coleção né!"; "Eu, particularmente, amo todas as *Zaxy*, é raro ter uma que não curto muito!". As citações remetem exclusivamente ao produto da Grendene.

A qualidade e o estilo da *Zaxy* são promovidas nas palavras destas jovens, repassando credibilidade para os demais consumidores, pois, sabe-se que elas são usuárias dos produtos e, afirmam isto, positivamente. Além disso, constata-se que a "tribo" destas blogueiras, gostam de se expressar e, tem como característica, ajudar outras adolescentes, dando dicas de moda, por exemplo, e com informações, notícias e novidades de interesse deste público. Encontra-se a prova disso tudo em frases que estimulam as jovens em participarem do concurso, indicando formas de como podem tirar as fotos: "Quer dicas pra mandar bem? Use peças com brilho, metalizado, cores vibrantes, batom vermelho, acessórios chamativos."; "[...]abuse do glamour, mostre todo o seu charme e capriche na hora da pose!" ou "Mostre ao mundo a Diva que você vê todos os dias no espelho, musa!". Os termos conotam a preocupação que as jovens têm de motivar outras garotas a pertencerem a esta tribo e, afirmam que é legal e glamuroso ser uma "diva". Observa-se que o termo "diva", presente no nome da coleção e do concurso, é frequentemente utilizado na comunicação entre estas meninas.

Além deste termo, as publicações mostraram o uso de adjetivos típicos delas como: "look baphônico", "Demais, né?"; look mais "DIVANDO"; [...] "DEUS, SURTANDO"; "Arrasar mucho na pose". Entende-se que o uso de caixa alta em determinados termos na escrita *on-line*, pode ser interpretado como se a pessoa estivesse animada, contente ou até mesmo gritando (neste caso de felicidade). São estas gírias e, a maneira como escrevem, que facilitam o entendimento de como as jovens adoradoras da *Zaxy* pensam e percebem o concurso cultural. Este material de análise é rico de elementos que desmistificam um pouco da personalidade, do perfil e da comunicação do público-alvo da marca.

Nos blogs, o índice de **"percepções negativas"** foi baixo, pois não encontrou-se meninas depreciando a marca ou falando mal do produto. Consequentemente, foi incomum encontrar percepções e adjetivos negativos sobre a competição ou sobre a marca. O uso de termos negativos foi observado apenas quando algumas blogueiras "brincaram/lamentaram" com a questão de que não era tão simples assim ganhar o concurso, pois teriam que contar com a votação dos amigos. Entende-se que este comentário não tinha um viés

negativo/ofensivo, e sim, um tom amigável que salientava a importância de contar com a rede de contatos para vencer a competição.

Em função da pesquisadora ter analisado uma quantidade significativa de postagens do blog da vencedora do concurso, constatou-se que a mesma não manifestou, com ênfase, a emoção e a gratidão que teria para com a marca ao vencer o concurso. Este argumento é embasado na única publicação que a participante fez, informando, de forma sucinta e com poucas palavras, que era a vencedora: "Só avisando pessoal, ganhei o concurso!". Entende-se que, perante o histórico de postagens da vencedora, esta publicação poderia ter sido mais entusiasmada, utilizando recursos linguísticos de satisfação e euforia.

Outra questão que pode ser verificada como não tão positiva, é que em alguns blogs, as publicações eram desenvolvidas com conteúdo menos elaborado, deixando um pouco a desejar para aquelas pessoas que tivessem interesse de saber um pouco mais sobre o que estava acontecendo. Isto mostra que, em muitos casos, fica implícito que, o que importava mesmo era apenas comentar sobre o concurso, sem o desenvolvimento de conteúdo e o uso de imagens para ilustrar. Porém, tem-se que levar em consideração que, independente do nível de profundidade conteudista da postagem, o importante é que o concurso e a marca foram mencionados, agregando visibilidade. Vale salientar que esta plataforma é uma via de duas mãos, na qual umas pessoas publicam e, outras comentam.

Tentou-se investigar os comentários das postagens, porém, por opção de privacidade das donas dos blogs, eles não estavam disponíveis para o público. Assim, não foi possível analisar o que as outras jovens comentaram sobre cada postagem, impedindo o aprofundamento do diálogo entre elas. Porém essa questão não prejudicou o estudo, devido ao fato de que o foco do trabalho é identificar, exclusivamente, as postagens das blogueiras no período do concurso cultural.

Na categoria **"conteúdo e as características das postagens"** verificadas nos blogs, apresentaram-se questões da comunicação institucional quando foram feitas referências positivas a *Zaxy*/Grendene, além disso, na maioria da publicações, observou-se a comunicação integrada quando se utilizava recursos da internet (*hiperlinks)* que agregou e complementou o conteúdo publicado, levando o leitor para as redes sociais da marca, para o site e, pesquisando matérias ligadas ao assunto. Pondera-se as seguintes questões vistas na maioria das publicações: as jovens instigaram outras consumidoras a conhecerem a coleção de

calçados, utilizando recursos imagéticos e audiovisuais, como fotos e vídeos; convidaram outras garotas a participarem do concurso usando expressões como: "Mas não deixe de participar!"; "Para participar do concurso clique aqui"; as publicações tinham uma linguagem explicativa (orientando as jovens de como participarem do concurso); e, chamou a atenção que não foi explorada a imagem da atriz Bruna Marquezine como argumento para atrair leitores ou publicidade para os blogs.

3.3.2.2 Sites de notícias e entretenimento

Na análise feita nos sites de notícias e entretenimento (conforme APÊNDICE 8) observa-se que o assunto que virou notícia/mídia espontânea e, levou a marca para estes sites, foi a presença da atriz Bruna Marquezine ao lançar a coleção de calçados. Nota-se como **"percepções positivas"** que alguns sites elogiam o produto, evidenciando detalhes e cores, através de comentários como: “Cheia de cores vibrantes, a coleção parece ser inspirada em divas do Pop, com forte influência da Pop Art também”; “O diferencial ficou por conta de detalhes metálicos misturados ao plástico, que por sinal também é de ótima qualidade, não pega cheiro e nem perde o brilho”.

Outros apresentam a versatilidade do produto que se encaixa em diversas situações, como o caso do Portal POP, por exemplo, que chegou a publicar o vídeo de lançamento da coleção. É um vídeo promocional, dividido em vários ambientes, na qual as modelos apenas trocam de roupa e mantêm os mesmos calçados, comprovando que as sapatilhas combinam com qualquer ocasião. Além disso, tanto na Contigo Abril como no site da Capricho, fizeram referência (respectivamente) ao produto, mencionando a origem inspiradora da coleção: “A coleção, com cinco modelos, foi inspirada nas divas do pop.." e mencionando estilos “Bruna abusa de sapatos estilo Mary Jane e sapatilhas com detalhes metálicos e bicolores”.

Em alguns sites, existia a possibilidade dos leitores inserirem comentários que ficam abertos ao público. Em relação a isso, obteve-se crítica positiva perante a marca no site do Portal POP, conforme descrito a seguir: “As *Zaxy* estão bem representadas”, “todas são lindas eu tenho duas Z*axy*” e “adorooo as sandálias das *Zaxy* coleciono tudo de todos modelos e cores. Colecione vc também!”.

Entre as notícias publicadas, todas mencionaram a artista Bruna Marquezine como protagonista do lançamento da coleção de calçados. Consequentemente, relacionava-se fotos

do ensaio fotográfico com o produto em evidência. Em alguns casos, os sites aproveitaram a nome da atriz e mencionaram sobre a sua carreira artística em novelas, bem como o seu relacionamento amoroso com o jogador de futebol mais cobiçado do momento, Neymar.

A categoria que aborda sobre as **“percepções negativas”** das publicações é que, em todos os casos analisados no período, nenhum mencionou o concurso cultural *Zaxy Like a Diva*. Isto atrapalha a adesão das participantes que, por ventura, não ficaram sabendo da competição por meio das notícias, implicando em baixa visibilidade do concurso. Em muitos casos, as notícias tinham conteúdo meramente promocional da atriz, comentando sobre a participação dela na campanha de lançamento da coleção e, principalmente, sobre sua vida pessoal.

Houve também a divulgação do vídeo promocional da coleção (até então, uma atitude positiva para a marca) postado pelo Portal POP, porém, a repercussão não foi tão positiva, devido ao fato de que algumas reclamações atingiram diretamente a qualidade do produto através de comentários como: “Pessoal, reparem a partir no vídeo no min. 1:12... A sandália *nude* com salto dourado está descolando”. A pesquisadora verificou o vídeo de acordo com os minutos citados e constatou a veracidade do comentário: o solado da sandália descola durante o vídeo. Este tipo de relato coloca em evidência o questionamento sobre a qualidade do produto, atingindo a imagem institucional da empresa.

Em outros casos, notou-se que as matérias comentavam, na sua maioria, sobre a coleção superficialmente, pois tinham como foco ressaltar a imagem da atriz Bruna Marquezine, que, na contrapartida, relacionaram todas notícias com a atriz. Nenhuma matéria tinha o foco somente na marca (diferente das postagens dos blogs). Por este motivo, comentários maldosos que denegriam a imagem da atriz foram feitos, usando, principalmente, a sua vida amorosa, conforme descrito a seguir: “pirigueti maria chuteira que não se dá um mínimo de valor. Ela acabou com sua própria imagem”. Este tipo de comentário atinge a marca indiretamente, pois a atriz (principal prejudicada) está associada à campanha.

Na categoria **"conteúdo e característica da postagem"** observou-se que em alguns casos (site do Terra, por exemplo), além da matéria comentar sobre a marca e a atriz, havia um viés jornalístico voltado para moda, trazendo argumentos sobre estilos, maquiagem e cabelo: "O figurino ficou por conta de Ale Duprat, enquanto a maquiagem e o cabelo foram assinados por Ricardo Tavares". Isto trás credibilidade para a marca, mostrando que

especialistas de mercado fizeram parte da equipe do lançamento da coleção.

No site da Capricho avaliou-se a preocupação de dar algumas dicas de roupa (semelhantes aos das blogueiras), argumentando sobre tendências e, relacionando a imagem da artista é e, em que novelas ela atua: "Bruna Marquezine é a estrela da campanha da marca de sapatos *Zaxy*! Nas fotos, a Lurdinha, de Salve Jorge, aparece usando algumas das tendências mais fortes do momento, como calça com listras em preto e branco e jaqueta com tachas nos ombros" e "Gostaram dos cliques com Bruna Marquezine?".

Outras matérias tinham uma linguagem jovem e informal, fazendo relação com o produto e o ensaio fotográfico (site R7 e EGO, respectivamente): "Bruna Marquezine fez carão e ainda mostrou que sabe desfilar"; "Bruna Marquezine posou sorridente e toda descolada" ou fazendo menção à vida pessoal da artista: "Claro que a Bruna não arrasa só com o Neymar". Em todas as notícias, observou-se o uso de fotos da artista clicadas no ensaio, tornando o produto visível.

3.3.2.3 Site de reclamação – "Reclame Aqui"

A última plataforma analisada é o site de reclamação (reclameaqui.com.br) que, a partir das datas estipuladas na metodologia, buscou-se aprofundar na análise do conteúdo de reclamações exclusivas da marca *Zaxy* (conforme APÊNDICE 9). Este site é um contraponto entre outras duas plataformas já analisadas, baseado no fato de que as pessoas que entram neste site tem a intenção de fazer reclamações sobre determinado produto/serviço.

Os consumidores fazem do "Reclame Aqui" o caminho mais curto para chegar até as empresas. Porém, existem regras para a utilização, entre elas, observa-se que quando o consumidor cadastra a sua reclamação, somente a empresa (que, por sua vez, possui cadastro no site) responde a dúvida. Existe um espaço de interação no final da página, permitindo que outros consumidores façam comentários, agregando positivamente ou negativamente. Importante esclarecer que o próprio site, após cadastrar a reclamação, inclui os seguintes tópicos: reclamação do consumidor, resposta da empresa, consideração final do consumidor e consideração final da empresa, pois desta forma, as pessoas conseguem acompanhar o diálogo entre o consumidor e a empresa.

As postagens são públicas e visíveis a todos. Em alguns casos existem, após o retorno da empresa, uma segunda colocação do consumidor e, consequentemente, da empresa (ainda

mais quando o assunto leva mais tempo para ser resolvido). Portanto, perante esta estrutura do site, ponderou-se os itens de análise, semelhantes as categorias das observações já realizadas. A estrutura da análise de conteúdo manteve-se da seguinte forma: **título da reclamação, data da reclamação, endereço eletrônico, tipo de reclamação, adjetivos/expressões sobre o produto, ponderações positivas, ponderações negativas**.

Das nove publicações feitas no período estipulado, observou-se que houve um argumento constante nas reclamações, podendo ser distinguidas em dois grupos: **a falta de qualidade do produto e a demora na troca quando solicitada**. Oito, entre nove, eram reclamações referentes a falta de qualidade do produto (ou seja, reclamações sobre o produto que rasgou, que está com defeito, rachou, descolou, etc, independente do tempo de uso). Quatro reclamações incluíram também a demora ou atendimento precário na troca quando solicitada, colocando em questão a forma como a empresa trata seus clientes. Apenas uma publicação fez referência ao desconforto que o produto causava na consumidora (como bolhas nos pés e queimação no calcanhar) devido à modelagem do calçado.

Quando analisada a categoria dos **"adjetivos e expressões"** nas postagens, surgiram inúmeras formas de qualificar o produto (na sua maioria, adjetivos negativos - devido a proposta do site), tais como: "Me ofereceram outros modelos *ZAXY* (Nem pensar, obviamente...)"; "Produto defeituoso"; "VÃO-SE À M$%@ NÉ??? ", "SANDALIA LARANJA ESTOURA A PARTE QUE PRENDE NO SOLADO"; "VARIAS RACHADURAS, UM ABSURDO UMA MARCA VENDER UM PRODUTO E COM POUQUISSIMO TEMPO DE USO APRESENTAR RACHADURAS, VAMOS VENDER QUALIDADE TAMBÉM NÉ".

Comentários desqualificando as marcas da Grendene também foram observados: "uns modelos Grendha Paula Fernandes (Breguíssimooosss...). Não tive escolha, tive que escolher o modelo da Grendha já que eram os MENOS PIORES". Nota-se que é impressionante a forma como as consumidoras mostram indignação sobre o produto, não poupando esforços em adjetivar o produto de diferentes maneiras. Para a empresa este tipo de reclamação afeta negativamente a imagem, pois os produtos que não são de qualidade perdem credibilidade facilmente, antes mesmo de novas consumidoras adquirem os modelos. Expressões em caixa alta, por exemplo, pode ser interpretada da forma como as consumidoras demonstram a euforia negativa que estão sentindo.

Outro agravante é que, pelos produtos terem preço baixo, muitas vezes, as pessoas compram mais de um par de calçados. Positivo para o lucro da empresa, porém negativo quando a qualidade do produto é o problema, podendo afetar todos os pares comprados. O descontentamento, por sua vez, também é multiplicado pelo número de pares que a consumidora comprou, pois ela consegue provar, na prática, que o problema não foi o mal uso da parte dela, e sim, que o produto é ruim mesmo. Foram vistos comentários como: "FIQUEI ESPANTADA...POIS SÓ COMPREI ESSAS SANDALIAS, QUE AINDA PAGO AS PRESTAÇÕES NO CARTAO DE CRÉDITO".

Já na categoria **"ponderações negativas"**, pode-se notar que as consumidoras agridem a marca fazendo ameaças contra a empresa, envolvendo, até mesmo, redes sociais como uma forma de potencializar a reclamação. Comentários de consumidoras que mencionam fazer uso do direito do consumidor para resolver o problema, foram observados. Para exemplificar esta atitude, uma consumidora reclamou da seguinte forma: "se não resolverem o meu problema divulgarei em TODAS as minhas redes sociais (serão só 700 amigos, pensam que "BELA PROPAGANDA"!!!!). Quem sabe assim, alguém decida resolver meu problema, não é? VALEU GRENDENE!!!"; e outra, assim: "Diante de tamanha falta de respeito acho que só me restará fazer um post com as fotos do produto defeituoso da marca Grendene e divulgar em TODAS as minhas redes sociais". Com esta reação, é imprescindível que a empresa esteja atenta a estas reclamações, pois, repercutem amplamente, e a percepção negativa perante os demais públicos, é inevitável. Este tipo de situação envolve a formação da opinião de cada indivíduo que resultará na formação da opinião pública.

O indivíduo, de posse de seu repertório e subjetividade, toma conhecimento de um fato por meio da mídia e o discute em seu ambiente familiar e/ou de trabalho. Neste meio, cada membro, também de posse de seu repertório e subjetividade, recebe informações dos meios de comunicação e debate o tema com outras pessoas. Temos, então, estabelecida a rede de influências discursivas que enriquece a formação da opinião. Na visão de HABERMAS,

> A esfera pública pode ser descrita como uma rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomadas de posição e *opiniões;* nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados, a ponto de se condensarem em opiniões *públicas* enfeixadas em temas específicos. Do mesmo modo que o mundo da vida tomado globalmente, a esfera pública se reproduz através do agir comunicativo, implicando apenas o domínio de uma linguagem natural; ela está em sintonia com *a compreensibilidade geral* da prática comunicativa cotidiana (2003, p. 92)

Quando ignora-se os comentários no meio *on-line*, positivos ou, principalmente, os negativos, existe a possibilidade da marca se desgastar perante a opinião pública.

Baseando-se nestas colocações, foi possível analisar muitos comentários que fortalecem o desamparo no atendimento da empresa perante o público quando necessitam efetuar as trocas do produto. Alguns comentários comprovam isso: "como já utilizei a sandália, não consegui trocar na loja. "; "Fiquei muito desapontada com esta marca, pois foi a primeira compra que fiz da mesma, espero ter retorno, com satisfação para este evento"; "É um absurdo, confiei na marca pela segunda vez e acontece isso?". Neste caso a empresa deve certificar-se como as lojas distribuidoras dos seus produtos estão lidando com as consumidoras em situações como esta, pois é fundamental que exista um bom entendimento entre as partes. O direito do consumidor deve ser respeitado seriamente. A insatisfação em relação a marca se torna evidente em comentários, tais como: "Produto que não recomendo a ninguém!!"; "O produto deixou a desejar". Além disso, esta insatisfação pode ser agravada quando outras consumidoras compartilham das mesmas opiniões ao reforçar, nos comentários, a constatação de que o produto não tem qualidade quando comentam:

> COMPREI UMA BRANCA, ACONTECEU O MESMO E FIQUEI MUITO DESAPONTADA TAMBÉM. A EMPRESA ME MANDOU UMA AUTORIZAÇÃO PARA QUE EU ENVIASSE A SANDÁLIA. JÁ ENVIEI E ESTOU AGUARDANDO... O QUE ME DEIXA CHATEADA É A SENSAÇÃO DE QUE VOU TER O MESMO PROBLEMA COM A SANDÁLIA. PIOR QUE EU QUERIA COMPRAR UMA MELISSA SPIKES, QUANDO FIQUEI SABENDO QUE ERA DA GRENDENE FIQUEI COM RECEIO E NÃO COMPREI. PERDI A CONFIANÇA! (site www.reclameaqui.com.br).

Pondera-se que a empresa, perante a análise técnica através da imagem-conceito, marca e concurso cultural, deve prezar pela satisfação do cliente, aprimorando a qualidade, adurabilidade dos produtos e, melhorando o atendimento junto as consumidoras. A falta de segurança e confiança geradas quando as consumidoras se deparam com situações mencionadas anteriormente, deixam claras que a comunicação institucional é imprescindível para amenizar os impactos negativos gerados. A dimensão do problema é tão grande, que outras marcas podem ser afetadas por fazerem parte da mesma empresa, com comentários do tipo: "PIOR QUE EU QUERIA COMPRAR UMA MELISSA SPIKES, QUANDO FIQUEI SABENDO QUE ERA DA GRENDENE FIQUEI COM RECEIO E NÃO COMPREI. PERDI A CONFIANÇA!". Assim, a empresa pode ter dificuldades na prospecção de novos clientes, o

que interfere diretamente no lucro.

Na categoria **"ponderações positivas"** é possível observar que todas as reclamações postadas foram respondidas pela empresa. Este dado é significativo, pois entende-se que a empresa não se omitiu e está preocupada em resolver o problema dos consumidores. Porém, na internet, quando um fato relevante que influencia na percepção do consumidor, não deve ser levada em consideração somente a resposta da empresa e, sim, o tempo que esta resposta demorou para ser postada. Assim, chama-se a atenção para uma breve análise quantitativa referente ao número de dias que cada publicação levou para ser respondida pela Grendene. A resposta mais rápida demandou dois dias após a postagem da reclamação e, a resposta mais demorada, sete dias. Na internet, o fluxo de informações e as interações acontecem de maneira rápida e, por isso, as pessoas estão acostumadas em receber respostas quase que instantaneamente. De qualquer forma, o prazo de sete dias está acima do prazo estipulado pelo Decreto nº 6.523[16] que é de cinco dias.

É importante salientar que ao dar retorno sobre as reclamações, a empresa manteve a cordialidade e a educação perante seu público, colocando-se à disposição para tirar dúvidas, com informações para contato – telefone e e-mail, conforme descrito a seguir: "Referente a essa reclamação informamos que entramos em contato e esclarecemos suas dúvidas, explicando o procedimento da empresa. Em caso de dúvida continuamos à sua disposição".

Observou-se que em todas as postagens feitas após o contato da empresa, as consumidoras elogiaram a atenção e a atitude que a Grenende teve em auxiliá-las. Comentários como este, foram vistos como positivos: "O produto defeituoso foi substituído, apesar da demora! Agradeço a atenção do SAC Grendene.Resultado: Satisfeita com o produto recebido!"; "A Grendene está de parabéns pelo comprometimento com o cliente, recebi o calçado em perfeito estado"; "Apesar do tempo de chegada ser extenso, a Grendene cumpriu o prometido e enviou outra sandália *Zaxy*. Está de Parabéns!".

De acordo com estas postagens infere-se que, naquele momento, houve o reconhecimento da empresa que agiu em prol da satisfação e bem estar do cliente, gerando a

---

16 Segundo o Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008, que fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC por telefone, para fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público Federal, as informações solicitadas pelo consumidor devem ser prestadas imediatamente e, suas reclamações, resolvidas no prazo máximo de cinco dias úteis, a contar do registro (Art. 17. , CAPÍTULO V - Do procedimento para a resolução de demandas). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm>. Acesso em 29 de agosto de 2013.

mudança de percepção das consumidoras para melhor. Esta atitude agrega valor à marca, pois, mesmo ocorrendo problemas com a qualidade e prazo de troca dos produtos, observa-se que a comunicação institucional teve uma boa influência na percepção das clientes, que, junto com a equipe que executa os procedimentos diretamente com os consumidores, resultando em uma postagem positiva, com elogios sobre o comprometimento da instituição, mostrando que a promessa foi cumprida.

Outra questão que vale salientar é que, apesar dos comentários negativos feitos contra a marca, pondera-se que no período analisado, as reclamações não faziam referência direta a coleção *Zaxy Like a Diva*, isto, por um lado, é positivo para a coleção em si, porém, não para a *Zaxy* como um todo. As análises conotam que as pessoas e as empresas vivem momentos de tensão quando algo não ocorre bem entre o serviço prestado e a satisfação do cliente. Ambos possuem peculiaridades que devem ser analisadas e ponderadas, podendo repercutir diretamente na imagem do produto e da empresa.

Segundo BALDISSERA (2007), as pessoas, assim como as organizações, possuem diversas identificações/eu's semelhantes e contraditórios entrelaçadas/os dentro de sua identidade, que estão unidas/os por uma força de coesão/fechamento, que não permite que algumas identificações sejam mostradas; porém, ainda existe uma força de abertura, que possibilita a projeção de outros aspectos. Todo esse processo pode ser consciente, mas muitas vezes é inconsciente. Portanto, alguns dos aspectos são liberados e demonstrados para outra pessoa/organização, enquanto outros são contidos, em uma relação de tensão/força.

O "outro" também passa pelo mesmo processo de força, em que apenas uma parte de si será exposta. A relação do "eu" com o "outro" gera identificação a partir das semelhanças e do que se espera tanto do outro, quanto da própria relação. Da mesma forma, a Grendene transmite apenas uma parte de sua identidade, em uma relação constante de força, em que partes da organização são expostas para os públicos, enquanto para outros aspectos não há o interesse da divulgação. Dentro das organizações, as informações transmitidas são pensadas com bastante consciência e cautela, para que a imagem transmitida por ela mesma seja a melhor possível.

3.4 RESULTADOS DO CONCURSO CULTURAL NO *FACEBOOK*

Este capítulo trará os resultados efetivos do concurso, destacando as formas de como a marca utilizou para mensurar e avaliar os resultados. A partir deste resultado, verifica-se se ele auxiliou em algum processo de tomada de decisão do planejamento de comunicação e quais foram os principais desafios e os benefícios da mensuração. Para embasar teoricamente este capítulo, apresenta-se a proposta de métricas de avaliação de resultados de YANAZE (2010) (eficiência, eficácia e efetividade) aplicadas no concurso cultural.

A entrevistada forneceu as informações quantitativas do concurso cultural realizado no *facebook* e revelou os objetivos específicos da realização desta ação. Obviamente, o objetivo geral do concurso era o aumento da visibilidade da marca. Segundo a entrevistada, o concurso teve como periodicidade quatro semanas e, tinha como metas: aumentar em 10% a taxa de conversão entre visitas no aplicativo do concurso no *facebook*, participações efetivas no concurso e aumentar de 51 mil fãs para 400 mil fãs. No final do período estipulado obtiveram os seguintes resultados: o número total de participantes do concurso foi de 1.414 meninas, a quantidade de fãs no *facebook* passou para 427 mil fãs, superando a expectativa da equipe (atualmente a página do *facebook* da *Zaxy* tem 481.257 mil fãs) e conquistou 14.330 visitas no aplicativo criado para o concurso (números conquistados através do aplicativo somado a toda movimentação ocorrida na internet e a um pequeno investimento em mídia – televisão e links patrocinados).

Vale acrescentar que, segundo a entevistada, uma ação na Malhação atinge mais de 8 milhões de mulheres adultas, sendo 1,5 milhões no target (12-24 anos). Já uma ação no Faustão atinge 11 milhões de mulheres adultas, sendo 1,3 milhões no target (12-24 anos). No caso da *Zaxy*, foram realizadas três ações na Malhação e duas ações no Faustão no período do lançamento da coleção *Zaxy Like a Diva* e, estas inserções estavam focadas no produto, pois a divulgação do concurso ficou restrita ao meio *on-line* (blogs e *posts* patrocinados). Assim, possibilitou-se, portanto, o crescimento orgânico da marca, que passou a ser maior depois da realização do concurso.

A entrevistada salienta que o significado de crescimento orgânico é o aumento de fãs na *fanpage* da marca sem nenhuma ativação. Ela afirma que "como tivemos uma grande exposição durante o concurso, naturalmente, mais meninas passaram a seguir a *Zaxy* após o

concurso". Observa-se que, de acordo com os números apresentados, o *facebook* auxilia no aumento da visibilidade da marca, o que foi positivo para o objetivo proposto pela marca. Pesquisas apontam que as redes sociais são muito acessadas. Os sites de redes sociais representam "[...] uma categoria do grupo de *softwares sociais*, que seriam *softwares* com aplicação direta para a comunicação mediada por computador" (RECUERO, 2009, p.102). "O *facebook*, ao lado do orkut, é comumente um dos sistemas mais evidenciados desta categoria", segundo RECUERO (2009, p.103).

A história do *facebook*[17] não envolve apenas tecnologia ou entretenimento, pois com pouco dinheiro se constrói grandes negócios. E, ainda, quando envolve um serviço que une pessoas com interesses semelhantes, também pode representar a transformação cultural impulsionada, principalmente, pelos avanços tecnológicos do setor da comunicação.

A estratégia de comunicação realizada pela Grendene ao promover o concurso cultural no *facebook*, aumentou a disponibilidade de informações sobre consumidores potenciais, a possibilidade de reunir pessoas com interesses em certas marcas e produtos, motivou a mídia espontânea gerada pelos usuários e aumentou a oportunidade de interação com o seu público-alvo a baixo custo. Isto mostra que cada vez mais organizações privadas se dispõem a criarem seu perfil corporativo, ou *fanpage*, neste software social. Respaldado neste argumento, a representante da Grendene comentou na entrevista, que uma outra motivação para fazer um concurso cultural no *facebook* é de que a própria ferramenta possui indicadores métricos que auxiliam no processo de medição da campanha e, consequentemente, na avaliação.

---

17 O *facebook* atingiu 70,10% de participação de visitas e manteve a liderança entre as redes sociais mais visitadas em agosto no Brasil, de acordo com dados da Hitwise, ferramenta líder global de inteligência em marketing digital da Serasa Experian. Em comparação com agosto de 2012, houve alta de 13,05 pontos percentuais. O *facebook* é o primeiro colocado do ranking desde janeiro de 2012. Em agosto de 2013, o YouTube apareceu em segundo lugar na preferência do usuário de Internet, com 17,63% de participação de visitas, com queda de 0,32 ponto percentual no ano contra ano. O Ask.fm, com 1,59% de participação de visitas, ficou em terceiro lugar, seguido de Yahoo! Respostas Brasil (1,49%), Twitter (1,45%) e do Orkut (1,34%). Em sétimo lugar no ranking de agosto de 2013 ficou o Badoo (1,07%), seguido de Google + (0,99%), Bate-papo UOL (0,80%), e Instagram (0,45%). O tempo médio de visitas ao *facebook* foi de 27 minutos e 12 segundos em agosto de 2013, enquanto no YouTube, os usuários gastaram 22 minutos e 53 segundos na navegação em média. O Ask.fm teve tempo médio de visitas de 19 minutos e 58 segundos em agosto. Disponível em: <http://www.serasaexperian.com.br/release/noticias/2013/noticia_01357.htm)>. Acesso em: 20 de outubro de 2013.

3.5. AVALIAÇÃO DE *ZAXY* LIKE A DIVA

De acordo com o modelo de métricas de avaliação de YANAZE (2010), a *Zaxy* conseguiu atingir a métrica de efetividade, pois conquistou os objetivos propostos. Ainda pensando por este modelo, a eficiência e a eficácia do concurso também podem ser observadas. No APÊNDICE 10 apresenta-se os indicadores que auxiliam a entender que, se o que foi promovido pelas ações de comunicação foi eficiente (fazendo corretamente as ações de comunicação) e eficaz (verificar se estão fazendo as ações corretas). O objetivo do APÊNDICE 10 é de apenas mostrar para o leitor que existem possibilidades de unir a teoria com a prática, auxiliando no encontro de indicadores para relacioná-los na avaliação final da ação de comunicação promovida. Assim, as métricas de avaliação, neste exemplo, tem como ênfase a comunicação institucional do concurso cultural na perspectiva da Grendene com o seu público receptor.

A avaliação do concurso cultural feita pela entrevistada apontou aspectos pertinentes para a marca que devem ser compartilhados. Entre os desafios e dificuldades de mensurar os resultados do concurso *Zaxy Like a Diva*, a entrevistada comenta que uma das dificuldades está na facilidade que existe em burlar votações no meio *on-line*. Segundo ela, várias meninas foram desclassificadas por manipularem as votações das fotos com a contratação *hackers* que se infiltravam no sistema, fraudando a votação (a fraude consiste que as pessoas conquistem muitos votos, sem esforço). Ela ainda revelou que das cinco finalistas, duas delas tinham fraudado o sistema e, por isso, foram desclassificadas na reta final da premiação.

Segundo a representante da Grendene, a internet apresenta alguns contrapontos na realização de ações de comunicação. Por um lado, ela permite desenvolver ações de comunicação com um baixo custo e possui facilidades ao promover, porém, por outro lado, a web facilita que as pessoas burlem as regras e, os organizadores das ações têm dificuldades em controlar esta situação. Tanto é que, para verificar se as meninas estavam sendo honestas no concurso, foi necessário contar com o apoio da agência de comunicação que criou o aplicativo do *facebook* para rastrear as fraudes. Consoante ao cenário da legislação descrito anteriormente, percebe-se que o concurso cultural poderia ter sido afetado diretamente pela nova Lei. Esta situação foi levantanda pela entrevistada que, devido a isso, informou da possibilidade de usar o *facebook* numa segunda edição do concurso ser descartada.

Independente dos problemas que podem ocorrer, é imprescindível concordar que a

dinâmica de votação *on-line* é uma técnica que ajuda a disseminar a ação de comunicação na internet, levando a marca para pessoas de diversos lugares. Porém, a desvantagem desse tipo de votação reside, justamente, na existência de fraudes e manipulações que desestimulam as pessoas que agem honestamente ao participarem. Quando solicitado à entrevistada que comentasse sobre os benefícios encontrados na avaliação do concurso, após a mensuração dos resultados, a mesma concluiu que a adesão foi excelente. Porém, quando avaliou-se mais a fundo, percebeu-se que era necessário ter trabalhado "muito mais o conteúdo do concurso" e, consensou-se que, para uma próxima edição, deveria se "evitar de fazer num formato que necessite de votação".

Agregar mais conteúdo, em outras palavras, seria desenvolver uma ação que explorasse mais o intelecto das participantes, estimulando a percepção delas para que produzam mais informações para marca. Em relação ao formato, ajustaria-se para abolir a votação e transformá-la em uma outra proposta que não se afastasse da temática "cultural", porém, independente do método já utilizado. Além disso, ela acrescentou que o próximo passo da *Zaxy* será desenvolver um concurso cultural que leve uma mensagem consistente para as consumidoras e, que faça sentido, tanto para elas, quanto para a marca. Aprofundar os conhecimentos sobre o público-alvo faz-se necessário para compreender a essência e a linha de comunicação que norteará as próximas ações.

Ao comentar sobre os investimentos feitos pela marca na época do concurso, a entrevistada comentou que, considerando-se à repercussão atingida e o retorno conquistado (visibilidade da marca), o investimento foi relativamente baixo. Porém, não entrou em detalhes financeiros. De qualquer forma, a entrevistada informou que a equipe do núcleo ficou satisfeita, pois conquistaram os objetivos propostos com o concurso cultural e a mensuração ajudou na avaliação da ação para que pudessem analisar os problemas e eliminá-los nas próximas edições.

A percepção geral sobre os produtos é de que eles são de boa qualidade, com exceção daqueles que vieram defeituosos ou tiveram de ser trocados. As blogueiras se sentiram seguras em recomendar a marca para outras pessoas (devido aos comentários positivos feitos sobre o produto) e, a motivação sobre a participação do concurso foi outro indicador que leva a acreditar na aceitação da marca. As notícias foram positivas avaliando-se a relação entre a marca e a garota-propaganda, Bruna Marquezine.

O atendimento da empresa via site do “Reclame Aqui” foi considerado bom, porém os clientes acreditam que ele ainda pode melhorar. As reclamações analisadas foram amenizadas com a postura da organização para resolver as questões pautadas.

Pode-se aferir que a imagem, quase unanimemente, foi percebida como boa pelos públicos analisados nas plataformas de comunicação da internet, porém, em nenhum momento, foram feitos elogios de excelência sobre a Grendene. Entende-se os seguintes aspectos sobre a marca: ela foi associada por ter sido inovadora e ousada pela premiação do concurso cultural promovido; houve a relação entre o preço baixo dos produtos (fazendo com que as consumidoras comprem mais de um modelo de calçado) *versus* a qualidade do produto (não vista sempre como positiva); avaliou-se a demora do atendimento na troca dos produtos nos pontos de vendas *versus* o retorno direto da empresa para com o cliente (entendido como positivo, gerando comentários positivos). Estes argumentos podem ser embasados nas palavras de GRUNIG (2009) que salienta:

> As organizações tem sucesso quando alcançam suas missões e objetivos, e a maioria delas prefere escolher as suas próprias missões e estabelecer os seus próprios objetivos. Raramente, entretanto, podem fazê-lo sozinhas. Os públicos também tem interesses nas organizações e podem, sim, empenharem-se pra influenciar as missões e os objetivos dessas organizações. (p.27)

Compreende-se que o princípio básico da comunicação é o relacionamento com o próximo ou com os variados públicos; temos, assim, a comunicação diária e contínua, de forma que ela seja de todos para todos – produtores são receptores e vice-versa. Devido às limitações da pesquisa e da captação de informações, viabilizadas somente pela percepção dos públicos consumidores específicos, a análise abrangeu as questões que foram destacadas com mais ênfase pelos públicos. Enfatiza-se que as informações sobre a Grendene foram obtidas pela visão da entrevistada e, por meio de seu site institucional, que foram confrontadas com as percepções das plataformas de comunicação.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi discutido, observou-se a importância conferida sobre o tema de mensuração e avaliação de resultados em comunicação. A experiência de realizar esta monografia foi enriquecedora para a pesquisadora. Todavia, quando a parte teórica começou a ser desenvolvida, notou-se as dificuldades em encontrar literatura específica sobre o tema. Sendo assim, exigiu-se esforço para entender e compor um conteúdo relevante como base para, posteriormente, realizar a etapa empírica. Para um futuro profissional de Relações Públicas, depreende-se a importância da comunicação institucional de uma organização para com seus públicos. Porém, quando comenta-se sobre como mensurar este tipo de comunicação, fica difícil saber por onde começar a desenvolver indicadores que auxiliem nesta missão. Defende-se o quanto é relevante obter dados que auxiliem na tomada de decisões consistentes e com embasamento teórico e prático na execução de ações de comunicação.

Tinha-se como objetivo geral, compreender e relacionar as metodologias de mensuração e avaliação de resultados como as ações de comunicação institucional (concurso cultural) promovidas pela Grendene. A despeito dos desafios encontrados, tanto na etapa teórica quanto na parte empírica, a experiência foi gratificante e, conseguiu-se cumprir, com sucesso, a finalidade do trabalho. Tendo em vista os conceitos expostos, observou-se que é relevante conhecer a percepção dos públicos sobre os diversos aspectos da organização para que ela possa interagir com eles, identificando suas expectativas e aprimorando as ações de comunicação. Desta forma, é possível analisar se estas ações podem ser consideradas úteis e de valia para a organização analisada.

As investigações sobre os conceitos de comunicação e de cultura organizacional e, a ação de comunicação estratégica da Grendene, possibilitaram as reflexões sobre como as identificações entre as organizações e os indivíduos ocorrem, rapidamente, pelo consciente e pelo inconsciente, principalmente pelas semelhanças que encontramos entre o “eu” e o “outro”. O contexto que cada parte da sociedade vivencia define muito da identificação com o “outro” e de seu processo. Este contexto não depende apenas de um ambiente físico, mas de todos os acontecimentos que são percebidos e observados em determinados momentos. Cada vez é mais importante "ouvir e observar" para que se possa atingir os objetivos estabelecidos.

Por isso, é tão essencial que as organizações tenham conhecimento das diversas percepções e imagens que são formadas sobre elas, para que, por meio delas, possa-se conquistar o que foi traçado.

Buscando estabelecer relações entre o objeto de estudo (concurso cultural) com a temática de mensuração e avaliação de resultados, observou-se que empregar métodos que meçam os efeitos das ações de comunicação que considerem as expectativas e opiniões dos públicos, não apenas das empresas, é de extrema relevância. As metodologias de mensuração e avaliação de resultados auxiliam no processo de tomada de decisão, direcionando os esforços das ações de comunicação integrada de maneira sinérgica e assertiva. Saber argumentar sobre as ações de comunicação executadas, com objetivos claros, público-alvo bem definido, munindo-se de dados confiáveis com resultados concretos apontados por uma avaliação embasada, é o diferencial da comunicação estratégica.

Ao realizar a entrevista com a representante da empresa, observou-se que a *Zaxy* tinha o potencial de trazer um conteúdo relevante para a pesquisa. Segundo a entrevistada, esta monografia foi a primeira a tratar sobre a marca, transformando esta pesquisa num estudo inédito junto a organização. A pesquisadora descobriu, durante a elaboração desta monografia, que a legislação foi alterada logo após a realização do concurso cultural, impossibilitando que se faça novamente este tipo de ação de comunicação no *facebook*.

As análises realizadas nas três plataformas possibilitaram entender como o concurso cultural e a marca estiveram presentes na internet. A compreensão da repercussão nos blogs auxiliou a pesquisadora a conhecer como as blogueiras, adoradoras da marca, se manifestam em prol de divulgar um concurso cultural, bem como, os esforços de engajamento promovidos para motivar outras pessoas a participarem. Além disso, observou-se que o lançamento da coleção *Zaxy Like a Diva* nos sites de notícias, que contou com a figura da artista Bruna Marquezine, foi bastante pautada, ampliando a visibilidade da marca. Vale salientar que, segundo a entrevistada, a Grendene não trabalha com uma assessoria de imprensa exclusiva para *Zaxy* porém, a repercussão nos sites de notícias foi notável e, reconhecida dentro da organização.

Além disso, como um elemento adicional na propagação da *Zaxy*, a entrevistada comenta que o lançamento da coleção teve uma repercussão significativa nas redes sociais da própria Bruna Marquezine. As postagens que ela fazia no aplicativo de fotografias chamado

Instagram, divulgando a campanha e os produtos, tiveram mais de 60 mil *likes* por foto. Como consequência, nesta mesma rede social, a base de fãs da marca cresceu significativamente. A análise realizada no site de reclamação "Reclame Aqui' apontou as fraquezas que a *Zaxy* enfrenta em relação a qualidade dos produtos e, a dificuldade que as consumidoras têm na realização da troca do calçado quando está defeituoso ou, com algum outro problema.

Porém, na contrapartida, observou-se como a empresa lidou com estes casos com clareza, acarretando em comentários positivos das clientes após o atendimento. Toda esta movimentação na internet repercutiu no resultado geral do concurso cultural, após o lançamento da coleção. Esta monografia pode servir de fonte de consulta para a Grendene, mostrando alguns pontos de atenção que a *Zaxy* deve ter para com o seu público-alvo e, auxiliar na validação positiva do concurso cultural como uma boa ferramenta para aumentar a visibilidade da marca e, consequentemente, uma ação assertiva para a comunicação institucional da Grendene.

Apresentou-se, também, conceitos sobre a comunicação institucional que, alinhada a prática, compreende-se como é possível encontrar indicadores para a mensuração e para a avaliação. Vale salientar que é surpeendente o respaldo que MISTSURU YANAZE tem como especialista em mensuração e avaliação da comunicação no Brasil. Sendo ele, um dos poucos autores que conseguem traduzir da linguagem da administração e da matemática, aspectos importantes para a comunicação. Pensa-se que esta monografia possa contribuir para a explicitação dos desafios e barreiras ao se desenvolver técnicas de mensuração e avaliação de resultados no mercado de trabalho. Sabe-se que existe o aumento da preocupação das organizações e dos consumidores em avaliar suas atividades de comunicação e, espera-se que, num futuro próximo, este assunto tenha mais respaldo com o surgimento de mais especialistas no mercado.

Acredita-se que, as metodologias de mensuração e avaliação de resultados em comunicação, sejam possíveis de serem absorvidas pelo mercado e incluídas nas demandas de trabalho dos profissionais que atuam na área de comunicação. Existe a possibilidade de se criar e adaptar as teorias existentes nas ações de comunicação e, aplicá-las na prática, buscando melhores sistemas de armazenamento e acompanhamento de históricos de dados, com avaliações mais precisas.

A mensagem que esta monografia deixa para os colegas de profissão (relações

públicas, publicitários e jornalistas), é de que é possível mensurar as ações de comunicação institucional, para tanto, basta que se tenham objetivos bem claros e definidos que tornarão a mensuração tangível e fácil de ser feita. Os conteúdos abordados nesta monografia na busca de objetivos visíveis de comunicação, podem auxiliar no processo de planejamento estratégico de ações. Outra fato relevante é de que os profissionais de comunicação deverão buscar soluções da área para as empresas, o que implica em dizer que a comunicação, por si só, não tem a capacidade de "aumentar as vendas" diretamente mas, sim, implementar estratégias, com a utilização de suas ferramentas teóricas, que facultem o atingimento deste objetivo. As ações de comunicação institucional que reforçam a marca perante os potenciais consumidores, repercutem diretamente na imagem da organização, não, necessariamente, no aumento das vendas dos seus produtos.

Dúvidas comuns sobre "como avaliar uma ação de comunicação no meio *on-line*? Que dados/indicadores pode-se basear? Como pode-se concluir que a ação de comunicação deu certo?", devem servir de motivo para se abandonar a zona de conforto, facultando o desenvolvimento de uma postura crítica que responda "como a comunicação pode atuar de forma objetiva, indo ao encontro das metas da organização".

Espera-se que esta monografia sirva como fonte de pesquisa, de interesse e de provocação, para que outros pesquisadores aprofundem seus estudos sobre esta temática, e, suscite questionamentos sobre como a academia e o mercado estão interagindo em relação aos temas aqui abordados, e, de que forma esta integração pode contribuir para o alcance de resultados positivos no ambiente empresarial.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Cândido José Mendes de. **A arte é capital**: visão aplicada do marketing cultural. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000.

_____. **Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional.** In: Organicom, n. 7, jul/dez 2007, p. 229-243.

_____. **Significação e comunicação na construção da imagem-conceito**. In: Revistas Fronteiras – estudos midiáticos, set/dez 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. São Paulo, SP: Contexto, 2006.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2008.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília, DF: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Assessoria de Comunicação Social, 2006.

GOLDHABER, Gerald M**. Comunicación organizacional**. México: Diana, 1991.

GRUNIG, James E. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul : Difusão, 2009.

HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia. Entre factilidade e validade.** Trad. Flávio B.Siebeneichler. 2ª ed. Rio de Janeiro, Tempo brasileiro: 2003.

IASULAITIS, Sylvia. **Internet e propaganda política no Brasil:** limites e possibilidades. In: Estudos de sociologia (Araraquara). Araraquara, SP Vol. 12, n. 23 (2. sem. 2007).

IKEDA, Ana Akemi. **Análise de conteúdo**: uma experiência de aplicação na pesquisa em comunicação social. Comunicação e Inovação – 2005.

INTERCOM, **Enciclopédia de comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a bíblia do Marketing. Kevin Lane Keller; tradução Mônica Rosemberg. 12. Ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3a Ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, São Paulo: Difusão Editora, 2006.

_____. **As interconexões entre cultura organizacional e comunicação.** In KUNSCH, Margarida M. Kroling. Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

MACHADO Neto, Manoel Marcondes. **Marketing cultural**: das práticas à teoria. 2. ed.rev.atual. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, c2005.

MORAES, Roque**. Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MUYLAERT, Roberto. **Marketing cultural & comunicação dirigida**. 4. ed. São Paulo: Globo, 1995.

NETO, Manoel Marcondes. **Marketing cultural**: das práticas à teoria. 2. ed.rev.atual. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, c2005. 306 p.

OGDEN, James R. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. 2. ed. São Paulo, SP : Pearson Prentice Hall, c2008. 186 p. : il.

PINHO, José Benedito - **Propaganda Institucional:** usos e funções da propaganda em relações públicas - São Paulo: Summus, 1990.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo - Feevale, 2. edição, 2013.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009a

SHIMP, Terence A. **Propaganda e promoção**: comunicação integrada de marketing. 7. ed. Porto Alegre : Bookman, 2009. 648 p.: il.

SILVA, Lindomar Pinto da. **A influência da reforma gerencial sobre a cultura de uma organização pública** : a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia em análise . 2011. 1 CD-ROM Tese (Doutorado) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2011

SOARES, Valéria Deluca. **Informação como fonte para a gestão do conhecimento nas organizações**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

XXVIII, Rio de Janeiro, 2005. São Paulo, Intercom 2005.

TREVISAN, Nanci Maziero. **O mito da comunicação integrada**. Revista Imes. v. 3, n. 6, 2003. (p.47-55). Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/559/401. Acesso: em 15 de julho de 2012.

WEBER, Maria Helena. Comunicação Organizacional, a síntese**. Relações públicas, a gestão estratégica.** Revista Organicom. Ano 6, Numero10/11, 2009.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Retorno de investimentos em [Avaliação e mensuração] Comunicação.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

ZAGO, Gabriela da Silva. **Recirculação jornalística no twitter: filtro e comentário de notícias por interagentes como uma forma de potencialização da circulação**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação. Porto Alegre, 2011.

SITES ACESSADOS

AGÊNCIA VM2
Disponível: < http://www.vm2.com.br/concurso-cultural >. Acesso: 22 de setembro de 2013

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS.
Disponível em: <www.anj.org.br>. Acesso: 27 de outubro de 2013.

DECRETO Nº 6.523 DE 31 DE JULHO DE 2008
Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2008/decreto/d6523.htm>. Acesso em 29 de agosto de 2013.

EMPREENDEDORISMO EM MATO GROSSO DO SUL - Surgimento do "Reclame Aqui"
Disponível em: <http://empreendedorismoms.wordpress.com/2013/03/25/a-formula-do-sucesso-reclame-aqui-empreendedorismo-sebrae/>. Acesso em: 27 a outubro de 2013.

FACEBOOK ZAXY
Disponível em: <facebook/zaxy.com.br>. Acesso: 27 de outubro de 2013.

GRENDENE
Disponível em: <http://grendene.com.br/www/company/company.aspx?language=0> e <http://ri.grendene.com.br/port/empresa/historico.asp>. Acesso: 26 de agosto de 2013

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - DECRETO Nº 6523
Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007 2010/2008/decreto/d6523.htm>. Acesso: Acesso: 26 de outubro de 2013.

"Reclame Aqui" - ÍNDICES DE REPUTAÇÃO DA GREDENE
Disponível em: <http://www.reclameaqui.com.br/indices/1723/grendene-calcados-s-a/>
Acesso: 26 de outubro de 2013.

MINISTÉRIO DA FAZENDA - PORTARIA 422:
Disponível em:
<https://www.fazenda.gov.br/portugues/legislacao/portarias/2013/portaria422.asp>. Acesso: 26 de outubro de 2013.

RECUERO, Raquel. Weblogs, webrings e comunidades virtuais. Ano 2003. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/recuero-raquel-weblogs-webrings-comunidades-virtuais.pdf >. Acesso: 27 de outubro de 2013.

REVISTA *ON-LINE* MARKETING CULTURAL - publicação mensal da Mercado Cultural Comunicação & Marketing (2013). Disponível em:
<http://www.marketingcultural.com.br/oquemktcultural.asp?url=O%20que%20%E9%20Mkt.%20Cultural#2>. Acesso: 20 de outubro de 2013.

SANTOS, Vânia Ribeiro dos. Os sistemas de captação de reclamações existentes na empresa brasileira de correios e telégrafos. Especialização - Universidade Cândido Mendes Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Diretoria de Projetos Especiais. Instituto de Pesquisas sócio-pedagógicas.Rio de Janeiro, 2002. Disponível em:
<http://www.avm.edu.br/monopdf/19/VANIA%20RIBEIRO%20DOS%20SANTOS.pdf >
Acesso: 17 de dezembro de 2013.

SERASE EXPERIAN
Disponível em:
<http://www.serasaexperian.com.br/release/noticias/2013/noticia_01357.htm)>. Acesso: 20 de outubro de 2013.

ENTREVISTA

DANIELA, Carla Mari. Porto Alegre, 2013, 1 arquivo de MP3 son. (90 min.): estéreo.

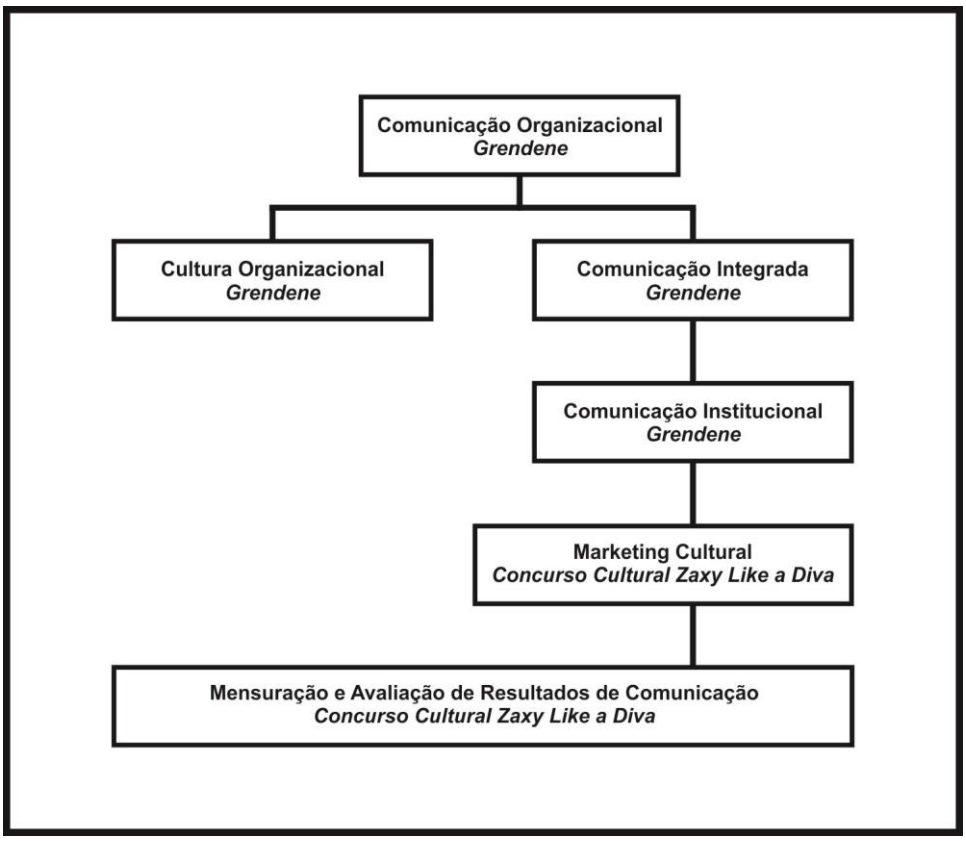
Entrevista realizada em 19 de setembro de 2013.

DANIELA, Carla Mari. Grendene e *Zaxy* [mensagem pessoal].

Mensagem recebida por <carla.mari@grendene.com.br > em 13 outubro de 2013.

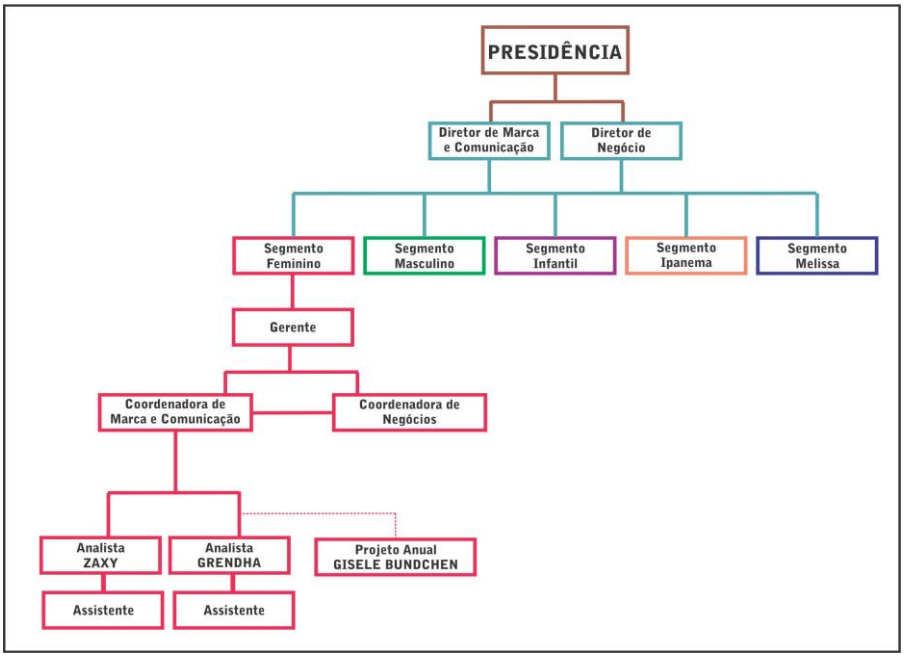
APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Esquema do conteúdo do estudo – *Zaxy*/Grendene



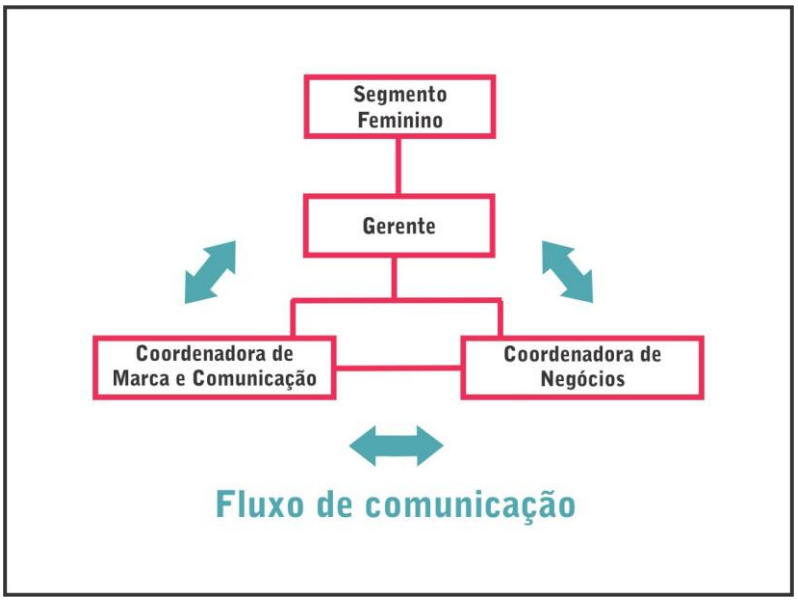
Fonte: Elaborada pela pesquisadora

APÊNDICE 2 - Esquema hierárquico – núcleo de Marca e Comunicação Grendene



Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da entrevista com a representante da empresa

APÊNDICE 3 - Esquema do fluxo de comunicação do segmento feminino Grendene



Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da entrevista com a representante da empresa

APÊNDICE 4 - Entrevista semi-estruturada – realizada pessoalmente

Empresa Grendene – Núcleo da marca *Zaxy* – Campanha "Zaxy Like Diva":
Data: 10/09/2013
Nome do entrevistado: Carla Mari
Função: Coordenadora do setor de Marca e Comunicação – núcleo feminino
Tempo de experiência: 6 anos
Idade: 26 anos
Formação: Publicidade e Propaganda
Descrição das atividades / papel que desempenha: faz a gestão da marca e comunicação da marca *Zaxy* e Grendha

Marketing Grendene

- Contextualize como o marketing está estruturado dentro da Grendene. (esquema hierarquia)
- Fale sobre o núcleo da *Zaxy* no setor de marketing.

Marca *Zaxy*

- No lançamento da marca *Zaxy* no ano de 2008, comente sobre o posicionamento da marca.
- Comente sobre as conquistas da marca *Zaxy* de 2008 até hoje.
- Contextualize qual foi a inspiração do nome da marca *Zaxy*.
- A *Zaxy* associa a imagem de celebridades à sua comunicação, como já é uma característica da Grendene. Fale sobre a escolha das celebridades da *Zaxy*, contextualizando os principais objetivos e metas de comunicação da marca.
- Se comparada às marcas concorrentes, o que você considera como o grande diferencial da *Zaxy*?
- Fale sobre as principais plataformas de comunicação da marca.
- Comente sobre os esforços de comunicação que são realizados para buscar o relacionamento duradouro com a consumidora.

Campanha *Zaxy Like a Diva*

- Fale sobre a campanha *Zaxy Like a Diva* (planejamento, objetivos, metas e conquistas).
- Por se tratar de um concurso cultural fale um pouco sobre o regulamento da campanha, a página desenvolvida, controle das postagens, feedback aos participantes etc.
- Contextualize a repercussão da campanha nas redes sociais e nas demais mídias.

Mensuração e avaliação dos resultados

- Na campanha *Zaxy Like a Diva* comente sobre os indicadores, métodos de mensuração e avaliação de resultados utilizados.
- Contextualize os desafios e dificuldades de mensurar os resultados da campanha *Zaxy Like a Diva*.
- Fale sobre os benefícios encontrados com a mensuração da campanha.
- Comente sobre o que mudou na marca **APÓS** terem feito a avaliação da campanha. Foi uma avaliação positiva?
- Comente sobre como o profissional de comunicação pode implementar métodos de mensuração e avaliação de resultados na sua rotina de trabalho.

APÊNDICE 5 - Entrevista semi-estruturada – realizada por e-mail

1- Na entrevista realizada foi mencionado por você que, após a realização do concurso, houve "um crescimento orgânico". Poderia comentar mais sobre esse termo "crescimento orgânico"?

2- Poderia comentar quantas inserções foram feitas na Malhação e no Faustão no período do concurso?

3- Essas inserções falavam da coleção *Like a Diva* ou do concurso *Zaxy Like a Diva*?

4- Se tratando de televisão, saberia comentar quantas pessoas, em média, foram atingidas com essas ações?

5- Poderia indicar quais foram os blogs que tiveram maior repercussão em função do concurso?

6- Poderia comentar sobre o Buzz que a Bruna Marquezine teve (artista que lançou a coleção Like a Diva) nos sites de notícias?

APÊNDICE 6 - Análise esquematizada por plataforma de comunicação

BLOGS Site Blog Data da publicação Perfil da blogueira Título da postagem ANÁLISE QUALITATIVA Critérios de escolha: Comentários e percepção positivos e/ou negativos do concurso / marca Conteúdo / característica da postagem Palavras / expressões utilizadas para adjetivar o concurso / produto ANÁLISE QUANTITATIVA Quantas vezes foi mencionada a palavra concurso Concurso Cultural Quantas vezes foi mencionada a palavra *Zaxy* Quantas vezes foi mencionada a artista Bruna Marquezine
NOTÍCIAS Data da publicação Perfil do site Título da postagem ANÁLISE QUALITATIVA Critérios de escolha Comentários e percepção positivos e/ou negativos concurso / marca Conteúdo / característica da publicação Palavras / expressões utilizadas para adjetivar o concurso / produto: ANÁLISE QUANTITATIVA: Quantas vezes foi mencionada a palavra concurso Concurso Cultural Quantas vezes foi mencionada a palavra *Zaxy*: Quantas vezes foi mencionada a artista Bruna Marquezine
SITES DE RECLAMAÇÕES Título da reclamação Data da reclamação Endereço eletrônico Tipo de reclamação Adjetivos / expressões sobre o produto Ponderações positivas do concurso / marca Ponderações negativas do concurso / marca Reclamação do consumidor Resposta da empresa Consideração final do Consumidor Consideração final da empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

APÊNDICE 7 – Análise do público receptor em blogs

BLOG 1
Título da postagem: Quer ganhar uma viagem pra Europa pra assistir ao show da Rihanna?
Endereço eletrônico: http://debemcommeuespelho.blogspot.com.br/2013/04/quer-ganhar-uma-viagem-pra-europa-pra.html
Critérios de escolha:

- Data da publicação: 12/04/2013
- Postagem publicada no período entre março e maio de 2013

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Adjetiva o concurso como: "E agora eu venho com uma super novidade e sei que vocês vão amar."
- Tá rolando um super, hiper, mega concurso na fanpage da *Zaxy*
- Monte seu look glamouroso, capriche na pose e mostre a diva que existe em você.
- Não deixa link para acessar a página, mas comneta que tem que entrar
- Reverencia a marca

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA
Não foi observado adjetivos e percepções negativas na postagem.

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- Informa como o concurso funciona e alerta para o regulamento *"Não se esqueçam de ler todo o regulamento do concurso direitinho para não dar nenhum angú depois."*
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: 3
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 2
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: Não é mencionada

BLOG 2
Título da postagem: Concurso Like a Diva
Endereço eletrônico: http://iitsgrils.blogspot.com.br/2013/04/promocao-like-diva.html
Critérios de escolha:

- Data da publicação: 13/04/2013
- Postagem publicada no período entre março e maio de 2013

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- "[...]concurso incrível na fanpage da *Zaxy*".
- "Vocês devem montar looks cheios de glamour e diamantes, arrasar mucho na pose e enviar sua foto".
- Passa credibilidade e confiança quando se inclui como participante: "Eu já estou providenciando o meu look hahaha :D não fique de fora dessa. Pegue sua camera, faça suas caras e boas e PARTICIPE! "

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA
Não foi observado adjetivos e percepções negativas na postagem.

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- Estimula a participação: "Depois é só pedir pra todas as amigas, mãe, pai, vó, tio e papagaio votarem em você e torcer muuuuito pra ganhar!"
- Inclui o link para a página do aplicativo da *Zaxy*
- "Então clica aqui e mande sua foto jáaaa!"
- Utiliza para ilustrar uma foto da cantora Rihanna
- Alerta para lerem o regulamento: "Não esqueça de ler direitinho todo o regulamento do concurso pra

não dar nenhum pepino depois, hahaha."

- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: 4
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 2
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: Não é mencionada

BLOG 3
Título da postagem: *Look do dia: Like a Diva*
Endereço eletrônico: http://blogdaduds.com/look-do-dia-like-a-diva/
Critérios de escolha:

- Data da publicação: 17/04/13
- Postagem publicada no período entre março e maio de 2013

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL

- "[...]minha foto triunfal"
- "[...]eu preciso da ajuda de vocês!
- "[...]Conto com a ajuda de você
- Utilizou para ilustrar foto que usou para o concurso
- "[...]*Zaxy* lançou o concurso Like a Diva

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA
Não foi observado adjetivos e percepções negativas na postagem.

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- A postagem apresenta o concurso e a divulgação da foto que concorreu no concurso da dona do blog. Além disso, promove a marca e instiga as pessoas a ajudar ela a vencer o concurso – tem uma característica promocional.
- Instiga a participar do concurso: "[...]concurso funciona da seguinte maneira; "[...]link da minha foto na promoção é esse
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: 2
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 2
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: Não é mencionada

BLOG 4
Título da postagem: Quer Viajar para a Europa e assistir a um show da Rihanna?
Endereço eletrônico: http://www.frescurinha.com.br/2013/04/quer-viajar-para-europa-e-assistir-um.html
Critérios de escolha:
Data da publicação:

- 18/04/2013
- Indicado pela representante da Grendene como um dos blogs que teve mais repercussão e postagem publicada no período entre março e maio de 2013

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- "[...]rolando um concurso incrível na fan page da *Zaxy*..."
- "[...]abuse do glamour , mostre todo o seu charme e capriche na hora da pose! Mostre ao mundo a Diva que você vê todos os dias no espelho, musa!"
- "[...] catálogo com a última coleção da marca que podem ajudar na hora de compor o visual."
- "[...]Então capricha no look e boa viagem! Dance por mim! :)"

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA
Não foi observado adjetivos e percepções negativas na postagem.

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- A postagem trás uma mensagem bastante positiva para a marca, expondo o quanto a *Zaxy* está inovando no concurso.
- Explica a dinâmica do concurso
- Instiga a participar do concurso: "Mas não deixe de participar!"
- Disponibiliza o link para a página do aplicativo: "Para participar do concurso clique aqui"
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: 2
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 3
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: Não é mencionada

BLOG 5
Título da postagem: COLEÇÃO *ZAXY LIKE.A.DIVA* - A NOVA COLEÇÃO DA *ZAXY* ESTA T.D.B/ TUDO DE BOM
Endereço eletrônico: http://meninadesaltofino.blogspot.com.br/2013/04/colecao-zaxy-likeadiva.html
Critérios de escolha:

- Data da publicação: 25/04/2013
- Postagem publicada no período entre março e maio de 2013

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- "NOVA COLEÇÃO DA *ZAXY* ESTA T.D.B/ TUDO DE BOM"
- Como vale a pena ter essa coleção né! :D
- Positivo: apresenta toda a coleção *Zaxy Like a Diva*
- Une a imagem da atriz com a irreverência da *Zaxy*

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Não desenvolve nada de conteúdo sobre a marca e sobre o concurso.
- Publicação sucinta e pobre de informações

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- Informativa e promocional
- Usou imagens para ilustrar a postagem dos calçados *Zaxy* e da atriz que lanço a campanha – Bruna Marquezine
- Indicou o site da marca
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: não mencionado
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 3
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: 1

BLOG 6
Título da postagem: #Look da Julia: Animal Print + *Zaxy* Sugar Flocada
Endereço eletrônico: http://www.frescurinha.com.br/2013/04/look-da-julia-animal-print-zaxy-sugar.html
Critérios de escolha:
Data da publicação:

- 25/04/2013
- Indicado pela representante da Grendene como um dos blogs que teve mais repercussão e postagem publicada no período entre março e maio de 2013

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- "É um calçado versátil que combina com diversos estilos de roupa".
- Palavras / expressões utilizadas para adjetivar o concurso / produto:
- "[...] super mega badalado concurso que a *Zaxy*".

- “[...] app lá na fan page de *Zaxy*”.
- “Demais, né”?
- "[...] uma sandália super fofa".
- “[...] com a *Zaxy* o visual ficou divertido".
- “[...] Viu como um calçado muda tudo?".
- Não insere o link do aplicativo do concurso, porém menciona como chegar até ele.

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA
Não foi observado adjetivos e percepções negativas na postagem.

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM
- Explica como funciona o concurso brevemente.
- A postagem trás uma mensagem bastante positiva para a marca, expondo como usar a *Zaxy* é estar na moda.
- Instiga as pessoas a participar do concurso: “[...] você pode ser a ganhadora de uma viagem para a Europa pra que?”
- Utilizou para ilustrar fotos próprias com vários *looks* com o calçado *Zaxy*
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: 1
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 6
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: Não é mencionada

BLOG 7
Título da postagem: A *Zaxy* vai te dar uma viagem pra Europa pra assistir ao show da Riri!
Endereço eletrônico: http://www.radioactiveunicorns.com/2013/04/27/a-zaxy-vai-te-dar-uma-viagem-pra-europa-pra-assistir-ao-show-da-riri/
Critérios de escolha:
- Data da publicação: 27/04/2013
- Indicado pela representante da Grendene como um dos blogs que teve mais repercussão e postagem publicada no período entre março e maio de 2013

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA
- “Concurso genial na fanpage da *Zaxy*”.
- “[...] a garota que montar o look mais baphônico com o tema Like a Diva”.
- “Quer dicas pra mandar bem? Use peças com brilho, metalizado, cores vibrantes, batom vermelho, acessórios chamativos”.

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA
Não foi observado adjetivos e percepções negativas na postagem.

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM
- Explica como funciona o concurso
- Instiga as pessoas a participar do concurso: “Quero todo mundo me mostrando as fotos que mandaram pra eu dar palpite, heim”?
- "Insere o link do aplicativo do concurso".
- A postagem trás uma mensagem bastante positiva para a marca, expondo o quanto a *Zaxy* está inovando no concurso.
- Utilizou para ilustrar fotos de peças publicitárias da *Zaxy*
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: 2
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 5
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: Não é mencionada

BLOG 8
Título da postagem: Concurso de diva!!!!!!!!!!!!!!!!
Endereço eletrônico: http://itlookit.blogspot.com.br/2013/04/concurso-de-diva.html
Critérios de escolha:

- Data da publicação: 29/04/2013
- Postagem publicada no período entre março e maio de 2013

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Usa termos como: look mais "DIVANDO" para se referir como as participantes devem se preparar para o concurso
- "Ceis tão sabendo dessa novidade tudo de bom?"
- "[...] DEUS, SURTANDO".
- "Diz ai se não é tudo de bom esse mega concurso!?"
- Pra participar acesse aqui (link do concurso) e mande sua fotinho!

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Percepção negativa quando mostra que não é tão simples assim ganhar uma viagem e ingressos para o show: "Só que pera que não é tão fácil assim né bonecas (aaaa :c)"

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- Explica a dinâmica do concurso
- Fomenta a participação do concurso
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: 3
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 2
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: Não é mencionada

BLOG 9
Título da postagem: Nova Coleção *Zaxy: Like a Diva*
Endereço eletrônico: http://naninhadaflon.blogspot.com.br/2013/05/nova-colecao-zaxy-like-diva.html
Critérios de escolha:

- Data da publicação: 03/05/2013
- Postagem publicada no período entre março e maio de 2013

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Demonstra contentamento com os produtos da marca
- Apresenta toda a coleção *Zaxy Like a Diva* com as fotos: "*Eu, particularmente, amo todas as Zaxy, é raro ter uma que não curto muito!*"

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Postagem superficial, porém divulga a marca

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- Linguagem promocional
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: Não é mencionado
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 3
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: Não é mencionada

BLOG 10

Título da postagem: Em breve: Duds na Europa
Endereço eletrônico: http://blogdaduds.com/em-breve-duds-na-europa/
Critérios de escolha:

- Data da publicação: 12/05/13
- Este blog é da participante vencedora do concurso e postagem publicada no período entre março e maio de 2013

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- "[...] ganhei o concurso."
- "[...] foto linda."

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Apenas divulgou que venceu o concurso, sem muita euforia.
- Postagem sucinta para uma vencedora de um concurso.

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- Utilizou para ilustrar a imagem da fanpage do aplicativo do concurso da *Zaxy*
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: 1
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: Não é mencionada
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: Não é mencionada

BLOG 11
Título da postagem: #DudsPeloMundo: Dia 1 na Inglaterra
Endereço eletrônico: http://blogdaduds.com/dudspelomundo-dia-1-na-inglaterra/
Critérios de escolha:

- Data da publicação: 27/05/2013
- Este blog é da participante vencedora do concurso e postagem publicada no período entre março e maio de 2013

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Diário de bordo – agradece a *Zaxy* pela viagem e pelo show
- "[...] viagem inesquecível foi um presente da *Zaxy* pela minha vitória no concurso Like a Diva".

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Preocupou-se em falar sobre a viagem e fez pouca referência a empresa que deu todo o suporte para a viagem.

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- Utilizou para ilustrar fotos pessoais de lugares citado no blog
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: 1
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 1
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: Não é mencionada

APÊNDICE 8 – Análise do público receptor em sites de notícias e entretenimento

SITE 1
Nome do site: R7.com
Título da Notícia: Após dobrar cachê, Bruna Marquezine estrela campanha
Endereço eletrônico: http://entretenimento.r7.com/jovem/fotos/apos-dobrar-cache-bruna-marquezine-estrela-campanha-20130402-3.html
Critérios de escolha:

- Data da publicação: 09/04/2013
- Notícia publicada no período entre março e maio de 2013

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Relaciona a marca com a atriz com fotos do ensaio fotográfico do lançamento da campanha
- Das quatro fotos publicadas, três delas aparece o produto. Na foto que apareceu apenas a atriz, tem uma claquete e nela estava escrito o nome da marca.

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Não menciona o concurso cultural *Zaxy Like a Diva*

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- Utilizou para ilustrar fotos da atriz Bruna Marquezine: Esta página aparesenta 4 fotos da atriz Bruna Marquezine. A primeira foto acompanha o seguinte texto: Depois de dobrar o cachê, Bruna Marquezine estrela a campanha da nova coleção de sapatos da *Zaxy a Like a Diva* A segunda foto acompanha o seguinte texto: A namorada de Neymar desfilou os modelos da coleção em situações diferentes e tem como missão inspirar as meninas ligadas em moda A terceira foto acompanha o seguinte texto: Bruna Marquezine fez carão e ainda mostrou que sabe desfilar. Será que ela se arriscaria na carreira de modelo de passarela? A quarta foto acompanha o seguinte texto: Inspiração para muitas adolescentes, a atriz desfilou com modelos diferentes e arrasou na produção. Neymar deve ter ficado orgulhoso!
- Matéria com uma linguagem jovem e informal: " Bruna Marquezine fez carão e ainda mostrou que sabe desfilar..."
- Notícia com conteúdo meramente promocional da atriz, comentando sobre a participação dela na campanha e, principalmente, a vida pessoal dela (fala do Neymar, namorado)
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: não é mencionada
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 4
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: 2

SITE 2
Nome do site: Portal POP
Título da Notícia: *Zaxy* lança coleção like a Diva e traz Bruna Marquezine como destaque
Endereço eletrônico: http://www.femmelist.com.br/link/692341

- Critérios de escolha:
- Data da publicação: 02/4/2013
- Notícia publicada no período entre março e maio de 2013

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- A matéria foi bem focada em falar sobre a coleção da *Zaxy*
- Comenta sobre a presença da Bruna Marquezine na campanha
- Apresenta a versatilidade do produto que se encaixa em diversas situações: "comercial que parece ser dividido em vários ambientes, pra mostrar que as sapatilhas combinam com qualquer ocasião".

- Elogios ao produto: “Cheia de cores vibrantes, a coleção parece ser inspirada em divas do Pop, com forte influência da Pop Art também”. “O diferencial ficou por conta de detalhes metálicos misturados ao plástico, que por sinal também é de ótima qualidade, não pega cheiro e nem perde o brilho”.
- Nos “comentários” da publicação, observa-se expressões do tipo: “As *Zaxy* estão bem representadas”, “todas são lindass eu tenho duas *Zaxy*” e “adorooo as sandalias das *Zaxy* coleciono tudo de todos modelos e cores. colecione vc também!”

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Não menciona o concurso cultural *Zaxy Like a Diva*
- Falam mal da atriz que fez a campanha nos comentários: “pirigueti maria chuteira que não se dá um mínimo de valor. Ela acabou com sua própria imagem”
- Falam mal da qualidade do produto: “Reparem a partir no vídeo no min. 1:12... A sandália nude com salto dourado está descolando”.

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- Matéria bem ilustrada com imagens dos calçados da coleção e da atriz usando o produto.
- O vídeo da campanha de lançamento foi postado junto na matéria complementa a publicação.
- Matéria com uma linguagem jovem e informal: “Claro que a Bruna não arrasa só com o Neymar...”
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: não é mencionada
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 9
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: 5

SITE 3

Nome do site: Contigo Abril

Título da Notícia: Bruna Marquezine posa para coleção de sapatos - Atriz é a garota propaganda da nova coleção *Zaxy Like a Diva*

Endereço eletrônico: http://contigo.abril.com.br/noticias/moda/bruna-marquezine-posa-para-colecao-de-sapatos

Critérios de escolha:

- Data da publicação: 27/03/2013
- Estava no período do acontecimento do concurso

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Menciona a origem inspiradora da coleção: “A coleção, com cinco modelos, foi inspirada nas divas do pop.."

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Não menciona o concurso cultural *Zaxy Like a Diva*
- CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM
- Matéria com foco principal na atriz
- Ilustrada com 5 fotos da atriz usando o produto
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: não é mencionada
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 2
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: 2

SITE 4

Nome do site: EGO

Título da Notícia: Bruna Marquezine posa de shortinho e sorridente para campanha - A atriz fotografou com looks jovens para uma grife.
Endereço eletrônico: http://ego.globo.com/famosos/noticia/2013/03/bruna-marquezine-posa-de-shortinho-e-sorridente-para-campanha.html
Critérios de escolha:

- Data da publicação: 27/03/2013
- Estava no período do acontecimento do concurso

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Nova coleção da grife *Zaxy Like a Diva*
- Com looks metálicos e bem jovens, inspirado nas grandes divas do mundo pop

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Não menciona o concurso cultural *Zaxy Like a Diva*

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- Matéria com uma linguagem jovem e informal: " Bruna Marquezine posou sorridente e toda descolada..."
- utilizou imagens para ilustar a matéria com a atriz usando o produto
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: não é mencionada
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 1
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: 2

SITE 5
Nome do site: TERRA
Título da Notícia: Bruna Marquezine estrela campanha de sapatos
Endereço eletrônico: http://moda.terra.com.br/bruna-marquezine-estrela-campanha-de-sapatos,65edaacf1adad310VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html
Critérios de escolha:

- Data da publicação: 27/03/2013
- Estava no período do acontecimento do concurso

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Relacionou a marca com estilistas renomados: "O figurino ficou por conta de Ale Duprat, enquanto a maquiagem e o cabelo foram assinados por Ricardo Tavares".

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Falou sobre a coleção superficialmente
- Não menciona o concurso cultural *Zaxy Like a Diva*

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- Matéria com uma linguagem jornalística voltada para a moda, apresentando nomes de estilistas, maquiadores:
- utilizou imagens para ilustar a matéria com a atriz usando o produto
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: não é mencionada
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 1
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: 2

SITE 6
Nome do site: O FUXICO
Título da Notícia: Bruna Marquezine abusa e usa do seu charme em ensaio de moda

Endereço eletrônico: http://www.ofuxico.com.br/noticias-sobre-famosos/bruna-marquezine-abusa-e-usa-do-seu-charme-em-ensaio-de-moda/2013/03/27-167251.html
Critérios de escolha:

- Data da publicação: 27/03/2013
- Estava no período do acontecimento do concurso

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Foco na atriz e na sua carreira
- Apenas citou sobre o produto: "Bruna Marquezine é a estrela chamada pela marca de calçados *Zaxy* para divulgar sua nova coleção, a *Zaxy Like a Diva*..."

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Não menciona o concurso cultural *Zaxy Like a Diva*
- Falou sobre a coleção superficialmente

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- Utilizou imagens para ilustar a matéria com a atriz usando o produto
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: não é mencionada
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 2
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: 4

SITE 7
Nome do site: Capricho
Título da Notícia: Bruna Marquezine arrasa em campanha de marca de sapatos!
Endereço eletrônico: http://capricho.abril.com.br/blogs/radarfashion/tags/zaxy/
Critérios de escolha:

- Data da publicação: 01/04/2013
- Estava no período do acontecimento do concurso

PERCEPÇÕES POSITIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Foco na atriz
- Falou sobre a coleção superficialmente
- “Bruna abusa de sapatos estilo Mary Jane e sapatilhas com detalhes metálicos e bicolores”

PERCEPÇÕES NEGATIVAS DO CONCURSO CULTURAL / MARCA

- Não menciona o concurso cultural *Zaxy Like a Diva*

CONTEÚDO E CARACTERÍSTICA DA POSTAGEM

- Utilizou imagens para ilustar a matéria com a atriz usando o produto
- Matéria com uma linguagem jovem e informal e voltada para a moda: "Bruna Marquezine é a estrela da campanha da marca de sapatos *Zaxy*! Nas fotos, a Lurdinha, de Salve Jorge, aparece usando algumas das tendências mais fortes do momento, como calça com listras em preto e branco e jaqueta com tachas nos ombros" e "Gostaram dos cliques com Bruna Marquezine?".
- Quantidade de vezes que a palavra concurso foi mencionada: não é mencionada
- Quantidade de vezes que a palavra *Zaxy* foi mencionada: 1
- Quantidade de vezes que a artista Bruna Marquezine: 3

APÊNDICE 9 – ANÁLISE DO PÚBLICO RECEPTOR EM SITE DE RECLAMAÇÃO

RECLAMAÇÃO 1

Título da reclamação: *Zaxy* não presta! demora na troca! problema não resolvido!
Data da reclamação: 16/04/2013
Site:http://www.reclameaqui.com.br/5100806/grendene-calcados-s-a/zaxy-nao-presta-demora-na-troca-problema-nao-resolvido/
Tipo de reclamação: qualidade do produto e demora para a troca.
Adjetivos / expressões sobre o produto:

- Me ofereceram outros modelos *ZAXY* (Nem pensar, obviamente...)
- Produto defeituoso
- VÃO-SE À M$%@ NÉ???
- Diante de tamanha falta de respeito acho que só me restará fazer um post com as fotos do produto defeituoso da marca Grendene e divulgar em TODAS as minhas redes sociais

Ponderações positivas:

- A empresa respondeu a reclamação da consumidora: "Referente a essa reclamação informamos que entramos em contato e esclarecemos suas dúvidas, explicando o procedimento da empresa. Em caso de dúvida continuamos à sua disposição"
- O retorno da empresa fez com que a consumidora ficasse satisfeita: "O produto defeituoso foi substituído, apesar da demora! Agradeço a atenção do SAC Grendene.Resultado: Satisfeita com o produto recebido! :D"
- Após esta reclaçamação a empresa levou 6 dias para postar a resposta de retorno para a cosnumidora via o site.

Ponderações negativas:

- A consumidora fez ameaças contra a empresa, indicando que iria reclamar em suas redese sociais: "divulgar em TODAS as minhas redes sociais (serão só 700 amigos, pensam que "BELA PROPAGANDA"!!!!). Quem sabe assim, alguém decida resolver meu problema, não é?
- VALEU GRENDENE!!!"A consumidora reclamou da qualidade dos produtos da marca *Zaxy* e aproveitou e salientou negativamente a marca Gredha: "uns modelos Grendha Paula Fernandes (Breguíssimooosss...) Não tive escolha, tive que escolher o modelo da Grendha já que eram os MENOS PIORES..."

RECLAMAÇÃO 2
Título da reclamação: Tamanco *Zaxy* glamour
Data da reclamação: 19/04/2013
Endereço eletrônico: http://www.reclameaqui.com.br/5132757/grendene-calcados-s-a/tamanco-zaxy-glamour/
Tipo de reclamação: Qualidade do produto e demora na troca
Adjetivos / expressões sobre o produto:

- rachaduras
- defeito

Ponderações positivas:

- A empresa respondeu a reclamação da consumidora e a resposta dela: "A Grendene está de parabéns pelo comprometimento com o cliente, recebi o calçado em perfeito estado".
- Após a postagem da consumidora a empresa manifestou-se três dias depois via o site.

Ponderações negativas:

- Absurdo, confiei na marca pela segunda vez e acontece isso?
- Produto que não recomendo a ninguém!!

RECLAMAÇÃO 3
Título da reclamação: *ZAXY* GLAMOUR

Data da reclamação: 06/04/2013
Endereço eletrônico: http://www.reclameaqui.com.br/5001497/grendene-calcados-s-a/zaxy-glamour/
Tipo de reclamação: falta de qualidade do produto
Adjetivos / expressões sobre o produto: dois meses de uso rachou

Ponderações positivas:

- Apesar de ser um comentário negativo, a consumidora informa que foi a primeira vez que ficou insatisfeita com a compra: "pois sempre comprei os produtos GRENDENE e é a primeira vez que fico insatisfeita com o produto".
- A empresa deu retorno três dias depois da postagem da consumidora via o site.

Ponderações negativas:

- O produto deixou a desejar.
- Comentário de outra consumidora fez constatar que esse acontecimento com o produto – rachar – é comum.

RECLAMAÇÃO 4
Título da reclamação: Tamanco *Zaxy*
Data da reclamação: 25/03/2013
Endereço eletrônico: http://www.reclameaqui.com.br/4883114/grendene-calcados-s-a/tamanco-zaxy/

Tipo de reclamação: Falta de qualidade do produto

Adjetivos / expressões sobre o produto:

- VARIAS RACHADURAS, UM ABSURDO UMA MARCA VENDER UM PRODUTO E COM POUQUISSIMO TEMPO DE USO APRESENTAR RACHADURAS, VAMOS VENDER QUALIDADE TAMBÉM NÉ....

Ponderações positivas:

- Não é uma reclamação da coleção *Zaxy Like a Diva*
- A empresa levou dois dias para responder essa reclamação via o site.
- A consumidora ficou satisfeita com o resultado: "Apesar do tempo de chegada ser extenso, a grendene cumpriu o prometido e enviou outra sandália *Zaxy*. Está de Parabéns!"

Ponderações negativas:

- A falta de qualidade do produto é preocupante.

RECLAMAÇÃO 5
Título da reclamação: Sandália *Zaxy*
Data da reclamação: 22/03/2013
Endereço eletrônico: http://www.reclameaqui.com.br/4863327/grendene-calcados-s-a/sandalia-zaxy/

Tipo de reclamação: Falta de qualidade do produto e demora no prazo de troca

Adjetivos / expressões sobre o produto:

- na parte mais rasa (frente) estava rachado na vertical.

Ponderações positivas:

- Não é uma reclamação da coleção *Zaxy Like a Diva*

- A empresa levou quatro dias para responder essa reclamação via o site.

Ponderações negativas:
- Insatisfação em relação à marca
- informou que iria fazer uso do direito do consumidor para resolver este problema.

RECLAMAÇÃO 6
Título da reclamação: Sandália *Zaxy* Glamour com 2 semanas de uso ela rachou
Data da reclamação: 05/03/2013
Endereço eletrônico: http://www.reclameaqui.com.br/4676299/grendene-calcados-s-a/sandalia-zaxy-glamour-com-2-semanas-de-uso-ela-rachou/

Tipo de reclamação: Falta de qualidade do produto

Adjetivos / expressões sobre o produto:
- 2 semanas de uso elas começaram a rachar,
- fiquei muito desapontada com esta marca, pois foi a primeira compra que fiz da mesma, espero ter retorno, com satisfação para este evento.

Ponderações positivas:
- Não é uma reclamação da coleção *Zaxy Like a Diva*
- A empresa levou três dias para responder essa reclamação via o site.

Ponderações negativas:
- A falta de qualidade do produto é preocupante
- O comentário de outra consumidora na postagem indica que o problema do produto ocorre de forma comum.
- A falta de segurança e confiança em relação a compra do produto, fez com que outras marcas fossem afetadas por fazerem parte da mesma empresa: "PIOR QUE EU QUERIA COMPRAR UMA MELISSA SPIKES, QUANDO FIQUEI SABENDO QUE ERA DA GRENDENE FIQUEI COM RECEIO E NÃO COMPREI. PERDI A CONFIANÇA!"
- Comentário negativo de uma outra consumidora para embasar a reclamação: COMPREI UMA BRANCA, ACONTECEU O MESMO E FIQUEI MUITO DESAPONTADA TAMBÉM. A EMPRESA ME MANDOU UMA AUTORIZAÇÃO PARA QUE EU ENVIASSE A SANDÁLIA. JÁ ENVIEI E ESTOU AGUARDANDO... O QUE ME DEIXA CHATEADA É A SENSAÇÃO DE QUE VOU TER O MESMO PROBLEMA COM A SANDÁLIA. PIOR QUE EU QUERIA COMPRAR UMA MELISSA SPIKES, QUANDO FIQUEI SABENDO QUE ERA DA GRENDENE FIQUEI COM RECEIO E NÃO COMPREI. PERDI A CONFIANÇA!

RECLAMAÇÃO 7
Título da reclamação: Anabela Glamour
Data da reclamação: 04/04/2013
Endereço eletrônico: http://www.reclameaqui.com.br/4984164/grendene-calcados-s-a/anabela-glamour/

Tipo de reclamação: Falta de qualidade do produto e problemas com a troca

Adjetivos / expressões sobre o produto:
- menos de trinta dias começou rachar

Ponderações positivas:
- Não é uma reclamação da coleção *Zaxy Like a Diva*

- A empresa levou quatro dias para responder essa reclamação via o site.

Ponderações negativas:
- A falta de qualidade do produto é preocupante

Reclamação do consumidor:
Comprei uma sandália Anabela *Zaxy* glamour na loja Casa Pio aqui em Fortaleza,é linda mais com o menos de trinta dias começou rachar, fui somente depois do prazo de troca e claro não trocaram ! Gostaria que a empresa verificasse o problema para que pessoas como eu não fossem prejudicadas. desde já agradeço sua atenção. Verangela Estevam

RECLAMAÇÃO 8

Título da reclamação: SANDÁLIAS GRENDENE SÃO DE PÉSSIMA QUALIDADE

Data da reclamação: 01/04/2013

Endereço eletrônico: http://www.reclameaqui.com.br/4944298/grendene-calcados-s-a/sandalias-grendene-sao-de-pessima-qualidade/

Tipo de reclamação: Falta de qualidade do produto
Adjetivos / expressões sobre o produto:
- SANDALIA LARANJA ESTOURA A PARTE QUE PRENDE NO SOLADO
- MAL QUALIDADE DO PRODUTo
- FIQUEI ESPANTADA...POIS SO COMPREI ESSAS SANDALIAS, QUE AINDA PAGO AS PRESTACOES NO CARTAO DE CREDITO

Ponderações positivas:
- Não é uma reclamação da coleção *Zaxy Like a Diva*
- A empresa levou três dias para responder essa reclamação via o site.

Ponderações negativas:
- A falta de qualidade do produto é preocupante

RECLAMAÇÃO 9

Título da reclamação: Má adequação ao produto

Data da reclamação: 07/03/2013
Endereço eletrônico: http://www.reclameaqui.com.br/4700107/grendene-calcados-s-a/ma-adequacao-ao-produto/

Tipo de reclamação: Desconforto que o produto causa

Adjetivos / expressões sobre o produto:
- ocorreu bolhas no meu pé,
- queimou o meu calcanhar,
- como já utilizei a sandália, não consegui trocar na loja.

Ponderações positivas:
- Não é uma reclamação da coleção *Zaxy Like a Diva*, porém é de outro marca da Grendene – Melissa. A *Zaxy* foi usada como referência de problema para explicar o problema desta postagem.
- A empresa levou sete dias para responder essa reclamação via o site.

Ponderações negativas:
- A reclamação foi sobre o desconforto que o produto causava.

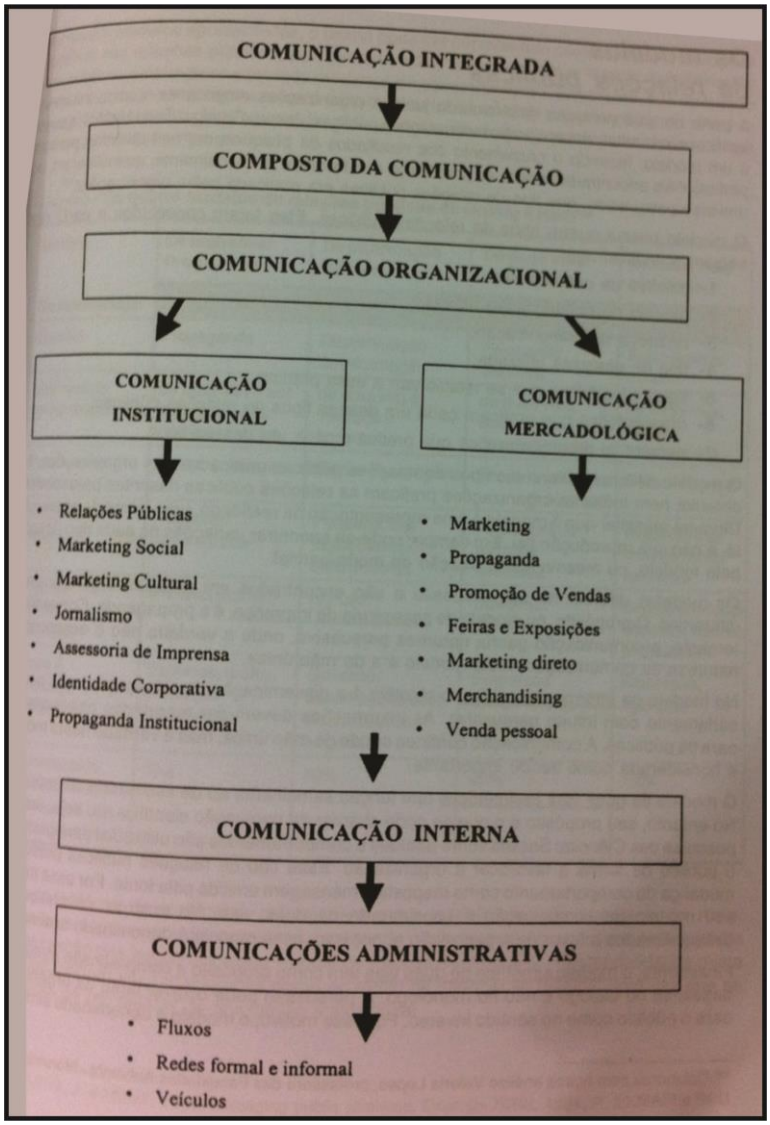
APÊNDICE 10 – Métricas de Efetividade e Eficácia

MÉTRICAS DE EFICIÊNCIA Aderência aos objetivos de comunicação da empresa: Compatibilidade com os objetivos específicos da ação previamente estabelecidas Qualidade do conteúdo da mensagem Qualidade de forma de apresentação Adequação dos meios utilizados Qualidade e adequação da execução Cumprimento das etapas e prazos, utilização correta dos recursos, de acordo com o previsto
MÉTRICAS DE EFICÁCIA <u>Quantidade de pessoas / públicos atingidos:</u> Número total de participantes do concurso : 1.414 meninas Quantidade de fãs no *facebook*: 427 mil fãs Visitas no aplicativo: 14.330 visitas Investimento em mídia – televisão: 3 inserções na Malhação: atinge mais de 8 milhões de mulheres adultas, sendo 1,5 milhões no target (12-24 anos). 3 2 inserções no Faustão atinge 11 milhões de mulheres adultas, sendo 1,3 milhões no target (12-24 anos). <u>Adequação das pessoas / públicos atingidos:</u> target (12-24 anos) <u>Avaliação e mensuração de Moedas Não financeiras relacionadas</u> - Índice de satisfação dos públicos em suas diversas interações com a empresa: pode ser observada por meio da análise de conteúdo nas plataformas de comunicação - Quantidade de reclamações: no período do concurso foram 9 reclamações sobre a marca no site "Reclame Aqui" - Quantidade de mídia espontânea positiva e sua evolução: 7 publicações nos sites de notícias e entretenimento - Trabalhos acadêmicos gerados: 1 (esta monografia é o primeiro trabalho sobre a marca) *Ainda pode incluir - neste demonstrativo:* *- Índice de busca, acesso ao site / portal da empresa* *-Resultados da pesquisa de Recall* *-Medição dos Shares: of voice, of Mind, of Heart, of Power, of Market, etc.*

Fonte: YANAZE (2010) adaptado para esta pesquisa

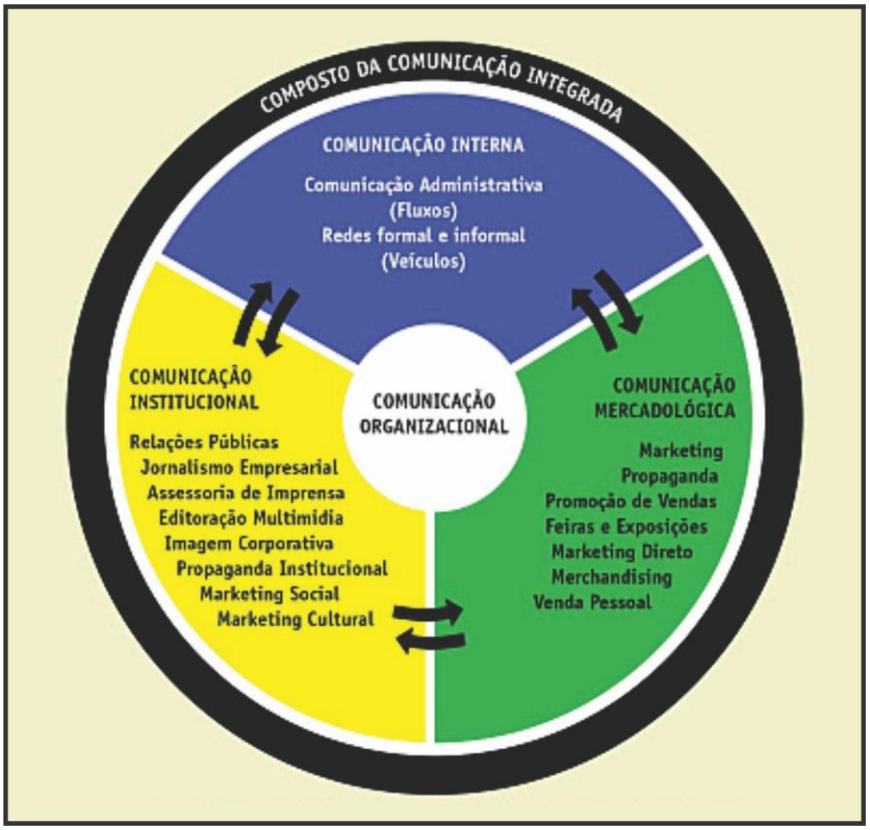
ANEXOS

ANEXO A – Esquema do conteúdo da pesquisa



Fonte: Machado (2005, p. 101)

ANEXO B – Composto da Comunicação Integrada



Fonte: KUNSCH, 2003, p. 151

ANEXO C - Abordagem de Comunicação Integrada

Fonte: YANAZE, 2010, p. 64

ANEXO D – Alguns dos possíveis objetivos e públicos-alvo das diferentes instâncias da comunicação estratégica

	Objetivos	Públicos
Comunicação Institucional Externa	• Aumentar o nível de admiração e de empatia dos *stakeholders* e da opinião pública, incrementando o valor percebido da empresa e de sua marca. • Difundir uma identidade corporativa positiva que engaje ONGs, governos e cidadãos a compartilhar e oferecer projetos inovadores com a empresa • Promover boa vontade dos públicos externos em relação à empresa, evitando ou minimizando conflitos e crises envolvendo a empresa e seus diferentes públicos • Atrair talentos, tornando a empresa um local desejado para se trabalhar. Exemplo: 50 melhores empresas para se trabalhar (Revista Exame).	• Investidores externos • Fornecedores • Distribuidores • Bancos • Órgãos do Governo (em nível municipal, estadual e federal) • Universidade • Comunidade • Entidade internacionais • Organizações não governamentais • Gestores de Cultura, Esporte e de programa sociais • Sindicatos e Associações • Outros

Fonte: YANAZE (2010, p. 67

ANEXO E – Modelo de categorização dos 14 possíveis objetivos de comunicação de uma organização para seus diversos *stakeholders*, partindo do entendimento da comunicação como um processo

1.Despertar consciência	As necessidades são inerentes aos seres humanos. Mas, em muitos casos, algumas delas não estão no nível do sentido da percepção. Despertar certo grau de consciência das necessidades e carências, relacionadas com o objeto de comunicação deve ser a primeira etapa do processo de comunicação.
2.Chamar a atenção	A pessoa que já tenha certo grau de consciência de suas necessidades e carências, certamente terá sua atenção despertada com maior facilidade. Obviamente, mensagens repletas de elementos criativos, exóticos, engraçados e até grotescos tendem chamar atenção. No entanto, se o receptor não tiver nenhuma consciência da relevância da mensagem para ele, o processo se extingue na atenção.
3.Suscitar interesse	A consciência prévia direciona a atenção do indivíduo, despertando interesse. Para isso, é importante que os elementos utilizados na chamada atenção para a mensagem estejam relacionados ao despertar da consciência.
4.Proporcionar conhecimento	O receptor interessado está pronto para receber uma informação mais detalhada e obter ou ampliar seus conhecimentos sobre o objeto da comunicação. Nesta etapa, a mensagem deve ser mais informativa e consistente, a fim de facilitar a compreensão.
5.Garantir identificação e empatia	As informações devem ser elaboradas e transmitidas levando-se em consideração as características e as possibilidades de percepção do receptor - seu vocabulário literário e gráfico e perfil psicossociodemográfico - para que ele se identifique com o objeto da comunicação e estabeleça uma relação de empatia.
6.Criar desejo e/ou 7. Suscitar expectativa	Uma vez que o indivíduo se identifique com as propostas, mensagens e produtos apresentados, o processo de comunicação deve lançar mão de elementos que criem desejo de compra ou suscitem expectativa favorável à efetiva aquisição, posse e uso do bem, serviço, ideia ou conceito oferecido.
8.Conseguir a preferência	Como a empresa emissora da comunicação não está sozinha no mercado, o próximo passo do processo exige argumentos que garantam a preferência do indivíduo, a despeito das ofertas dos concorrentes. Algumas empresas conseguem levar os receptores até a fase anterior, do desejo ou expectativa, mas não conseguem evitar que os potenciais clientes comprem produtos de seus concorrentes.
9.Levar à decisão	Depois de conseguir a preferência do receptor, a comunicação deverá levá-lo a se decidir pela compra ou a realizar aquilo que o objeto da comunicação preconiza.
10.Efetivar a ação	Muitas vezes, a tomada de decisão não é imediatamente seguida da ação objetivada pela comunicação. São vários os fatores que podem interferir no prosseguimento da sequência: ausência de recursos financeiros para consumar a aquisição; falta de tempo para se dirigir ao local de vendas; surgimento de outras prioridades, etc. A comunicação deve identificá-los previamente e procurar minimizar seus efeitos ou valorizar outros fatores que levem seu público-alvo à ação. Trata-se da principal consagração de todo esforço de marketing. Mas não é a única nem a final.
11.Garantir e manter a satisfação pós-ação	Os Sistemas de Atendimento ao Cliente (SAC) e os serviços de treinamento e orientação ao cliente são alguns dos aparatos à disposição das empresas para manter uma relação positiva com os compradores, mesmo depois da realização da venda. Anúncios e mensagens diretas, que elogiam a decisão de compra (ou a ação) e que ratificam o bom gosto e a inteligência da preferência pela marca (ou da realização), geralmente contribuem para a redução da dissonância cognitiva, ajudando a manutenção de certo nível de satisfação, mesmo que o produto em si (ou a ação em si) não o proporcione.
12.Estabelecer interação	As novas tecnologias, principalmente as relacionadas com a internet, possibilitam às empresas estabelecer um fluxo contínuo, de duas mãos, com seus interlocutores. As reclamações e as sugestões, se bem recebidas e processadas, podem se transformar em elogios e em desenvolvimento efetivo dos negócios da empresa em um processo constante e consistente de melhoria de relações com seus públicos.
13.Obter fidelidade	Manter o cliente constitui um grande desafio para as empresas. Muitas são as razões que podem levar um comprador de um determinado produto de uma empresa a passar a adquirir mercadoria de outra. A empresa deverá identificar as razões e estudar como revertê-las. E, caso haja argumentos, fazer com que o público se conscientize deles e tenha respaldo - racional ou emocional - para se manter fiel à organização.
14.Gerar disseminação	O último estágio pressupõe a formação de agentes geradores e disseminadores de comunicação positiva, a partir dos públicos-alvo. A empresa deverá estabelecer estratégias de comunicação específicas para incentivar seus clientes satisfeitos a emitir seus sentimentos e compartilhar suas experiências positivas com outras pessoas de suas relações. Assim procedendo, a empresa conseguirá ampliar seus canais de comunicação.

Fonte: YANAZE (2010, p. 74)

ANEXO F – Imagem, Públicos, Objetivos da comunicação estratégica ligados à Comunicação Institucional

FOCO - IMAGEM INSTITUCIONAL: DEFINIR IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	• Definir ***Missão*** (razão de ser da empresa, objetivos essenciais do negócio no atendimento das demandas da sociedade, do mercado e dos proprietários; que sejam coerentes e aceitáveis por todos os envolvidos interna e externamente). • Definir ***Visão*** (conhecimento adequado de seus potencialidades e fragilidades, do que pretende ser no futuro; estabelecimento de uma identidade comum quanto aos propósitos da organização, a fim de orientar percepções e comportamentos de todos os envolvidos, públicos internos e *stakeholders,* em relação ao futuro que a empresa deseja construir. • Definir ***Valores*** (conjunto de traços culturais, institucionais e de atitudes definidos de maneira sistemática ou em sua coerência interna na busca do alcance dos objetivos e metas da empresa). • Definir ***Objetivos Organizacionais*** (estado futuro desejado que se quer tornar realidade e que seja congruente e complementar aos objetivos individuais das pessoas e instituições que interagem com a empresa). IDENTIFICAR FATOS COMUNICÁVEIS RELEVANTES Que deverão ser compartilhados com os diferentes segmentos (*stakeholders*)
IDENTIFICAR OS PÚBLICOS-ALVO E SUA RELAÇÃO COM A EMPRESA	• Administradores e Colaboradores • Acionistas e Investidores • Fornecedores • Governos (federal, estadual e municipal) • Distribuidores • Sindicatos e Associações • Comunidade • Instituições Acadêmicas • Imprensa / Mídia • Organizações não governamentais • Formadores de opinião • Órgãos Internacionais • Concorrentes • Concorrentes • Clientes • Lideranças setoriais (outros setores da economia, cultura, esporte, social, religião, etc.) • Outros
GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM OS DIFERENTES PÚBLICOS	• Definição de Objetivos e metas das relações com os diferentes públicos • Definição de estratégias e ações para alcançá-los • Organizações dos recursos necessários: orçamentos, times de relacionamento • Coordenação dos recursos humanos envolvidos • Estabelecimento de Indicadores de sucesso
OBJETIVOS EM RELAÇÃO À IMAGEM INSTITUCIONAL	• SER RECONHECIDA PELOS DIFERENTES PÚBLICOS (suscitar interesse e prover conhecimento • CONQUISTAR CONFIANÇA E CREDIBILIDADE • FORTALECER IMAGEM (percepção da identidade pelos diferentes públicos) • GANHAR PODER INSTITUCIONAL, CONQUISTAR REPUTAÇÃO DIFERENCIADA • VALORIZAR MARCA, NEGÓCIOS, PATRIMÔNIOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS

Fonte: YANAZE (2010, p. 89) – adaptado pela pesquisadora

ANEXO G – Ferramentas, Moedas (financeiras e relacionadas), Avaliação e Mensuração de resultados ligados à Comunicação Institucional

FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	• PROPAGANDA INSTITUCIONAL (tv, rádio, mídia impressa, mídia externa, Internet, cinema...) • PROMOÇÕES E EVENTOS INSTITUCIONAIS (*open company,* doações, manutenção de bens públicos, eventos com públicos específicos...) • CONSERVAÇÃO DAS PROPRIEDADES (prédios, jardins, veículos...) • FEIRAS E EXPOSIÇÕES, FÓRUNS, SIMPÓSIOS INSTITUCIONAIS • *CALL CENTER* • LOGOMARCA • PATROCÍNIOS CULTURAIS • PATROCÍNIOS SOCIAIS • PATROCÍNIOS ESPORTIVOS • ASSESSORIA DE IMPRENSA • COLETIVAS COM A IMPRENSA • PUBLICAÇÕES INSTITUCIONAIS (folhetos, jornais, revistas, relatórios) • PORTAL / SITE INSTITUCIONAIS / BLOGS / TWITTER • EXTRANET COM PRINCIPAIS PÚBLICOS • GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE CRISES • PESQUISAS DE OPINIÃO • OUTRAS
MOEDAS NÃO FINANCEIRAS RELACIONADAS	• Índice de *Recall* • *Share of Mind* • *Share of Heart* • *Share of Power* • Valor das Ações da empresa (evolução do valor) • Índice de satisfação dos públicos em suas diversas interações com a empresa • Quantidade de reclamações • Participação e evolução no ranking das melhores empresas para se trabalhar • Quantidade de mídia espontânea positiva e sua evolução • Índice de demanda por empregos • Índice de procura por estágios por parte da comunidade acadêmica • Quantidade de trabalhos acadêmicos gerados (TCCs, Dissertações, Teses, artigos, livros) • Índice de *turnover* • Quantidade de convites ao corpo diretivo para participar em eventos importantes, evolução • Quantidade de formadores de opinião que participam dos eventos promovidos e patrocinados pela empresa (do setor em que atua, cultura, esporte, social, etc.) • Índice de busca, acesso ao site / portal da empresa • Quantidade de visitas nos *stands* da empresa em feiras e exposições institucionais • Quantidade de Crises internas e externas, evolução • Grau de desdobramentos de Crises interna e externas, evolução • Outras
MOEDAS FINANCEIRAS	• RECEITAS BRUTAS • CUSTOS COM EVENTOS • CUSTOS COM PATROCÍNIOS • CUSTOS COM ASSESSORIA DE IMPRENSA • CUSTOS DE PROMOÇÃO INSTITUCIONAL • CUSTOS DA EQUIPE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL • LUCRO LÍQUIDO • VALOR DA AÇÃO / EVOLUÇÃO
AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS	• **AVALIAÇÃO:** ***Eficência*** (verificar se estamos fazendo corretamente as ações de comunicação) ***Eficácia*** (verificar se estamos fazendo as ações corretas) • **MENSURAÇÃO:** ***Eficência*** (verificar se estamos conseguindo alcançar os níveis / graus / quantificações desejados das moedas não financeiras) ***Eficácia*** (verificar graus de otimização entre moedas não financeiras e moedas finaceiras)

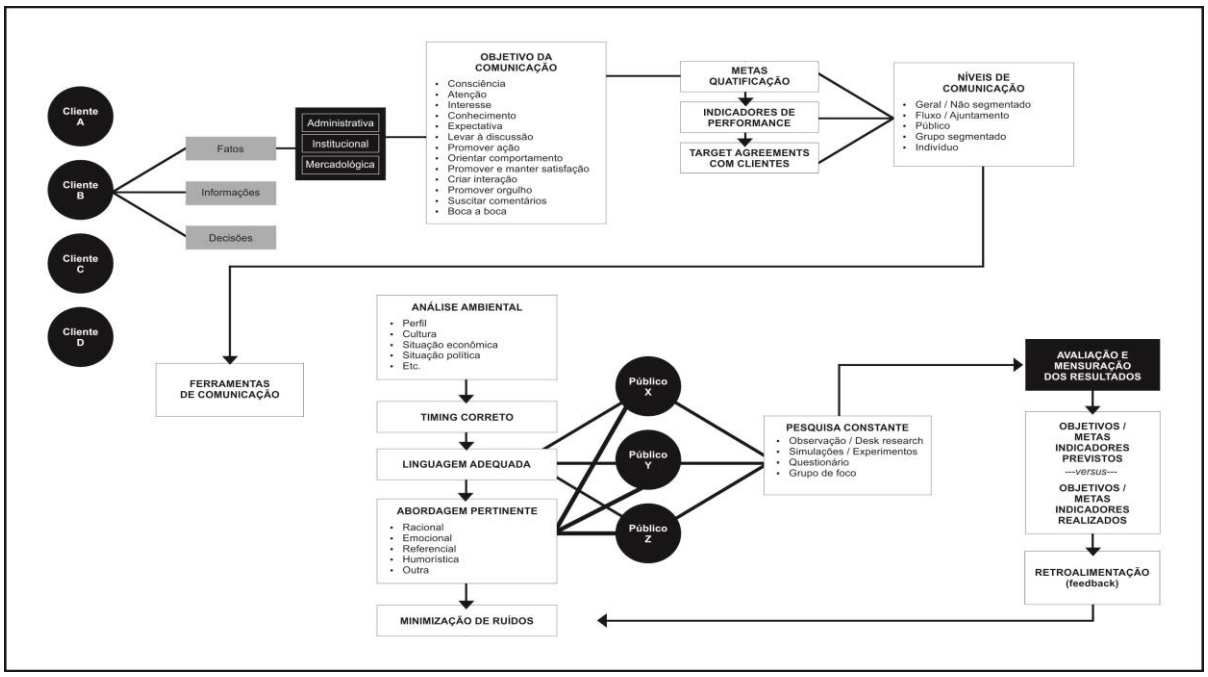
Fonte: YANAZE (2010, p. 90) - adaptado pela pesquisadora

ANEXO H – Métricas de Avaliação e Mensuração

1) Métricas de Eficiência	• Aderência aos objetivos de comunicação da empresa • Compatibilidade com os objetivos específicos da ação previamente estabelecidas • Qualidade do conteúdo da mensagem • Qualidade de forma de apresentação • Adequação dos meios utilizados • Qualidade e adequação da execução • Cumprimento das etapas e prazos, utilização correta dos recursos, de acordo com o previsto • Outras.
2) Métricas de Eficácia	• Quantidade de pessoas / públicos atingidos • Adequação das pessoas / públicos atingidos • Resultados da pesquisa de *Recall* • Medição dos *Shares: of voice, of Mind, of Heart, of Power, of Market, etc.* • Avaliação e mensuração de Moedas Não financeiras relacionadas • Avaliação e mensuração de Moedas Financeiras relacionadas • Apuração dos Índices Econômicos, Financeiros e Patrimoniais • Outras
3) Métricas de Efetividade	• Índice de continuidade da ação e comparativo dos resultados ao longo do tempo • Pertinência em termos de: tempo e exposição, integração e sinergia com outras ações de comunicação • Grau de progressão ao longo do processo sistêmico de comunicação • Outras

Fonte: YANAZE (2010, p. 141)

ANEXO I – Processo de planejamento da comunicação



Fonte: YANAZE, 2010, p. 150

ANEXO J - Regulamento concurso cultural – *ZAXY LIKE A DIVA*

CONCURSO RECREATIVO

"LIKE A DIVA – MOSTRE A DIVA QUE EXISTE EM VOCÊ"
- ADENDO 1 –

A COMISSÃO ORGANIZADORA, utilizando de suas atribuições previstas no item 5.2, na data de 25 de Abril de 2013, acrescenta disposições ao item 4. do presente REGULAMENTO, com o seguinte conteúdo:

4.6.2 Em caso de empate, será considerado melhor colocado, o PARTICIPANTE que primeiro atingiu o número de votos em questão, e para tal análise se utilizará o horário constante na base de dados do CONCURSO.

Todas as demais previsões do REGULAMENTO permanecem integras e vigentes.

– REGULAMENTO –

REFERÊNCIAS
1. Para tornar a comunicação mais clara no presente REGULAMENTO, algumas referências foram padronizadas, e sempre que houver citação neste documento em caixa alta dos itens a seguir, o significado será o abaixo definido:
PROMOTORA – é a GRENDENE S.A, promotora do presente CONCURSO;
CONCURSO – é o presente concurso recreativo, promovido pela PROMOTORA, com suas previsões definidas no presente REGULAMENTO;
PARTICIPANTE(S) – toda a usuária que preencher os requisitos e regularmente se inscrever no presente CONCURSO;
APP – aplicativo disponibilizado pela PROMOTORA no endereço www.maiszaxy.com.br onde será promovido e realizado o presente CONCURSO;
FOTO – imagem virtual que será enviada pelas PARTICIPANTES do CONCURSO;
ACOMPANHANTE – pessoa indicada pela VENCEDORA para lhe acompanhar na viagem prevista como premiação deste CONCURSO;
RESPONSÁVEL – pessoa maior de idade que irá ser responsável legal pela VENCEDORA e seu ACOMPANHANTE, durante a viagem especificada como prêmio do presente CONCURSO, no caso de algum daqueles ser menor de 18 anos;

2. DISPOSIÇÕES GERAIS:

2.1. O CONCURSO cultural "LIKE A DIVA – MOSTRE A DIVA QUE EXISTE EM VOCÊ" é de responsabilidade da GRENDENE S.A, com sede na Avenida Pimentel Gomes, nº. 214, Expectativa, Sobral, CE, Brasil, CEP 62040-125, inscrita no CNPJ sob o nº. 89.850.341/0001-60, proprietária da marca *Zaxy*, aqui chamada de PROMOTORA, de acordo com os seguintes itens:

3. VISÃO GERAL DO CONCURSO

3.1. Este CONCURSO tem caráter exclusivamente recreativo e é destinado a promover e incentivar a recreação das PARTICIPANTES, e não estando subordinado a qualquer modalidade de álea, sorte, risco ou vinculado a alguma forma de ônus financeiro das PARTICIPANTES, nem vínculo destas ou da contemplada à aquisição ou uso de qualquer bem, direito ou serviço, nos termos do artigo 30 do Decreto n.º 70.951/72 e demais legislação aplicável.
3.2. Este CONCURSO propõe que a PARTICIPANTE envie uma FOTO sua através do APP, caracterizada como uma Diva do Pop.
3.3. A autora da foto escolhida pela PROMOTORA será declarada VENCEDORA, tudo conforme detalhado, e especificado, no item 4. do presente REGULAMENTO.

4.CRITÉRIOS DE PARTICIPAÇÃO, ÁREA DE EXECUÇÃO,PRAZOS E MECÂNICA DO CONCURSO

4.1. Poderá participar deste CONCURSO, qualquer pessoa física, do sexo feminino, com idade mínima de 13 anos, residente e domiciliada no território brasileiro, que cumprir o disposto neste REGULAMENTO.
4.1.1. Se a PARTICIPANTE for menor de 18 anos deverá assegurar que seus pais, ou responsável legal, estão cientes, e não se opõem, a sua participação no presente CONCURSO.
4.2. O período de inscrição inicia-se dia 09 de abril de 2013 e se encerra às 23:59 (DF-BR) do dia 05 de maio de 2013. No dia 07 de maio de 2013, serão divulgadas as 5 (cinco) finalistas que serão as mais votadas, e dentre estes será escolhida pela COMISSÃO JULGADORA a VENCEDORA, a qual será divulgada no dia 09 de maio de 2013 no APP do CONCURSO em www.maiszaxy.com.br.

4.3. Para se inscrever as PARTICIPANTES deverão realizar os seguintes procedimentos:

a) Acessar o APP no endereço www.maiszaxy.com.br;
b) Preencher a inscrição com nome completo, telefone e e-mail;
c) Enviar uma FOTO caracterizada como uma Diva do Pop;
d) Aceitar as condições deste REGULAMENTO.
4.3.1. A PARTICIPANTE pode enviar quantas fotos pretender, mas somente uma de cada vez, devendo preencher integralmente o cadastro em cada inscrição.
4.3.2. A PARTICIPANTE que realizar qualquer espécie de cópia ou plágio será excluída do CONCURSO.
4.4. É expressamente proibido a PARTICIPANTE, enviar uma FOTO que cite de qualquer forma a marca *Zaxy*, ou de qualquer outra marca comercial, assim como ofender direito de terceiros, os bons costumes e a moral.

4.5. A PARTICIPANTE é exclusivamente responsável por seus dados cadastrais, sendo que imprecisão, falsidade de identidade, ou qualquer informação que por ventura não seja condizente com a realidade, acarretará na eliminação da mesma. Esta, ainda é responsável por danos que venha a causar a terceiro por tais atitudes, assim como pela veracidade e/ou autoria da foto enviada para a participação.
4.6. Serão escolhidas 5 (cinco) finalistas através de votos do público, e dentre as finalistas 1 (uma) será escolhida pela COMISSÃO JULGADORA como VENCEDORA.

4.6.1. Caso ocorra algumas das situações que segue abaixo, a COMISSÃO JULGADORA escolherá entre as finalistas outra VENCEDORA, até que sejam preenchidos todos os requisitos a seguir previstos, caso nenhuma das finalistas preencham os requisitos para ser VENCEDORA, a COMISSÃO JULGADORA escolhera a VENCEDORA dentre as PARTICIPANTES do CONCURSO:

a. a VENCEDORA não possuir a documentação completa para que seja possível realizar a viagem prevista no item 7;
b. a VENCEDORA não entregar a documentação completa para a viagem até o dia 16 de maio de 2013;
c. a VENCEDORA não puder viajar no período previsto no item 7;
d. qualquer outra razão que impeça a VENCEDORA de gozar o prêmio.
4.7. As datas e períodos aqui previstos podem ser alterados mediante comunicação da COMISSÃO ORGANIZADORA.

5. COMISSÃO ORGANIZADORA E COMISSÃO JULGADORA

5.1. A COMISSÃO ORGANIZADORA deste CONCURSO é formada por colaboradores da PROMOTORA e por colaboradores da agência de publicidade CUBOCC.
5.2. A COMISSÃO ORGANIZADORA é responsável pela manutenção e desenvolvimento do CONCURSO, podendo decidir questões como: exclusão de PARTICIPANTES, moderação do conteúdo, alteração de mecânica e previsões deste REGULAMENTO, resolução de qualquer espécie de dúvida e controvérsia que surja em virtude deste CONCURSO, modificação de qualquer item do presente REGULAMENTO, assim como qualquer outra interferência que se torne necessária.

5.3. A COMISSÃO JULGADORA, é formada por colaboradores da PROMOTORA e da agência de publicidade CUBOCC. A COMISSÃO JULGADORA é responsável por avaliar qual a melhor FOTO de acordo com os critérios de criatividade, inovação e relação ao tema proposto, enviadas pelas PARTICIPANTES, com a finalidade de definir a VENCEDORA.
5.4. As decisões da COMISSÃO ORGANIZADORA e da COMISSÃO JULGADORA são soberanas e irrecorríveis, baseadas em critérios próprios e pessoais, e não necessitam de justificativas, assim como independem de comunicação prévia as PARTICIPANTES.

6. DESCLASSIFICAÇÃO

6.1. Não serão válidas as inscrições efetuadas após o dia 06 de maio de 2013, e serão desclassificadas para efeito de premiação. Além destas, serão desclassificadas as PARTICIPANTES que não informarem os dados requeridos de forma completa e correta, ou que não estejam em conformidade ao disposto neste REGULAMENTO.
6.2. O prêmio só será atribuído após a verificação do cumprimento de todas as regras do presente REGULAMENTO deste CONCURSO, sendo desclassificadas aquelas PARTICIPANTES que não as cumprirem integralmente. Nestes casos, ou nos de não aceitação do prêmio, será escolhida como VENCEDORA pela COMISSÃO JULGADORA outra PARTICIPANTE.
6.3. Serão automaticamente excluídas as PARTICIPANTES que se recusarem a assinar o recibo de entrega do prêmio na forma estabelecida pela PROMOTORA, ou que tentarem fraudar ou burlar as regras estabelecidas nesse REGULAMENTO, o qual poderá ser alterado pela COMISSÃO ORGANIZADORA.
6.4. Não poderá ser VENCEDORA deste CONCURSO as funcionárias, sócias, diretoras e prepostas, bem como seus respectivos parentes em até segundo grau, inclusive cônjuges e afins, da PROMOTORA e da agência de publicidade CUBOCC. Caso a PARTICIPANTE se enquadre em alguma das condições anteriores, não fará jus ao recebimento de qualquer prêmio ou benefício, portanto não será considerada VENCEDORA do presente CONCURSO.

7. PREMIAÇÃO

7.1. A premiação do presente CONCURSO consistirá em 1 (uma) viagem para Lisboa – Portugal, ou para Amsterdam-Holanda, direito a um ACOMPANHANTE, para assistir ao show da cantora Rihanna, no dia 28/05/2013 (Lisboa), ou 24/06/2013 (Amsterdam), destino a ser definido pela PROMOTORA após a divulgação da VENCEDORA do CONCURSO.
7.1.1. Sendo a VENCEDORA ou seu ACOMPANHANTE menor(es) de 18 anos, deverão ser acompanhados por um RESPONSÁVEL, maior de idade, que possua autorização(ões) judicial(is) dos pais ou responsável(eis) legal do(s) menor(es) para a viagem, devendo ser o mesmo acompanhante para ambos os menores.
7.1.2. Caso a VENCEDORA, ou o ACOMPANHANTE, seja maior de idade, deverá obrigatoriamente ser o RESPONSÁVEL pelo que for menor de idade, neste caso a viagem será para duas pessoas e não três, pois deixa de existir a necessidade de uma terceira pessoa para ser exclusivamente o RESPONSÁVEL, tendo em vista que ou a VENCEDORA ou o ACOMPANHANTE (aquele que for maior de idade), cumulará a função de RESPONSÁVEL pelo que for menor de 18 anos.
7.1.3. Caso o destino definido pela PROMOTORA seja Lisboa – Portugal, a viagem será em 26/05/13 e retorno em 29/05/13, ou conforme disponibilidade de voos para este período.
7.1.4. Caso o destino definido pela PROMOTORA seja Amsterdam – Holanda, a viagem será em 23/06/13 e retorno em 25/06/13, ou conforme disponibilidade de voos para este período.
7.1.5. Caso a VENCEDORA, seu ACOMPANHANTE ou o RESPONSÁVEL não possuam passaporte dentro da validade para a viagem, o destino será Amsterdam - Holanda, para assistir ao show da Rihanna, no dia 24/06/13. Caso possuam estes documentos ficará a critério da PROMOTORA definir o destino, se Lisboa-Portugal ou Amsterdam –Holanda.
7.1.6. A PROMOTORA dará todo o suporte necessário e custeará as despesas inerentes para que o VENCEDOR, ACOMPANHANTE e RESPONSÁVEL, possam providenciar o passaporte e visto. Desta forma, isentando os mesmos de qualquer despesa necessária para obtenção destes documentos. Porém a PROMOTORA não se responsabilizará caso o órgão competente não forneça tais documentos, uma vez que os mesmos dependem de

órgão público, assim como não se responsabilizará pelos demais documentos que forem necessários, inclusive aqueles solicitados para obtenção de passaporte e visto.
7.1.7. É de responsabilidade da VENCEDORA, providenciar a(s) competente(s) autorização(ões) judicial(ais) dos pais ou responsável(eis) legal, pra o(s) menor(es) que for(em) usufruir do prêmio, se for o caso.
7.1.8. A VENCEDORA, o ACOMPANHANTE e o RESPONSÁVEL, deverão estarem reunidos na residência da VENCEDORA, para o translado ao aeroporto, sendo que o translado no retorno será do aeroporto para a residência da VENCEDORA, e não para a(s) residência(s) do(s) ACOMPANHANTE ou RESPONSÁVEL.
7.1.9. Os voos serão de classe econômica e hospedagem em hotel 4 ou 3 estrelas, em apartamento triplo, incluso café da manhã.
7.1.10. Fazem parte da premiação os ingressos para a VENCEDORA, seu ACOMPANHANTE e RESPONSÁVEL, para assistir ao show da Rihanna em Lisboa no dia 28/05, ou Amsterdam no dia 24/06/13, conforme for definido pela PROMOTORA.
7.1.11. Está incluso no prêmio o translado (ida e volta) do aeroporto ao hotel para o VENCEDOR, ACOMPANHANTE e RESPONSÁVEL.
7.1.12. A PROMOTORA fornecerá auxílio alimentação e auxílio transporte para o show que será fornecido a VENCEDORA, seu ACOMPANHANTE e ao RESPONSÁVEL, através de um cartão de débito, com o valor de R$ 1.000,00 (hum mil reais) para cada, para ser utilizado durante todo o período de viagem.
7.1.13. A PROMOTORA providenciará seguro viagem que contempla os seguintes itens:
a. Assistência médica por acidente;
b. Assistência médica por enfermidade;
c. Assistência média em caso de pré-existência;
d. Medicamentos;
e. Assistência odontológica de urgência;
f. Translado sanitário;
g. Repatriação sanitária;
h. Acompanhamento de menor;
i. Translado e estadia de um familiar;
j. Viagem de retorno (mudança de data);
l. Gastos de hotel por convalescença;
m. Repatriação por morte;
n. Transmissão de mensagens urgentes;
o. Assistência em caso de roubo ou perda de documentos;
p. Retorno antecipado por problema grave na residência;
q. Assistência na localização de bagagem;
r. Assistência jurídica (adiantamento);
s. Adiantamento em caso de fiança;
t. Reembolso de bagagem – suplementar;
u. Reembolso de despesas por demora na localização da bagagem – 24h;
v. Reembolso de despesas por atraso ou cancelamento de voo;
x. Seguro de cancelamento e/ou interrupção de viagem;
y. Seguro de vida por acidentes pessoais ou morte por acidentes pessoais.
7.2. A premiação é pessoal e intransferível, não podendo ser convertida ou substituída por dinheiro, ou qualquer outro bem.
7.3. O prêmio (documentos para a viagem de acordo com o exposto neste REGULAMENTO) serão entregues gratuitamente a VENCEDORA, seu ACOMPANHANTE e RESPONSÁVEL no aeroporto no dia da viagem, sem qualquer ônus, e estes deverão encaminhar seus documentos de viagem até o dia 16 de maio de 2013 para que usufruam do prêmio.
7.4. A documentação exigida para usufruir do prêmio é de responsabilidade da VENCEDORA, inclusive de seu ACOMPANHANTE e RESPONSÁVEL, tais como documento de RG, CPF, comprovante de residência, título eleitoral regularizado, certificado de cumprimento das obrigações militares, autorização judicial dos pais ou responsável(eis), caso a VENCEDORA, ou seu ACOMPANHANTE, ou ambos, seja(m) menor(es) de 18 anos, passaporte dentro da validade, caso possua.
7.5. Todas as despesas necessárias à entrega do prêmio, inclusive o pagamento de taxas, impostos,

contribuições previdenciárias e/ ou emolumentos serão custeados pela PROMOTORA.
7.6. O prêmio não poderá ser cedido para nenhuma outra pessoa, somente a VENCEDORA poderá usufruir do mesmo. Caso não o queira, a VENCEDORA fornecerá carta de devolução do prêmio. Neste caso a PROMOTORA escolherá outra VENCEDORA por intermédio da COMISSÃO JULGADORA.
7.7. Na eventualidade da VENCEDORA vir a falecer, o prêmio somente poderá ser entregue ao seu inventariante, que deverá comprovar tal condição no prazo determinado neste REGULAMENTO.
7.8. A responsabilidade da empresa PROMOTORA com a VENCEDORA seu ACOMPANHANTE e RESPONSÁVEL, se encerra no momento do retorno dos mesmos da viagem a Lisboa, ou Amsterdam, até a residência da VENCEDORA.
7.9. A VENCEDORA assinará termo de responsabilidade onde terá ciência de todas as situações que eximem a PROMOTORA de quaisquer obrigações abaixo relacionadas:
a. A VENCEDORA seu ACOMPANHANTE e RESPONSÁVEL deverão viajar na data estipulada pela PROMOTORA, sob pena de perder o direito ao referido prêmio;
b. Todos os custos e despesas decorrentes de condutas excedentes ao objeto da premiação serão custeados integralmente pela VENCEDORA;
c. A PROMOTORA não se responsabilizará por qualquer ato pessoal que a VENCEDORA, seu ACOMPANHANTE e o RESPONSÁVEL, venham a cometer em afronta aos bons costumes, a moral e as leis durante a viagem;
d. A PROMOTORA não se responsabilizará por furtos/roubos de bens de propriedade da VENCEDORA, seu ACOMPANHANTE e RESPONSÁVEL, que eventualmente ocorram durante a viagem;
e. A PROMOTORA não se responsabilizará, pelas despesas pessoais realizadas pela VENCEDORA, seu ACOMPANHANTE e RESPONSÁVEL, durante a viagem, tais como: despesas referentes à lavanderia, dispêndios pessoais (aquisição de bens em tour de compras, se for o caso), artigos de toucador, exceto os fornecidos pelo hotel em que ficará hospedado, telefonemas internacionais e locais, souvenires, consumo de itens de frigobar, ou seja, quaisquer outras despesas pessoais não previstas no prêmio serão de responsabilidade da VENCEDORA.
7.10. O valor estimado de mercado do prêmio é de R$30.000,00 (trinta mil reais).

8. FORMA DE DIVULGAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE NOTIFICAÇÃO DA VENCEDORA

8.1. A divulgação da VENCEDORA ocorrerá no dia 09 de maio de 2013, no APP do CONCURSO em www.maiszaxy.com.br.
8.2. A VENCEDORA será informada através do endereço eletrônico (e-mail), ou telefone, fornecidos no cadastro de participação no CONCURSO.
8.3. No caso da impossibilidade de localização da VENCEDORA, no prazo de 48 horas após a apuração, a mesma será desclassificada e substituída por outra PARTICIPANTE escolhida pela COMISSÃO JULGADORA, e assim sucessivamente até que se encontre 1 (uma) VENCEDORA válida.

9. PERDA DO DIREITO AO PRÊMIO

9.1. Caso até o dia 16 de maio de 2013, não for repassado a PROMOTORA a documentação da VENCEDORA, seu ACOMPANHANTE e RESPONSÁVEL, os mesmos perderam o direito ao prêmio.

10. DAS CESSÕES E AUTORIZAÇÕES DOS DIREITOS AUTORAIS E INERENTES ÀS IMAGENS DAS PARTICIPANTES

10.1. As PARTICIPANTES, seu ACOMPANHANTE e RESPONSÁVEL autorizam, sem contrapartida financeira, a PROMOTORA a utilizar-se de seu nome, imagem e voz, em fotos, cartazes, filmes, bem como em qualquer tipo de mídia, assim como utilização para a divulgação da conquista do prêmio, e, também, na divulgação do CONCURSO recreativo, em publicidade da PROMOTORA, pelo período de 02 (dois) anos a partir da divulgação da VENCEDORA. A PROMOTORA poderá publicar em sites que tenha domínio, a imagem, voz, vídeo e nome das PARTICIPANTES, entretanto, não terá qualquer responsabilidade pelo uso indevido e/ou abusivo do referido material por terceiros que utilizarem os mesmos, seja durante, ou após o término do CONCURSO.

10.2. A VENCEDORA, seu ACOMPANHANTE e RESPONSÁVEL, poderão ser requisitados pela COMISSÃO

ORGANIZADORA a assinar documentos apresentados por esta, e caso requisitado pela PROMOTORA, consistirá em uma condição indispensável para recebimento da premiação.
10.3. A PROMOTORA poderá produzir material de vídeos, fotos e texto, da entrega dos prêmios e/ou da sua fruição, o qual poderá utilizar posteriormente da maneira que pretender, se aplicando as mesmas previsões de cessão previstas no item 10.4 a seguir.
10.4. Quanto aos direitos autorais das FOTOS enviadas para participação neste CONCURSO, as PARTICIPANTES cedem as mesmas para a PROMOTORA, em caráter definitivo, sem custos financeiros, podendo a PROMOTORA utilizá-lo como melhor lhe aproveitar, em todos e quaisquer meios midiáticos que a mesma achar necessários, incluindo, mas não se limitando ao APP da PROMOTORA. Vale ressaltar que qualquer esbulho ou prejuízo à direitos de terceiros que por ventura forem verificados nas FOTOS enviadas pela PARTICIPANTE para inscrição no presente CONCURSO, é de responsabilidade da PARTICIPANTE, devendo o mesmo possuir todas as cessões, autorizações e direitos para utilização das FOTOS na forma prevista neste REGULAMENTO.

11. EXCLUSÃO DE RESPONSABILIDADES DA PROMOTORA

11.1. Fica desde já estabelecido para as PARTICIPANTES, e a terceiros, que a PROMOTORA se exime de qualquer responsabilidade quanto à:
I) Impossibilidade de acesso ao APP veiculador deste CONCURSO ou falha de funcionamento ou comunicação com os mesmos.
II) Quaisquer defeitos ou inadequação dos equipamentos utilizados para acessar o site do concurso, incluindo, mas não se limitando, aos softwares, hardwares, sistemas de processamento e quaisquer conexões de rede;
III) Inabilidade do usuário para operação dos seus equipamentos;
IV) Falhas na Rede Mundial de Computadores (Internet) e Provedores, ou de telefonia celular;
V) Falhas nos sistemas, softwares e/ou hardwares da PROMOTORA;
VI) Caso fortuito ou força maior;
VII) Quaisquer prejuízos causados por gravação realizada pelos usuários (download) para os seus equipamentos próprios, de quaisquer arquivos eletrônicos existentes ou disponibilizados no APP, quer pela PROMOTORA, quer por outras PARTICIPANTES ou por terceiros;
VIII) Quaisquer prejuízos advindos as PARTICIPANTES pela utilização indevida e/ou dolosa por terceiros, de quaisquer materiais, incluindo, mas não se limitando, as FOTOS aludidas neste documento, dados pessoais e cadastrais fornecidos por aquele, que forem veiculados, ou não, em sites terceiros, na forma descrita e prevista no presente REGULAMENTO;
IX) Quaisquer prejuízos decorrentes da utilização indevida de dados das PARTICIPANTES por terceiros;
X) Quer civil ou criminalmente por qualquer material, incluindo mas não se limitando a vídeo, imagem ou objeto visual, auditivo ou textual inserido no site veiculador do CONCURSO por PARTICIPANTES, que são de inteira responsabilidade de quem os remeteu para a PROMOTORA;
XI) Por atos de má-fé de terceiros que invadam o site veiculador do CONCURSO, tais como hackers, e acessem os dados cadastrais e pessoais fornecidos pelas PARTICIPANTES e se utilizem ilicitamente dos mesmos para quaisquer fins. A PROMOTORA declara ter os cuidados razoáveis para evitar a invasão do sistema, mas não se responsabiliza e não pode se responsabilizar, pela inviolabilidade do mesmo.
XII) Pela perda de dados e/ou informações eventualmente gravados pelas PARTICIPANTES no banco de dados do APP, seja por cancelamento de sua inscrição, seja por falha de sistema. A PROMOTORA não se obriga, ainda, a manter e/ou realizar qualquer espécie de 'back-up' dos materiais e dados fornecidos pelas PARTICIPANTES.
XIII) Pela inadimplência das PARTICIPANTES às normas lei, Termos de Uso do APP, ou do presente instrumento, que gere prejuízos a terceiros e/ou a outras PARTICIPANTES.
XIV) O domínio do site veiculador do concurso é o divulgado neste REGULAMENTO, sendo assim, a PROMOTORA não se responsabilizará por quaisquer acessos a outros domínios, mesmo que tais se apresentem com as mesmas características do site do CONCURSO e/ou aleguem ser o original.
11.2. A PROMOTORA não é responsável pelos equipamentos e recursos necessários para participar do presente CONCURSO, tais como computador, softwares, custos com transmissão de dados, e tudo que se fizer necessário, sendo estes as expensas das PARTICIPANTES.

12. CONSIDERAÇÕES GERAIS

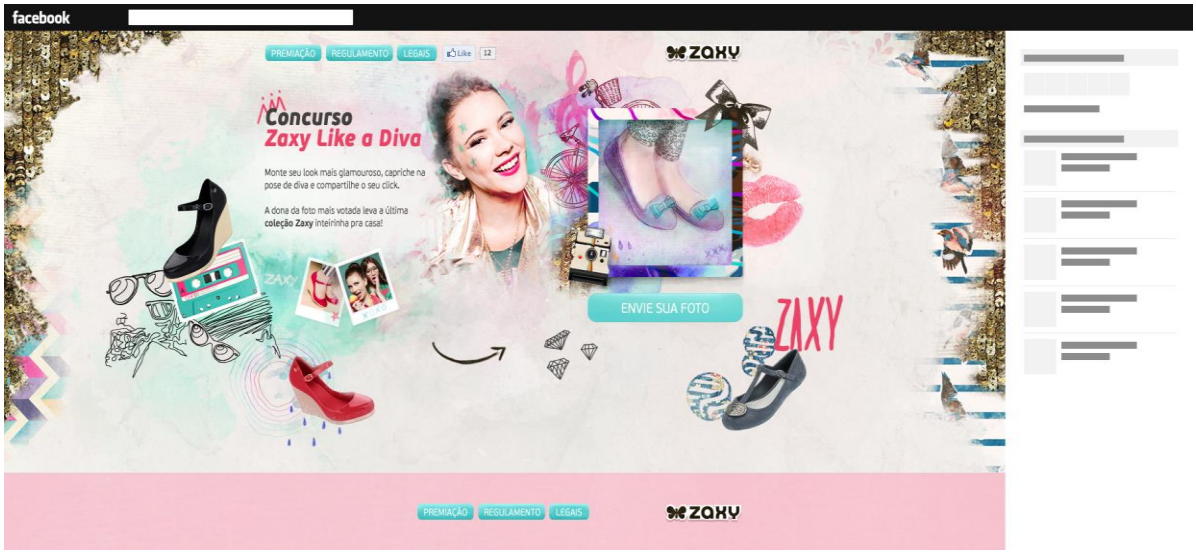
12.1. Todo e qualquer material, por ventura, transmitido/enviado pelas PARTICIPANTES em razão de sua participação no presente CONCURSO será de plena e total responsabilidade destes, que responderão exclusivamente por quaisquer prejuízos que sejam causados a terceiros e/ou à PROMOTORA, cabendo a esta, a seu exclusivo critério e a qualquer momento, cessar a veiculação e excluir do CONCURSO todo e qualquer material que seja considerado ofensivo, ilícito ou inadequado, podendo inclusive a PROMOTORA, a seu exclusivo critério, cancelar as inscrições das PARTICIPANTES que enviarem tal material e tomar as medidas legais necessárias.
12.2. Quem se sentir atingido de qualquer forma pelo material aludido no item anterior, poderá informar a COMISSÃO ORGANIZADORA que decidirá qual medida adotar.
12.3. A simples participação no presente concurso implica no total reconhecimento das condições e aceitação irrestrita deste REGULAMENTO.
12.4. A COMISSÃO ORGANIZADORA poderá, a qualquer momento, alterar as formas de disputas e regras de apuração, assim como datas, prazos, mecânica, exclusão de PARTICIPANTES, e qualquer adaptação que se fizer necessária, independente de comunicação prévia.
12.5. É facultado à empresa PROMOTORA, mediante decisão da COMISSÃO ORGANIZADORA, cancelar o presente CONCURSO a qualquer tempo, garantindo-se o prêmio a PARTICIPANTE considerada VENCEDORA à época do cancelamento, não cabendo qualquer tipo de indenização as demais PARTICIPANTES.
12.6. Em caso de dúvida a PARTICIPANTE poderá entrar em contato com a PROMOTORA através do serviço de atendimento ao consumidor no email: sac@grendene.com.br ou através do telefone 0800.979.8898.
12.7. O presente REGULAMENTO é regido única e exclusivamente pelas leis da República Federativa do Brasil, sendo que as PARTICIPANTES concordam que qualquer discussão judicial que surja tendo por base sua interpretação ou aplicação deverá ser julgada por tribunais brasileiros.
12.8. Fica desde já eleito o foro da Comarca da cidade de Farroupilha/RS, com plena concordância de todas as participantes e com exclusão expressa de qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para solução de qualquer pendência deste CONCURSO ou REGULAMENTO.

Local: -
Prêmios: 01 (uma) viagem com direito a um acompanhante para Lisboa – Portugal, ou para Amsterdam-Holanda, com ingressos para assistir ao show da cantora Rihanna, no dia 28/05/2013 (Lisboa), ou 24/06/2013 (Amsterdam), incluindo ainda traslados ao aeroporto, passagens aéreas em classe econômica, e hospedagem em hotel 4 ou 3 estrelas, incluso café da manhã, auxílio alimentação e auxílio transporte para o show, através de um cartão de débito, com o valor de R$ 1.000,00 (hum mil reais) para cada, para ser utilizado durante todo o período de viagem.

Início da promoção: 09/04/2013
Término da promoção: 05/05/2013

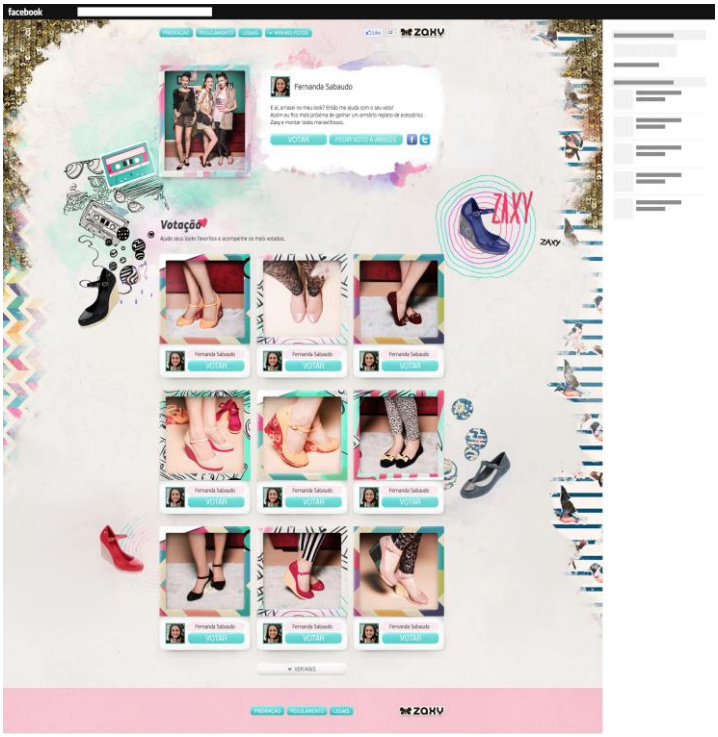
Realização: *Zaxy*
Site da Promoção: https://maiszaxy.com.br/

ANEXO K – Capa do *facebook* do concurso *Zaxy Like a Diva*



Fonte: Núcleo feminino *Zaxy* – Grendene

ANEXO L - Página de votação no *facebook* do concurso *Zaxy Like a Diva*

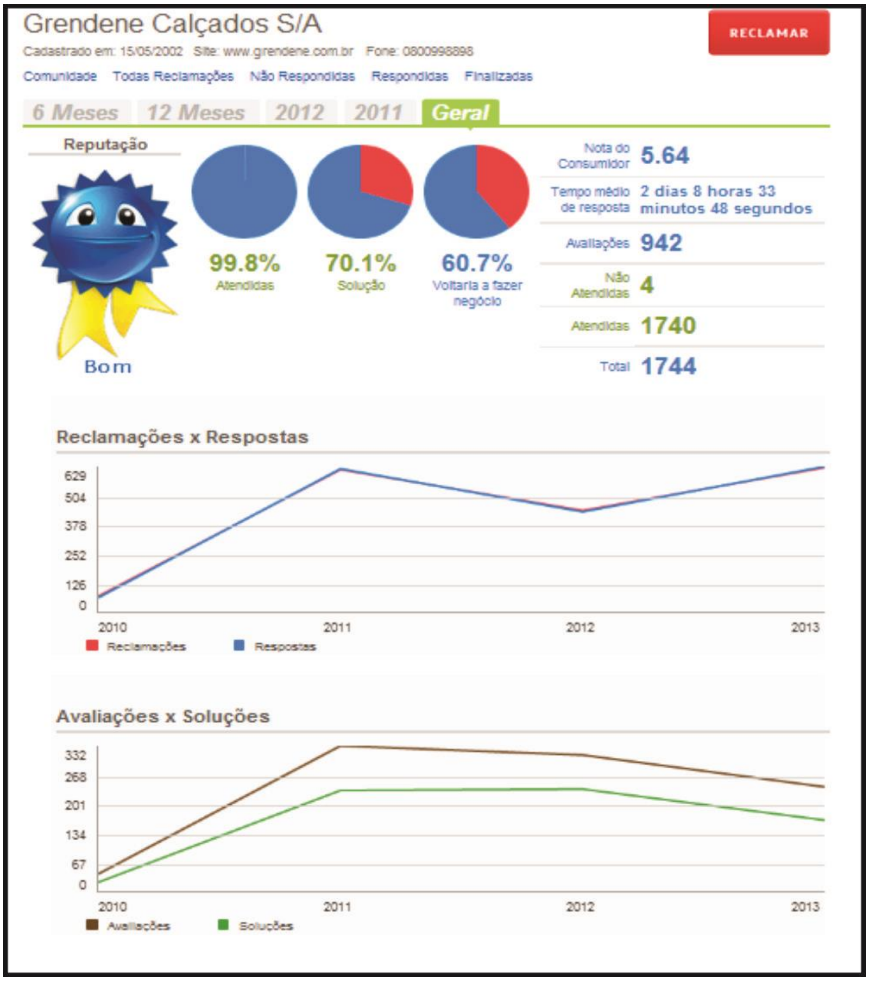


Fonte: Núcleo feminino *Zaxy* - Grendene

ANEXO M – Peças de divulgação externa do concurso *Zaxy Like a Diva*

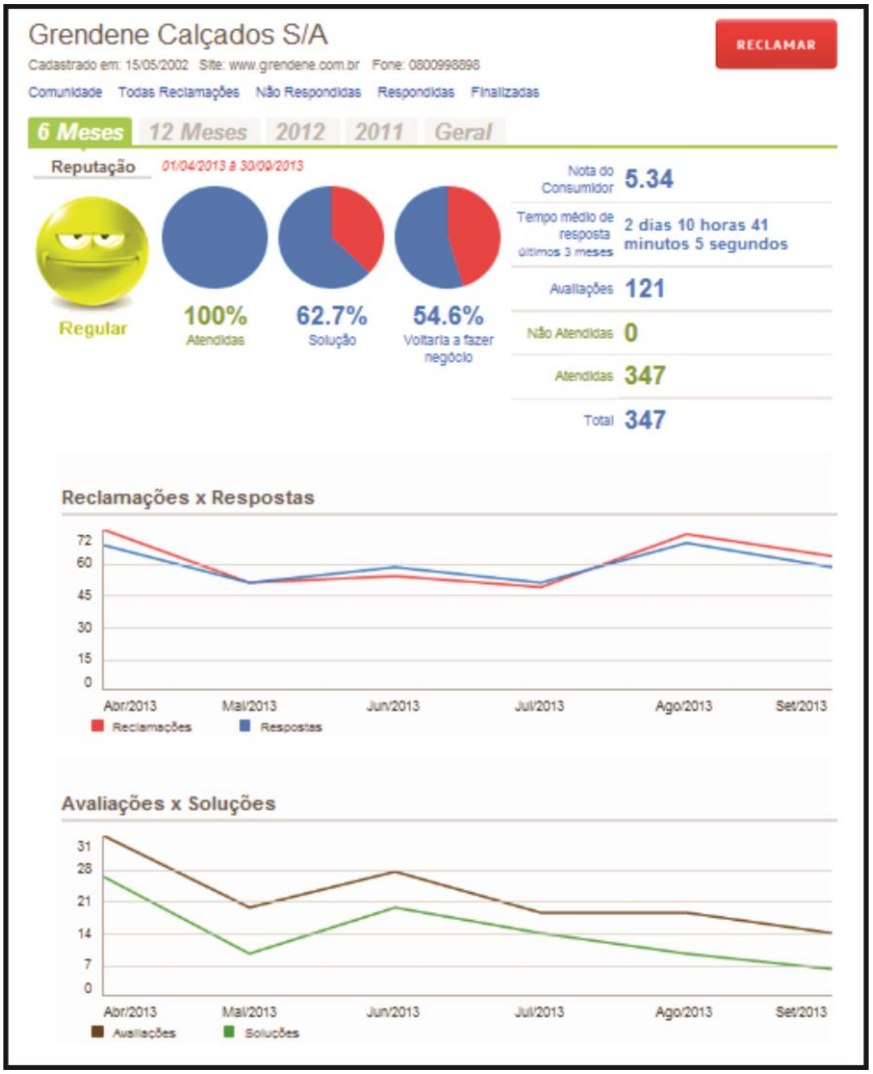
Fonte: Núcleo feminino *Zaxy* - Grendene

ANEXO N – Análise quantitativa da reputação geral da Grendene no site do "Reclame Aqui"



Fonte: site do "Reclame Aqui"

ANEXO O – Análise quantitativa da reputação nos últimos seis meses da Grendene no site do "Reclame Aqui"



Fonte: site do "Reclame Aqui"