

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A IMAGEM E A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Graciele de Brito Silva

Mestranda em Comunicação pela Universidade Católica de Brasília.

José Hamilton Gondim Filho

Mestre em Administração.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo refletir sobre como se processa o ato comunicativo, a imagem e a identidade na empresa intitulada Pizzaria Nathely na visão dos detentores de poder da empresa e dos clientes/consumidores. Na sua estrutura inclui conceitos que confrontam imagem e identidade. Para atingir os objetivos deste trabalho, foram utilizadas três fontes de investigação: a bibliográfica, o estudo de caso e a documental. Na primeira foi realizado levantamento bibliográfico sobre a comunicação a imagem e a identidade nas organizações, a luz da semiótica. Na segunda utilizou-se um estudo de caso, como método de abordagem qualitativo do tipo exploratório/descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes da empresa (sócios, gerente e a subgerente) e os clientes. Utilizou-se ainda, a análise documental, a fim de analisar o histórico da empresa. Os resultados encontrados realçaram as divergências entre o que a empresa acha de si e o que os clientes acham dela, em outras palavras a organização não está vendendo a imagem como gostaria que fosse, o que evidencia a necessidade de mudanças, no que se refere à comunicação, imagem e identidade organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO, IMAGEM, IDENTIDADE, CONSTRUÇÃO, SIGNIFICAÇÃO.

A atual situação de estabilidade econômica do país tem contribuído para a construção de uma nova realidade de consumo. Por um lado, a elevação da demanda de bens e serviços, em função de uma moeda mais sólida, faz com que as empresas necessitem, para sobreviver e se desenvolver, explorar sua capacidade de oferecer produtos e serviços de qualidade com preço competitivo, para se diferenciar de

seus concorrentes. Por outro, a elevação da demanda traz consigo um número cada vez maior de ofertas no mercado de novas empresas entrantes.

A situação se torna mais caótica quando acrescida à limitação de espaço físico disponível, principalmente nas grandes metrópoles. O inchaço das arenas competitivas e o aumento da possibilidade de pesquisa em tempo real, dos bens disponíveis para aquisição e consumo, ocasionado pela globalização, tem tornado o mercado mais complexo e dinâmico.

Empresas que não acompanham que não se adéquam e, não se antecipam às rápidas mudanças pode, facilmente, tornar-se obsoletas, conforme afirma Kotler (1998). A transformação radical que a economia mundial vem sofrendo nas últimas décadas tem contribuído para desencadear crises sucessivas no mercado, dificultando ainda mais as chances de permanência das empresas não qualificadas.

O cuidado do consumidor na escolha de um determinado produto é a cada dia que passa visivelmente maior. A nova abordagem do mercado consiste em consumir escolhendo produtos de qualidade, com um nível de preço que o comprador está disposto a pagar. A decisão de consumo se dá em função da escolha do produto ser aquele que trará a maior satisfação. Douchy (1992), afirma que, todo consumidor otimiza cada vez mais seus gastos. Para determinado preço, ele escolhe mais à vontade o produto que, com a mesma qualidade, lhe oferece mais funcionalidade.

A realidade empresarial contemporânea tem buscado, a todo custo, o desenvolvimento de estratégias de comunicação, no intuito de conquistar uma parcela maior do mercado. Curvello¹ (2009, p.112), em “A comunicação como processo” afirma que a comunicação é vista como processo a partir da tese de que é uma seqüência de tarefas (ou atividade) que, ao serem executadas, transformam insumos e recursos diversos, falas, expressões intencionais e planejadas em resultados com valor agregado às organizações.

A comunicação, portanto, por estar em contínua mudança e por ser uma ferramenta à disposição da organização maximizando vantagens, pode proporcionar grande diferencial às empresas, desde que o gestor haja de forma preemptiva no que se refere às ações na comunicação interna e externa. Porém, dentre os diversos motivos que tem comprometido o sucesso de empresas e, a sua permanência no mercado, está o grande número de variáveis, muitas delas incontroláveis e em contínua mudança, além da falta de conhecimento profundo nas teorias da comunicação organizacional. Curvello (2009) acrescenta ser importante criar e recriar métodos de observação e de análise para minimizar a

¹ João José Azevedo Curvello, doutor em Ciências da comunicação pela escola de comunicação e Artes da universidade de São Paulo (ECA-USP). Em “A comunicação Organizacional como Fenômeno, como Processo e como Sistema”.

complexidade dos ambientes organizacionais e sociais, por ser um processo cognitivo em permanente construção e reconstrução. Desta forma, torna-se vital que os participantes do nível institucional entendam que a busca da melhoria contínua deve ser vista como uma meta a ser alcançada

COMUNICAÇÃO, IMAGEM E IDENTIDADE DAS ORGANIZAÇÕES.

Um meio eficiente para criar situações de vantagem competitiva é o desenvolvimento de estratégias de construção de significado no que se refere à comunicação, imagem e à identidade da organização.

Nos dias atuais, não basta pensar na comunicação como única estratégia de sucesso para as empresas, mas as organizações devem preocupar-se com o nível das informações que são gerados, a partir de seu canal de comunicação. A comunicação para Marcondes 2007 (apud Marchiori, 2008 p. 30), é uma combinação de múltiplos vetores sociais, históricos, subjetivos e temporais. Segundo o autor, “E é por meio do ato comunicativo que se altera a realidade, uma realidade com algo novo, que faz sentido para as pessoas que desse processo participam e, portanto, naturalmente praticada”.

O ideal do ato comunicativo, na empresa é que haja uma simetria do que se quer comunicar, e o que é de fato comunicado. Segundo Santaella e Nöth (2004), a congruência² de conteúdo entre a mensagem comunicada e a recebida foi declarada como objetivo da comunicação e a comunicação ocorre quando uma mente influi sobre seu meio de tal maneira que outra mente é influenciada. Em oposição a essa idéia os autores citam Luhmann (1984, p. 60) que acentuam o aspecto da diferença entre os comunicantes, sobre a aceitação ou rejeição do ato comunicativo. Para ele o receptor processa a mensagem oferecida pelo emissor através de uma participação própria e ativa na seleção e focalização das ofertas de estruturas de uma mensagem (ibdi.: 194) “a mensagem nada mais é do que uma sugestão de seleção, um estímulo” Portanto, cabe ao emissor e ao receptor a tarefa de intencionalizar o ato comunicativo.

Além da comunicação, há dois outros pontos que se pretende estudar neste trabalho que é a imagem e a identidade das organizações.

No que se refere à imagem pode se dizer que ela é tomada como estratégia de significação na comunicação. Eco, (1991) destaca que, um sistema de significação é uma condição necessária para o processo de comunicação entre seres humanos. Para o autor a comunicação não é possível se não

² Para Lucia Santaella e Winfried Nöth, (2004), o termo Congruência é um conceito que implica na comunicação humana, e vale em parte como objetivo geral dos que se comunicam.

suportada em um sistema de significação, porém essa significação só pode ser atualizada, em um processo comunicacional.

A imagem, segundo Baldissera (2004) é construída mediante processos perceptivos (parecer), a imagem conceito de uma determinada entidade, como construção simbólica, complexa que sintetiza, caracteriza e julga. Para Iasbeck³ (1997) o conceito de “imagem” é a configuração mental e, sobretudo afetiva que o receptor elabora com base na relação do discurso que recebe e suas próprias idiossincrasias, experiências anteriores, visões de mundo, desejos e necessidades.

Neste sentido, é necessário avaliar o saber prévio de cada indivíduo envolvido no processo comunicacional, pois seu crescimento histórico o capacitará para fazer as devidas interpretações e inferências necessárias à construção das significações.

Em texto recente Silva (2007), acrescenta que as imagens estão divididas em dois domínios, sendo o primeiro o domínio das representações visuais que envolvem as manifestações artísticas como as pinturas, os desenhos, as gravuras, as fotografias, as imagens cinematográficas, televisivas dentre outras. Santaella e Nõth (2001), afirmam que é possível fazer uma análise da semiótica da imagem do ponto de vista da relação da imagem com seus objetivos. Acrescenta ainda que as imagens possam ser ícones, isto é, imagem abstrata pode ser índices, ou seja, imagens realistas, ou até mesmo imagem simbólica. E o segundo domínio das representações mentais, neste pode-se destacar as visões e as imaginações.

Como pode ser visto, são muitas as possibilidades de análise das imagens. Porém, optou-se em entender a imagem do ponto de vista do cliente externo e, a identidade pela percepção, tanto dos gestores, quanto funcionários, detentores de poder de decisão na empresa em relação ao modo de como eles se veem como organização.

Para alguns gestores de empresas a identidade pode ser vista como a verdade da empresa e a imagem como projeção da empresa. Baldissera (2003) afirma que não se trata de uma questão de verdade. Pois não importa se a identidade referida exista ou não, o que importa é como o “leitor/cliente externo” constrói tal identidade a partir de informações oficiais ou não oficiais, que recebe sobre ela.

³ Luiz Carlos Assis Iasbeck, Doutor em Comunicação e Semiótica pela (PUC-SP), em sua tese de doutoramento intitulada: A administração da identidade: um estudo semiótico da comunicação e cultura nas organizações. 1997.

Sendo assim, cabe ao cliente, agente do processo, construir uma imagem/ conceito da empresa. No entanto, o fato de a empresa planejar uma determinada imagem, não significa que ela chegará a esse cliente da forma como foi desejada. Iasbeck (2000) ressalta que as empresas não fazem imagens, fazem discursos. Para ele, tudo o que é expressivo de uma empresa para seus públicos constitui o seu discurso.

A identidade pode-se afirmar que, trata-se da leitura - percepção real - dos gestores em relação à sua própria empresa. Seria, em outras palavras, a forma como a organização se vê. Enquanto a imagem seria a forma como os indivíduos - possíveis clientes - percebem a empresa.

Como pôde ser visto, é fundamental conhecer as especificidades que envolvem o receptor, isto é, os possíveis clientes organizacionais. Para tanto, conhecer profundamente os desejos, as necessidades e o grau de utilidade dos receptores, torna-se pré-requisito para o desenvolvimento de estratégias mais eficientes de conquista para os produtos e serviços ofertados pela empresa.

Algumas empresas demoraram muito tempo para compreender essa situação e agir. A perda de mercado por falta de compreensão desse fato tem limitado progressivamente a capacidade de crescimento. Parcelas significativas de mercado têm sido perdidas para os concorrentes que consigam visualizar e criar meios para superar essas dificuldades, adequando sua empresa a esta nova realidade. Por isso, se quiserem permanecer no mercado, as empresas devem procurar conhecer, continuamente, quem são os clientes potenciais e suas reais necessidades. A melhoria constante da qualidade de seus produtos ofertados deve ser buscada, pois a qualidade do produto e do serviço a ele associado tornaram-se o primeiro critério de escolha do comprador.

Quando a organização transitar com maestria nos anseios e desejos dos clientes, terá maior possibilidade de elevar o grau de utilidade e assim buscar com mais facilidade a fidelização do cliente.

Um problema percebido e relativamente comum é a empresa criar, em função da competição do mercado, uma elevação de expectativa dos bens ofertados no mercado por meio do marketing, da publicidade e da propaganda. Essa situação muitas vezes faz com que os atributos esperados no produto adquirido pelo consumidor, sejam maiores do que realmente eles têm. Essa situação é extremamente desvantajosa para a empresa, tendo em vista que, quando o produto adquirido não contempla o que o cliente imaginava, sua divulgação negativa tenderá ser elevada numa proporção maior do que se a impressão fosse positiva. Estudos demonstram que um produto adquirido que não contém os atributos esperados, será repassada em “velocidade viral” para um número elevado de pessoas por meio da divulgação “boca a boca”, comprometendo desta forma, a credibilidade da empresa.

O desejo de criar situações de encantamento, por meio da elevação do valor percebido pelo cliente pode, muitas vezes, ir contra os objetivos organizacionais, uma vez que não corresponde à realidade percebida após a aquisição do bem propriamente dito.

O papel dos gestores por meio da comunicação para construção da imagem só terá sentido se existir uma compreensão realista da identidade organizacional. É preciso alinhar a identidade organizacional com a imagem, para que aja sinergia.

Para Marchiori (2008) a identidade é:

Na perspectiva sociologia, a identidade é construída. Se olharmos no interior das Organizações, não é diferente. A identidade é formada e mantida pelos membros que ali compartilham, discutem e determinam os caminhos que a empresa deseja seguir. Ou seja, a construção do conceito “quem somos” é uma visão real, praticada pelas pessoas que fazem a organização.

Fazer com que os clientes venham a entender o que os gestores desejam muito irá contribuir no sentido de que a administração sistêmica funcionará. Para que o fluxo das ações venha a ter sentido, é importante que todos os envolvidos tenham a real noção dos objetivos organizacionais, no sentido de como os gestores e funcionários percebem a própria organização e como desejam ser percebidos pelos clientes externos. Desta forma, todos os esforços serão em direção a um mesmo objetivo, seja ele em curto prazo, médio ou até mesmo em longo prazo. Isto é, operacional, tático e estratégico.

METODOLOGIA

Nesta pesquisa, método de abordagem utilizado foi o qualitativo do tipo descritivo, que é caracterizado pela pesquisa empírica, como método do estudo de caso que segundo Yin (2010) se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos, por meio do uso de múltiplas fontes de evidências: entrevistas, arquivos, documentos, observação, etc. Ainda segundo o autor, o método do estudo de caso visa pesquisar eventos da vida real que não possam ser desvinculados de seu contexto mais amplo. Ou seja, de forma básica, pode-se dizer que o método do estudo de caso, para fins de pesquisa, encaixa-se bem em situações onde o fenômeno não pode ser estudado fora do seu contexto sem perda de utilidade da pesquisa.

A estratégia da pesquisa de campo, segundo Martins e Theóphilo (2007) pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa intensamente. Segundo o autor trata-se de uma investigação empírica que pesquisa os fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos variáveis, buscando compreender, interpretar e descrever a complexidade de um caso concreto, mediante penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa.

O trabalho de campo foi realizado na empresa intitulada Pizzaria Nathely, situada no Lago-Sul nos mês de Julho de 2011. Utilizou-se, como instrumento de coleta de dados primários, a entrevista semi-estruturada e como instrumentos de coleta de dados secundários, documentos da empresa.

O universo da pesquisa foi constituído pelos participantes da empresa detentores de poder de decisão. Dentre eles: os sócios proprietários, a gerente e a subgerente. Para obter a opinião dos clientes, entrevistou-se aleatoriamente às pessoas frequentadoras do estabelecimento.

DESCRIÇÃO DO CASO

Para entender o estudo e os resultados da pesquisa, torna-se importante compreender a empresa, objeto deste trabalho. A empresa **Nathely** foi criada em meados do ano 2005. Tratava-se de apenas mais uma pequena pizzaria localizada na Asa Norte, região nobre de Brasília, contendo aproximadamente 60 m², com característica familiar, situada na Capital Federal. Com serviços semelhantes as demais pizzarias da cidade e com qualidade no nível dos concorrentes a empresa tinha dificuldade em criar diferenciais, assemelhando-se aos mercados de livre concorrência.

O perfil da clientela era de moradores das proximidades do estabelecimento, que buscavam comodidade no deslocamento da residência à pizzaria em função da pequena distância. Por mais que o casal de proprietários buscasse uma maior divulgação por meio de panfletos distribuídos nas proximidades do estabelecimento, a demanda era relativamente à mesma. Insatisfeito com a realidade constatada e por identificar que seu negócio deveria se distanciar dos modelos de mercados aplicados em Brasília iniciou-se no ano de 2007, uma pesquisa de precificação dos bens ofertados, tentando, compreender o funcionamento da elasticidade-preço. Neste momento, percebendo que o custo total gasto para a produção de uma pizza era relativamente baixo, constatou-se que era possível reduzir em aproximadamente 60% o preço médio das pizzas ofertadas em Brasília, ou seja, de R\$ 26,00 para apenas R\$9,99 e, assim, criar o tão desejado diferencial, se o volume de venda tivesse uma elevação que justificasse tal redução.

A visão empreendedora dos proprietários ao imaginar que a demanda subiria astronomicamente ocorreria se mantivessem a qualidade a um preço sem concorrência. A empresa deixaria de participar de um mercado semelhante ao da livre concorrência e transitaria para mercados oligopolistas ou até mesmo monopolistas, uma vez que possivelmente não haveria concorrência. Para tanto, era fundamental criar uma logística de atendimento e de produção para atender com qualidade a elevação da demanda. O sucesso foi tão grandioso superou as expectativas dos idealizadores.

Apenas um ano após a mudança, isto é, no ano de 2008, surge à primeira franquia localizada no Guará e hoje em 2011 são 23 lojas franqueadas no Distrito Federal e outras tantas no estado de Goiás, mantendo um crescimento médio de mais de oito novas lojas franqueadas por ano.

Vale salientar que cada loja franqueada pagou um determinado valor para ter o direito ao uso da marca do franqueador e se obriga a adquirir um “kit” contendo massa e molho a um determinado preço, para que não aja diferença de sabor entre lojas. Em contra partida, recebe orientação na montagem da loja e na logística de distribuição do espaço físico, objetivando maximização nos processos, na programação visual do estabelecimento, envolvendo cor, layout e forma. Recebe também, orientação no treinamento para formar a equipe que irá compor a loja, bem como uma dica das marcas dos insumos, maquinários e equipamentos que poderão ser utilizados nos produtos produzidos dentro da loja.

Dentre as diversas lojas franqueadas escolheu-se a Nathely localizada no Lago Sul, Bairro nobre de Brasília. Essa loja, dentre todas as franquias, encontra-se ora em 2º, ora em 3º lugar em volume de vendas. Totalizando uma venda de aproximadamente oito mil pizzas/ mês, que significa uma venda média diária de aproximadamente 260 pizzas de sabores distintos. A loja objeto deste estudo, contempla uma receita líquida em torno de 20% da venda bruta.

ANÁLISE E RESULTADO

- **A imagem e identidade a luz: da empresa e do cliente** (Resultado comparativo entre a empresa e o cliente, sobre a imagem e identidade da Pizzaria Nathely – Franquia Lago Sul).

Após análise das entrevistas tanto dos tomadores das decisões empresariais quanto dos clientes frequentadores da pizzaria, ficou constatado que existe uma diferença considerável e preocupante entre identidade e imagem organizacional.

Do ponto de vista da empresa, foi percebido que a impressão que ela faz de si, não é confirmada na íntegra pelos clientes, ou seja, a impressão que os clientes têm sobre a empresa em relação aos serviços é inferior ao que a organização almeja ter como atributo.

A preocupação que se deve ter sobre a situação relatada se dá pelo fato de que o cliente ao se deslocar até o estabelecimento para consumir ou simplesmente adquirir uma pizza vai com expectativa pré-estabelecida, isto é, com valor esperado elevado. Quando o valor esperado pelo cliente não se confirma, ele ficará insatisfeito com o estabelecimento. E, possivelmente, divulgará negativamente a outras pessoas, criando muitas vezes o “efeito dominó”. Os principais motivos que resultam nesta situação são ocasionados ora pela qualidade do produto ora pela qualidade nos serviços ofertados.

No caso da Nathely - Lago Sul, a empresa deixa a desejar principalmente no que se refere aos serviços de atendimento. Este fato é compreendido pela demanda ser sazonal, isto é, há uma procura centrada em horários de pico, principalmente nos finais de semana, quando se chega a vender um volume de mais de 400 pizzas no dia. Vale ressaltar que, o horário de funcionamento de todas as lojas da rede Nathely tem seu início às 16 horas e encerram suas atividades às 24 horas e durante seu funcionamento 70% da demanda nos finais de semana ocorrem entre as 20 horas e, às 21h30min.

Vale destacar que quando se fala em atendimento está incluso: atendimento de balcão, atendimento via fone, assim como as entregas feitas pelos motoboys que, em alguns momentos, chegam a demorar mais de uma hora aos finais de semana.

A complexidade torna-se maior pelo fato dos preços dos produtos serem muito reduzidos o que inviabiliza um número maior de funcionários para, supostamente melhorar o atendimento principalmente nos horários de pico.

Aumentar simplesmente o número de funcionários poderá comprometer a logística da empresa, visto que poderá exceder no número ideal de funcionários e, assim, uma ação estratégica desta grandeza ao invés de ajudar irá atrapalhar o andamento da empresa.

Não se pode simplesmente elevar os preços dos produtos como se a ação da elevação dos preços fosse à solução de todos os problemas empresariais, visto que a rede **Nathely** tem como bandeira preços competitivos.

Saber como se comporta a demanda futura quando se tem preços mais elevados, torna-se essencial para a tomada futura de decisões estratégicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de a rede Nathely trabalhar com preços abaixo do mercado e com qualidade elevada nos insumos, fica evidente a necessidade de uma reflexão mais profunda dos gestores em relação à identidade e a imagem que a empresa toma como meta, Principalmente no que se refere à qualidade do atendimento.

É imprescindível que os tomadores das decisões tentem compreender o funcionamento da elasticidade na demanda em função da elevação dos preços das pizzas. Saber como irá se comportar a demanda futura dos bens ofertados, quando se eleva o preço das pizzas, poderá ser uma estratégia eficaz, contribuindo, desta forma, na redução na demanda sazonal, uma vez que, quando se eleva o preço de um “bem normal”, tem-se consequentemente uma redução na sua procura.

Nesse sentido é necessário entender o que os clientes sentem e percebe em relação à empresa. Conhecer o grau de satisfação do cliente da pizzaria é fundamental para o desenvolvimento de futuras ações estratégicas, objetivando elevar o grau de satisfação do cliente alvo. É preciso conhecer profundamente o que os clientes desejam, para então trabalhar a elevação da utilidade dos bens ofertados.

Diagnosticar a realidade a partir da compreensão dos anseios dos possíveis clientes facilitará o desenvolvimento da estratégia da busca da construção de uma imagem positiva. Em outras palavras, é imprescindível identificar os pontos fracos no que se refere aos serviços de atendimento ao público, buscando transformar os pontos fracos em pontos fortes para só assim, melhorar a comunicação entre clientes e empresa.

É essencial reduzir o distanciamento entre o que a empresa acredita ser e o que efetivamente ela é. A eficácia na redução das divergências diagnosticadas entre a identidade e a imagem da empresa tornará a organização mais preparada para enfrentar a competição no mercado. Uma vez que todo segmento empresarial que obtém sucesso nos negócios, rapidamente é copiado. No caso de pizzaria não é diferente, pois o custo da abertura de empresas desse segmento é relativamente baixo, quando comparado com outros setores.

Por fim, vale ressaltar que os problemas levantados exigem da empresa (objeto do estudo, nesse caso a Pizzaria Nathely) uma análise profunda da sua imagem e identidade a luz do cliente, pois através da subjetividade do cliente que se encontra a razão para uma verdadeira mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baldissera, R. Imagem-conceito: a indomável orgia dos Significados. In XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação- BH/MG- 2 a 6 set 2003.

ECO, Umberto. Tratado geral de semiótica. 2ª Ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Método Semiótico in: Duarte, Jorge e Barros, Antônio (orgs). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo. Atlas, 2009. P. 193- 205.

SANTAELLA, Lúcia. Semiótica aplicada. Pioneira Thomson Learning. São Paulo 2002.

_____. & NÖTH, W. **Imagem**: cognição, semiótica, mídia. 1. ed. São Paulo: Iluminuras, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Metodologia da investigação científica para ciências aplicadas.

Gilberto de Andrade Martins, Carlos Renato Theóphilo. São Paulo: Atlas, 2007

YIN, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e Métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman. 2010

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson

Prentice Hall, 2006.