

Imagem organizacional: uma análise comparativa da imagem desejada por supermercados e da imagem percebida por consumidores

Geverson Grzeszczeszyn
UNICENTRO/UEM/UFPR
geverson@ymail.com

Francisco Giovanni David Vieira
UEM
fgdvieira@uem.br

RESUMO

Um fator que se destaca nos processos de decisão de compra pelos clientes é a imagem que se tem sobre a empresa. A capacidade que uma organização tem em obter a aprovação dos clientes em relação à imagem de seus produtos, sua marca e, de maneira geral, de todas as suas ações no mercado torna-se uma vantagem competitiva importante, podendo se refletir no comportamento de compra do consumidor. Assim, este estudo quantitativo analisou a imagem organizacional de três supermercados da cidade de Guarapuava-PR, confrontando a imagem desejada pelos gerentes e a imagem percebida pelos consumidores dos supermercados. Os resultados mostram que os supermercados pesquisados possuem uma auto-imagem mais positiva que aquela percebida pelos consumidores, o que demonstra a necessidade de planejamento da gestão da imagem organizacional por parte de tais empresas.

Palavras-Chave: Imagem organizacional. Marketing. Percepção de consumidores.

1 INTRODUÇÃO

A conquista e a manutenção de clientes sempre despertou grande interesse por aqueles que se encontram envolvidos com o marketing, seja em âmbito acadêmico ou empresarial. Hoje, mais ainda, devido à competitividade agressiva imposta pela nova realidade dos mercados, alicerçada na globalização. As empresas parecem estar em estado de guerra, onde a falha de uma pode significar o triunfo da outra. Há um grande número de empresas que precisam vender e um número limitado de clientes que podem ou estão dispostos a comprar.

Mas não foi só a configuração do mercado que mudou. Os consumidores também mudaram ao longo do tempo. De clientes indiferentes e pacientes, os quais compravam quase tudo o que se vendia sem maiores questionamentos, a clientes críticos, conhecedores dos seus direitos e obrigações, mas conhecedores, sobretudo, das obrigações das organizações. Assim, os consumidores esperam muito mais do que simplesmente adquirir um produto no processo de compra. Querem sentir-se bem em relação à compra efetuada e à empresa, a qual escolheram como fornecedora das suas satisfações.

Nesse contexto, um fator que se destaca nos processos de decisão de compra pelos clientes é a imagem que se tem sobre a empresa. Dessa forma, a capacidade de uma organização em obter a aprovação dos clientes em relação aos seus produtos, a sua marca e, de maneira geral, a todas as suas ações no mercado torna-se uma vantagem competitiva importante. A imagem que a organização tem no ambiente se reflete no comportamento do consumidor, o que pode estimular a alavancagem ou a retração do faturamento.

Dada a relevância do estudo da imagem organizacional, esta pesquisa tem o objetivo de investigar a imagem organizacional no setor de supermercados em Guarapuava-PR. Mais especificamente, este trabalho irá pesquisar que imagem os gerentes de supermercados pensam ter e tentam comunicar aos seus clientes, bem como a imagem real que os consumidores têm sobre tais supermercados. A partir desses dados será possível efetuar a análise comparativa entre a imagem desejada pela empresa e a imagem percebida pelos

clientes. O trabalho está estruturado com esta introdução, o referencial teórico, os aspectos metodológicos, a análise dos resultados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 IMAGEM ORGANIZACIONAL

Tendo em vista a natureza essencialmente competitiva do mundo dos negócios nos dias de hoje, o que exige alguma forma de diferenciação por parte das empresas concorrentes, nota-se que há uma preocupação crescente das organizações em criar e manter uma boa imagem corporativa no ambiente. Naturalmente que, de maneira especial, em relação aos consumidores atuais e potenciais. Hooley e Saunders (1996) afirmam que um dos ativos baseados no cliente de maior importância que uma empresa possui é sua reputação ou imagem.

Antes, porém, de se discorrer especificamente sobre a imagem, torna-se relevante destacar o conceito de identidade organizacional, uma vez que a imagem é, ou deveria ser, a expressão da identidade. Identidade corporativa é a essência própria e diferencial da organização, objetivamente expressa por meio de sua presença, suas manifestações e atuações. Quando a identidade é forte, claramente diferenciada e gerenciada, chega a formar parte da personalidade original da empresa e, então, resulta em ‘estilo’. A esse estilo – dito em sentido amplo – pode-se chamar, com propriedade: imagem (COSTA, 1995). A identidade, portanto, é a personalidade própria da empresa que a diferencia das demais, concretizada em ações físicas, as quais incorporam os elementos visuais e icônicos como sinal de identidade e ações culturais, caracterizadas por crenças e valores (TAJADA, 2001).

A imagem pode ser definida como tudo o que os consumidores pensam sobre uma determinada empresa (CHURCHILL JR.; PETER, 2000). Tendo em vista que a imagem diz respeito ao pensamento dos clientes sobre a empresa, pode-se afirmar que se trata de um assunto complexo e desafiante, com um grande teor de subjetividade. Corroborando com essa idéia, Iasbeck (1999 apud VALERIO; PIZZINATTO, 2000) afirma que a imagem da empresa resulta de um aglomerado de impressões, convicções, rastros de memória, sentimentos de amor e ódio em diferentes intensidades. Para Kotler (1998) a imagem é o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa mantém em relação a um objeto. E as atitudes e as ações de uma pessoa em relação a um objeto são altamente condicionadas pela imagem desse objeto.

Dessa forma, a imagem organizacional é o resultado de como os consumidores avaliam as ações e elementos comunicados, de várias maneiras, pela organização. Importante ressaltar que a forma como as pessoas interpretam as mensagens pode não ser a esperada, ou seja, a empresa pode estar tentando passar uma imagem para o mercado e o mercado pode estar interpretando-a de forma diferente. A imagem que uma empresa tem não é, necessariamente, a imagem que ela aspira ter, diz ter ou tenta projetar, mas sim, é a imagem que os consumidores formaram em suas mentes. Logo, o monitoramento e administração da imagem organizacional são ações estratégicas para que a empresa possa corrigir ou pelo menos tentar reduzir os eventuais erros de percepção da imagem pelos clientes. Assim, o conhecimento, por parte da empresa, sobre como ela é vista, percebida e considerada no mercado é uma questão crucial para a competitividade organizacional, pois outras empresas estão ou podem estar disputando os mesmos clientes. Aquela organização que possuir uma imagem melhor ou mais adequada ao seu público consumidor terá mais chances de ser escolhida nos processos de compra.

Tajada (2001), ao esclarecer a origem da imagem, ensina que as fontes de criação da imagem da empresa podem ser agrupadas em duas categorias: a) Fontes internas. Emanadas da própria empresa e derivam da aplicação de mecanismos de controle ou de intervenção da

sua própria imagem. São as fontes próprias da empresa, e cabe destacar entre elas, as que estão relacionadas aos produtos e/ou serviços da companhia, as que se referem à distribuição de tais produtos, e as diversas manifestações e comunicações da empresa por meio de veículos tão diversos como seus sócios e acionistas, a própria estrutura organizacional, financeira e comercial, suas instalações (como fábricas, escritórios, armazéns), seus impressos (como cartas, folhetos, cartões de visita), seu pessoal (como dirigentes, técnicos, vendedores), suas ações de propaganda, de relações públicas, de patrocínio cultural e/ou esportivo, suas promoções de vendas, etc. b) Fontes externas. Originam-se no âmbito exterior da organização. Dentre elas, resume-se um conjunto de influências que se concretizam, especialmente nos formadores de opinião (como líderes sociais, políticos e/ou sindicalistas, meios de comunicação, agentes profissionais), os intermediários no processo comercial, concorrentes (por meio de sua própria comunicação estruturada e controlada), amigos e familiares e os que exercem poder de influência sobre as percepções e crenças do indivíduo; e o próprio indivíduo receptor que, com seu processo interno de percepção, compreensão e interpretação das comunicações e influências, pode contribuir para a formação de uma imagem correta ou incorreta, adequada ou inadequada, em relação à intenção do emissor.

Depreende-se do exposto, que, tudo o que a empresa faz e representa no ambiente contribui para a formação da sua imagem perante o mercado, o que significa que uma organização não conseguirá ter uma boa imagem se não tiver uma postura internamente e externamente voltada para a criação dessa imagem. Pressupõe-se então que exista uma grande responsabilidade por parte da cúpula da organização em estabelecer as políticas e ações da corporação voltadas para a criação e manutenção da imagem organizacional.

A importância do gerenciamento da imagem organizacional é confirmada também por Sveiby (1998), que inclui, juntamente com marcas, a reputação e a imagem no rol de elementos que constituem o capital intelectual das organizações. Nesse contexto, para melhor compreensão do processo de criação da imagem, a estrutura de influências para a formação da imagem da empresa é apresentada graficamente na figura 1.

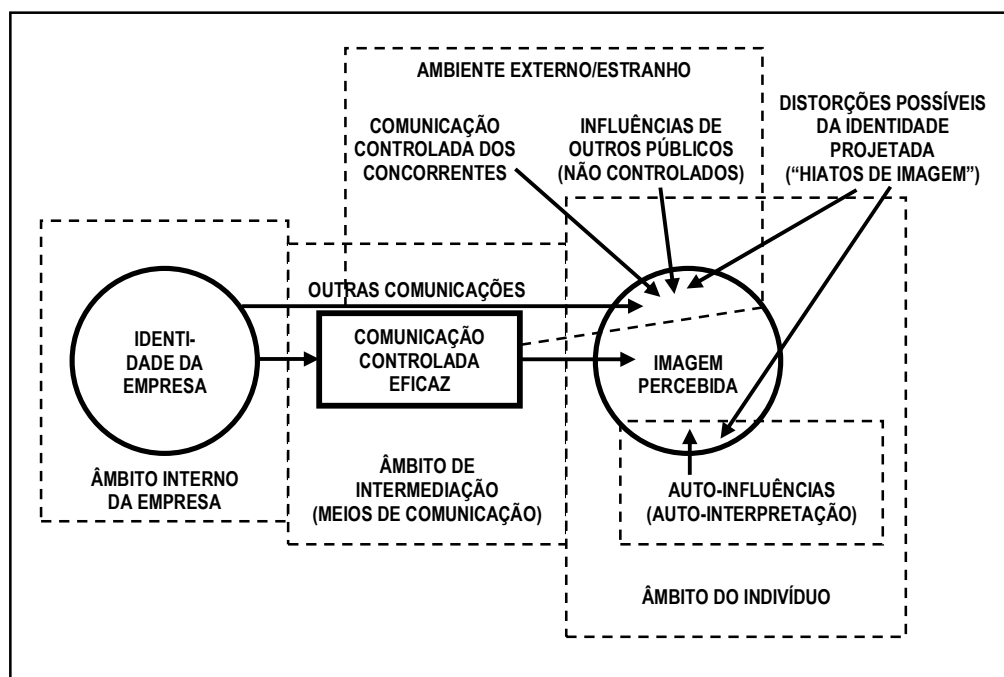


Figura 1 – Estrutura de influências para a formação da imagem da empresa
 Fonte: Tajada (2001, p. 61)

A interpretação da figura 1 reflete a presença, na conformação da imagem corporativa, a partir da identidade organizacional, tanto das comunicações da empresa (formais e informais), como de outras fontes externas, como são os concorrentes, os intermediários de todo tipo no processo de relação do público com a empresa (amigos, familiares, etc.) que propiciam rumores favoráveis ou desfavoráveis à organização e, inclusive, o próprio indivíduo receptor com seu processo interno de percepção, compreensão e interpretação e demais influências. Observe-se que a organização precisa reduzir a margem da imagem que é, de alguma forma, deturpada em função das diversas interferências no processo de percepção dos indivíduos.

Acrescente-se ainda que o esquema gráfico ilustra, de maneira geral, uma organização com uma grande quantidade de êxito na imagem percebida pelos consumidores. Entretanto, podem existir empresas em que a área delimitada como “imagem percebida” não corresponda às intenções da empresa, muitas vezes em função de a empresa não ter um planejamento e controle sobre a comunicação da imagem organizacional.

Vale ressaltar também que a imagem não surge, em geral, de um estudo detalhado e profundo do estímulo utilizado pelos indivíduos ante uma empresa concreta e em relação a uma necessidade específica; a imagem é mais o resultado da experiência de um grupo, que se transmite oralmente aos indivíduos, sem nenhum tipo de controle de objetividade; daí, a imagem fica deformada em tal transmissão pelos preconceitos, interesses, atitudes e experiências parciais, tanto coletivas (do grupo), quanto individuais (TAJADA, 2001).

2.2 IMAGEM ORGANIZACIONAL: O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

Levando-se em consideração que as organizações tentam comunicar a sua identidade com a intenção de criar uma imagem favorável em relação aos seus *stakeholders*, Mendonça e Andrade (2003) abordam a questão sob o ponto de vista do gerenciamento de impressões por parte da empresa. Esse assunto, gerenciamento de impressões, é mais conhecido nos estudos sobre o comportamento humano. Conforme Deaux e Wrightsman (1988 apud MENDONÇA; ANDRADE, 2003, p. 39), “o processo geral pelo qual as pessoas se comportam de modos específicos para criar uma imagem social desejada tem sido chamado de gerenciamento de impressões”. Ou seja, a partir do momento em que as pessoas estão executando um determinado papel, elas tenderão a se comportar da maneira esperada para àquele papel. Isso pressupõe, inclusive, e se necessário, a ocultação de certos elementos indesejáveis da conduta e a exposição com maior ênfase daqueles comportamentos desejados ou valorizados naquela circunstância.

Os atores sociais, segundo Jones e Pittman (1982 apud MENDONÇA; ANDRADE, 2003) podem adotar estratégias de gerenciamento de impressões de insinuação, auto-promoção, exemplificação, intimidação e suplicação, no sentido de serem percebidos, respectivamente, como simpáticos, competentes, moralmente confiáveis, perigosos e merecedores de pena. Essa taxonomia foi posteriormente transposta para o nível organizacional, conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Estratégias diretas e assertivas de gerenciamento de impressões organizacional
Fonte: Mohamed, Gardner e Paolillo (1999 apud MENDONÇA; ANDRADE, 2003, p. 41)

Estratégia	Definição/Descrição
Insinuação	Comportamento que o ator usa para fazer a organização parecer mais atrativa para os outros.
Promoção organizacional	Comportamentos que apresentam a organização como sendo altamente competente, efetiva e bem sucedida.
Exemplificação	Comportamentos usados pela organização para projetar imagens de integridade, responsabilidade social e confiabilidade moral; esta estratégia pode também ter como objetivo buscar a imitação de outras entidades.

Intimidação	Comportamentos que apresentam a organização como uma entidade poderosa e perigosa a qual se mostra capaz e disposta a infligir sofrimento sobre aqueles que frustram seus esforços e objetivos.
Suplicação	Comportamentos desenvolvidos pela organização que projetam uma imagem de dependência e vulnerabilidade com o propósito de solicitar a assistência de outros.

As estratégias apresentadas geram um dilema entre o comportamento autêntico e o cínico. Dessa forma, o gerenciamento de impressão costuma ser abordado sob dois prismas: com uma conotação depreciativa, sendo considerado cínico e manipulatório; ou de forma positiva, como uma habilidade importante para as interações sociais, podendo ser autêntico (ROSENFELD, 1997 apud GRISCI; CARVALHO, 2004). Além das estratégias, características de longo prazo, há as táticas de gerenciamento de impressões, as quais proporcionam resultados em curto prazo para a organização, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Táticas diretas e defensivas de gerenciamento de impressões organizacional
Fonte: Mohamed, Gardner e Paolillo (1999 apud MENDONÇA; ANDRADE, 2003, p. 42)

Tática	Definição/Descrição
Explicações	Explicações de um evento, nas quais se busca minimizar a severidade aparente de uma situação difícil.
Retratação	Explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão negativa à imagem do ator.
<i>Handicapping</i> organizacional	Esforços realizados por uma organização para fazer o sucesso das tarefas parecer improvável, no sentido de obter uma desculpa <i>a priori</i> para o fracasso.
Desculpas	Admissões do mérito de culpa de um evento negativo, que incluem expressões de remorso e pedidos de perdão.
Restituição	Ofertas de compensação as quais são estendidas pela organização ao ofendido, ferido, ou ainda, a uma audiência prejudicada.
Comportamento pró-social	Engajar-se em ações pró-sociais para reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência de que o ator merece uma identidade positiva.

Tanto as estratégias quanto as táticas tem a função de auxiliar a organização a atingir os seus objetivos, o que é algo natural no mundo competitivo em que se encontram as organizações. Porém, o risco que parece existir, é o fato de as organizações apresentarem uma imagem arquitetada e construída sobre bases ideológicas inexistentes. Em outras palavras, talvez a organização desenvolva o hábito de promover certas características e/ou qualidades, que são valorizadas no mercado, mas que não correspondem à sua identidade, o que pode causar danos ao próprio corpo de empregados, que não saberão quais valores são realmente importantes na sua conduta dentro da organização. Externamente, os consumidores seguramente perceberão, mais cedo ou mais tarde, a falsidade da imagem que se tenta passar à comunidade, e os danos para o negócio podem ser grandes. De certa forma, essa questão lembra a necessidade de analisar outro fator relevante relacionado à imagem organizacional: a ética e responsabilidade social.

2.3 IMAGEM ORGANIZACIONAL: A MARCA

A decisão de comprar ou sobre onde comprar os produtos ou serviços não é uma decisão meramente casual. Apesar de existirem, em geral, inúmeras opções para os consumidores em termos de organizações e produtos, há fatores que tornam a decisão de compra um processo mais complexo do que parece. Dentre tais fatores, a marca tem influência significativa no processo de decisão sobre o quê e onde comprar, apesar de Christopher e Payne (2005) afirmarem que há uma forte evidência mostrada pelos mercados de que a fidelidade de clientes à marca já não é o que era.

Segundo Chernatony (2005, p. 263) “Marcas são conglomerados de valores funcionais e emocionais que prometem experiências exclusivas aos stakeholders. Os valores funcionais são menos sustentáveis que os emocionais”. Tecnicamente, os produtos ou serviços estão se tornando cada vez mais similares devido à disseminação de métodos, tecnologias de produção e princípios de qualidade. Dessa forma, o aspecto emocional das marcas é o elemento que proporciona a diferenciação da marca. Proporcionar algo de valor significativo emocionalmente para os clientes gera um vínculo e conseqüentemente uma vantagem competitiva difícil de ser copiada pelos concorrentes.

As marcas possuem conceitos amplos, são ativos intangíveis e, por causa da sua natureza etérea, as interpretações da marca de uma empresa podem variar entre os membros da equipe de gerenciamento e entre os clientes. O quadro 3 ilustra a diversidade de percepções e interpretações sobre a marca.

Quadro 3 – Diversas perspectivas de interpretação da marca
Fonte: Elaborado a partir de Chernatony (2005, p. 264-270)

Perspectiva	Características
Marca como logomarca	A ênfase é a importância da logomarca e seu significado visual, o qual é representado por um nome, um símbolo, um desenho.
Marca como instrumento legal	Assegura uma declaração de propriedade apoiada legalmente, para proteção contra cópias ou imitações.
Marca como empresa	Significa o uso de uma marca corporativa para toda a linha de produtos da empresa.
Marca como abreviatura	Proporciona maior facilidade de memorização e associações positivas por parte dos clientes, evitando o excesso de informações.
Marca como redutora de risco	Os clientes percebem riscos associados às marcas referentes à performance, risco financeiro, risco de tempo, risco social e risco psicológico. A marca deve reduzir tais riscos.
Marca como posicionamento	Assegura que os clientes associem instantaneamente a marca a uma função ou benefício particular de acordo com o que percebem e valorizam.
Marca como personalidade	Significa que o cliente escolhe uma marca que esteja de acordo com a sua personalidade ou a personalidade que deseja projetar. Os valores emocionais associados à marca são mais fortes do que a funcionalidade do produto.
Marca como conglomerado de valores	A marca pode passar um conjunto de valores condizentes com os segmentos que atende.
Marca como visão	Estimula gerentes, pessoal e consumidores a perseguir maiores feitos, um mundo que se deseja criar por meio da marca.
Marca como agregação de valor	Proporciona valores relevantes, emocionais ou funcionais, que são benefícios extras, além do produto ou serviço oferecido aos clientes.
Marca como identidade	Cria uma identidade da marca para com os clientes, gerentes e demais <i>stakeholders</i> .
Marca como imagem	Quando uma marca cria uma imagem, uma opinião, um juízo comum sobre a marca pelos clientes.
Marca como relacionamento	Se as marcas podem ser personificadas, os clientes podem ter relacionamentos com elas. Clientes escolhem marcas em parte porque procuram entender o seu <i>self</i> e comunicar aspectos do seu <i>self</i> a outros.

A empresa precisa conhecer qual a natureza da sua marca, para melhor gerenciá-la, levando-se em consideração que a percepção da imagem da marca pelos gerentes e clientes pode ser diversa. Ademais, há uma notória proliferação de marcas que disputam o consumidor. Isso significa que compreender o consumidor é uma necessidade vital não apenas para as empresas, mas para toda a organização que se assuma como orientada para os clientes

(DUBOIS, 1991). A orientação para os clientes pressupõe um interesse especial centrado no consumidor, no seu comportamento, nas suas necessidades e aspirações, nas suas formas de atribuir valor à marca da corporação, para que se possam envidar esforços no sentido de desenvolver estratégias adequadas de relacionamento duradouro entre o cliente e a marca. Solomom (2002) enfatiza que os dados sobre os consumidores auxiliam as organizações a definir o mercado e a identificar ameaças e oportunidades para uma marca. Corroborando com essa idéia, Maino (2004) afirma que as empresas bem sucedidas rastreiam o ambiente em busca das mudanças com relação às necessidades do consumidor e, desse, modo, conseguem desenvolver estratégias de marketing eficientes para propiciar aos seus públicos o que querem, quando e onde querem e por um preço que queiram pagar.

Dessa forma, a organização deve identificar e conhecer o seu mercado-alvo e desenvolver significados profundos de sua marca, haja vista que o significado pode ser o elemento diferencial com relação aos produtos e serviços semelhantes, num momento de escolha do cliente: “se forem todos iguais [produtos ou serviços], será escolhida a marca que tem uma imagem (ou mesmo uma personalidade!) coerente com as necessidades subjacentes do consumidor” (SOLOMOM, 2002, p. 29). Evidencia-se então complexidade da administração da marca e o seu valor estratégico para o negócio, mais ainda em tempos de acirrada competição, o que implica em posicionar adequadamente a marca no mercado a fim de se criar uma imagem da marca e da organização que seja positiva perante os seus consumidores.

Assim, para que se possa criar e manter uma imagem positiva e alcançar resultados favoráveis com a marca, Chernatony (2005) apresenta um modelo para construir marcas estrategicamente: definição da visão da marca para o futuro; análise da cultura organizacional; estabelecimento dos objetivos da marca; execução de auditorias das forças aprimadoras ou impedidoras da construção ou manutenção de uma marca de sucesso; estabelecimento da essência da marca e suas características; implementação do modelo da marca e avaliação constante da marca. A marca, portanto, é uma responsabilidade de toda a organização e não apenas do pessoal de marketing. Atenção especial deve ser dada a cultura organizacional que é fator preponderante para a construção da imagem positiva marca. Nesse sentido, Ambler (2000) alerta para a questão da equidade da marca, representada pelo ativo intangível construído na mente do consumidor pelo marketing, o que será possível com a comunicação adequada ao público-alvo.

2.4 IMAGEM ORGANIZACIONAL: A COMUNICAÇÃO

Uma vez que identidade da empresa é a base da imagem, ou seja, é a partir da identidade que se formará a imagem na mente dos consumidores, cabe ressaltar o papel decisivo da comunicação nesse processo, como o elo de ligação e sobretudo, formação, da imagem organizacional positiva e adequada. Para Tajada (2001) a comunicação exerce papel fundamental para a eficiência do processo de transformação da identidade em imagem. Uma imagem divorciada da identidade dificilmente será positiva para a empresa e de modo nenhum poderá assegurar a eficácia das ações de comunicação realizadas. Portanto, deve haver uma relação estreita entre a identidade e a imagem da empresa, relação de causa-efeito em que a causa é a identidade existente que precisa ser projetada, e o efeito são as percepções de tal identidade que ocorrem na imagem institucional da empresa. Obviamente, a relação de união entre ambas é a comunicação corporativa.

A comunicação corporativa corresponde à aplicação de um conjunto de meios de comunicação que pretende projetar a personalidade (identidade) da empresa no meio ambiente, configurado pela diversidade de públicos, tanto internos, quanto externos. O objetivo da comunicação corporativa é projetar as características e as peculiaridades da organização empresarial em sua totalidade. Há três dimensões da identidade relacionadas com

a comunicação, quais sejam, a) a dimensão identidade, que representa o que a empresa é, sua cultura e sua missão; b) a dimensão comunicação, que representa o que a empresa diz que é, sua identidade transmitida e a imagem projetada; c) dimensão imagem, representada pelo que os públicos crêem que a empresa é, é a sua identidade percebida, de forma espontânea ou controlada (TAJADA, 2001). Nesse contexto, a figura 2 identifica os diferentes módulos no modelo integrado de identidade-comunicação-imagem apresentado pelo autor, de forma a permitir uma compreensão gestáltica do processo de criação, comunicação e gestão permanente da imagem organizacional.

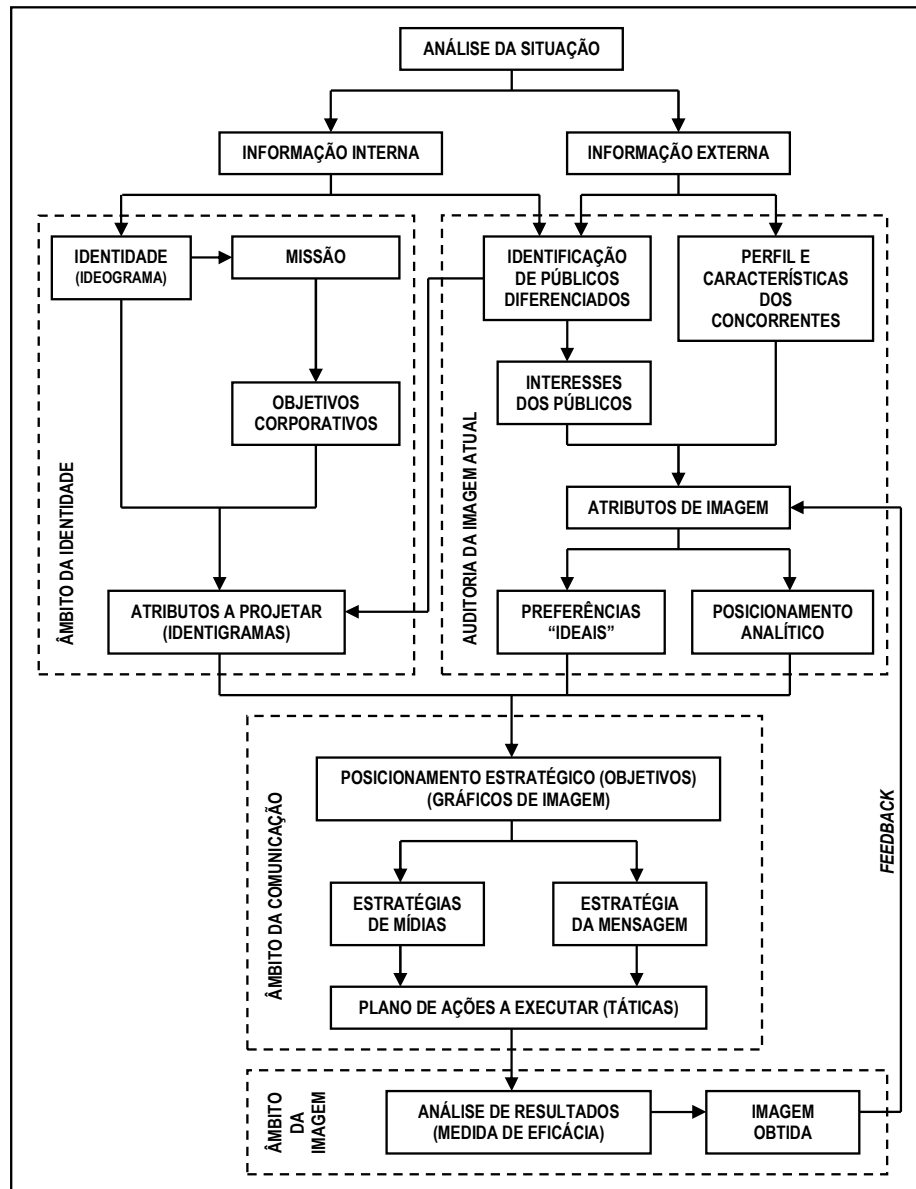


Figura 2 – Identificação dos diferentes módulos no modelo integrado de identidade-comunicação-imagem
 Fonte: Tajada (2001, p. 63)

Uma análise dos elementos da figura 2 permite destacar as etapas que constituem o processo de planejamento da comunicação institucional, a serviço da imagem da organização. A análise da situação permite obter o diagnóstico de fatores internos como a identidade, missão, objetivos da empresa e a definição, com base em tais fatores, dos atributos a projetar no mercado, levando-se em consideração os diversos públicos os quais a comunicação é dirigida. Por sua vez, há fatores externos que necessitam de ênfase, como a identificação dos

diferentes públicos da organização e seus interesses, mais a análise dos concorrentes e suas imagens, pois competem com a atenção do mesmo público. Estabelece-se então os atributos da imagem e se analisa como os diferentes públicos percebem a imagem. Identifica-se as preferências do público, ou seja, os atributos característicos que uma empresa deve possuir para satisfazer esses públicos. De acordo com o posicionamento estratégico da empresa, define-se os objetivos de comunicação referentes à imagem, a longo e curto prazos. Especifica quais as estratégias de mídias e de mensagens a utilizar, o que se constituirá no plano de ações táticas de comunicação a executar. Finalmente faz-se o controle dos resultados da comunicação efetuada a serviço da imagem corporativa. A comunicação, portanto, é o elo estratégico de ligação entre a identidade e a imagem corporativa no meio ambiente.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo analisa a imagem desejada pelos supermercados (em relação a fatores como: qualidade dos produtos, atendimento, estacionamento, preços, variedade de produtos, dentre outros) em confronto com a imagem percebida (real) pelos consumidores. Para a consecução dos resultados, utilizou-se o método do estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 32) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Trata-se de três empresas localizadas no município de Guarapuava, Estado do Paraná, do ramo de supermercados. A escolha dos casos deu-se pelo porte das empresas e pelo que elas representam para a região onde estão inseridas.

Foi usada a abordagem quantitativa, sendo que a coleta de dados primários foi realizada por meio de pesquisa de campo (VERGARA, 1998). A característica principal da pesquisa de campo é a busca de informações no seu contexto real. Isso foi feito por meio de questionário/formulário. De acordo com Richardson (1999), os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Tal questionário foi aplicado junto aos três gerentes (um de cada supermercado) para identificar a imagem desejada pelas empresas em relação aos fatores pesquisados. Em seguida, foram entrevistados quinze consumidores de cada supermercado, aos quais foram aplicados os questionários, totalizando quarenta e cinco consumidores pesquisados. Tais consumidores foram abordados dentro dos supermercados, quando estavam fazendo suas compras.

Assim, de posse dos dados coletados, foi possível analisar e confrontar a percepção da imagem desejada pelos gerentes dos supermercados em relação à imagem real percebida pelos consumidores. É um estudo de corte transversal, pois analisa o fenômeno em um dado momento, sem considerar as variações ao longo do tempo e a análise dos resultados é apresentada a seguir.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme exposto, a pesquisa foi realizada consultando-se os gerentes dos três supermercados, obtendo-se a sua opinião sobre a imagem que os clientes têm sobre vários fatores relacionados ao supermercado. Em seguida, fez-se uma pesquisa com os clientes para se verificar a real imagem percebida pelos clientes em relação a esses mesmos fatores, obtendo-se a imagem real percebida pelo cliente. A confrontação da imagem desejada com a imagem percebida pelos clientes é apresentada a seguir.

4.1 ANÁLISE DO SUPERMERCADO A

Este supermercado atua há aproximadamente vinte anos, possui cem empregados, fatura em torno de dezesseis milhões de reais por ano e sua abrangência geográfica em geral é

o bairro Santa Cruz e interior do município de Guarapuava-PR. O gerente deste supermercado é do sexo masculino, está na faixa etária dos 41 a 50 anos, possui o terceiro grau incompleto, está na gerência há um ano e sua principal política como gerente é a “aproximação com o cliente”. Sua visão sobre a imagem que os clientes tem acerca de vários fatores está no quadro 4.

Quadro 4 – Fatores de imagem percebidos pelos clientes na opinião do gerente

FATORES DE IMAGEM PERCEBIDOS PELOS CLIENTES NA OPINIÃO DO GERENTE	Excelente	Ótimo(a)	Bom(Boa)	Ruim	Péssimo(a)	Não se aplica
1 Qualidade dos produtos		■				
2 Higiene		■				
3 Atendimento		■				
4 Estacionamento		■				
5 Variedade de produtos		■				
6 Preços dos produtos da cesta básica		■				
7 Preços dos demais produtos (não da cesta básica)		■				
8 Rapidez na solução de problemas / reclamações		■				
9 Facilidade de acesso ao gerente		■				
10 Preços colados nos produtos			■			
11 Tempo de espera nos caixas		■				
12 Em geral, a imagem que o cliente tem do supermercado é:		■				

Percebe-se que o gerente tem uma visão positiva em relação aos fatores analisados, haja vista que apenas uma dos fatores ele não considera que os clientes julguem como ótimo. A entrevista com o gerente demonstrou que ele possui muita segurança a respeito da percepção dos clientes. Por sua vez, a percepção real dos clientes é expressa no quadro 5.

Quadro 5 - Fatores de imagem percebidos pelos clientes

FATORES DE IMAGEM PERCEBIDOS PELOS CLIENTES	Excelente	Ótimo(a)	Bom(boa)	Ruim	Péssimo(a)	Não se aplica
1 Qualidade dos produtos	13,33	40	46,67			
2 Higiene	33,33	26,67	40			
3 Atendimento	26,67	53,33	20			
4 Estacionamento	13,33	13,33	40			33,33
5 Variedade de produtos	26,67	33,33	40			
6 Preços dos produtos da cesta básica		13,33	53,33			33,33
7 Preços dos demais produtos (não da cesta básica)		26,67	73,33			
8 Rapidez na solução de problemas / reclamações	6,67	26,67	6,67			60
9 Facilidade de acesso ao gerente	26,67	13,33				60
10 Preços colados nos produtos	13,33	33,33	46,67	6,67		
11 Tempo de espera nos caixas	6,67	20	60	13,33		
12 Em geral, a imagem que o cliente tem do supermercado é:	13,33	40	46,67			

A partir dos dados coletados, verificaram-se diferenças substanciais entre a percepção esperada pelo gerente e a percepção real dos clientes. Em geral, tais dados denotam uma percepção do gerente desigual àquela percebida pelos clientes. Destacam-se os fatores “preços colados nos produtos”, com 6,67% dos respondentes atribuindo conceito ruim, e o “tempo de espera nos caixas”, com 13,33% dos clientes atribuindo conceito ruim. Quanto ao

fator “preços dos produtos da cesta básica”, 33,33% não fazem diferenciação em relação aos outros produtos (não da cesta básica). Também 60% dos entrevistados nunca reclamaram ao gerente. Destaque-se ainda que há um percentual significativo de consumidores que julgam os fatores como sendo apenas bom, e não ótimo como afirmou o gerente do supermercado.

4.2 ANÁLISE DO SUPERMERCADO B

Este supermercado atua há aproximadamente 15 anos, possui 52 empregados, fatura em torno de onze milhões de reais por ano e sua abrangência geográfica em geral é o centro da cidade de Guarapuava-PR. O gerente deste supermercado é do sexo masculino, está na faixa etária dos 41 a 50 anos, possui o ensino médio, está na gerência há três anos e sua principal política como gerente é o “atendimento ao cliente”. Sua visão sobre a imagem que os clientes tem acerca dos vários fatores pesquisados está no quadro 6.

Quadro 6 – Fatores de imagem percebidos pelos clientes na opinião do gerente

FATORES DE IMAGEM PERCEBIDOS PELOS CLIENTES NA OPINIÃO DO GERENTE	Excelente	Ótimo(a)	Bom(Boa)	Ruim	Péssimo(a)	Não se aplica
1 Qualidade dos produtos			■			
2 Higiene		■				
3 Atendimento		■				
4 Estacionamento			■			
5 Variedade de produtos		■				
6 Preços dos produtos da cesta básica			■			
7 Preços dos demais produtos (não da cesta básica)			■			
8 Rapidez na solução de problemas / reclamações		■				
9 Facilidade de acesso ao gerente		■				
10 Preços colados nos produtos			■			
11 Tempo de espera nos caixas			■			
12 Em geral, a imagem que o cliente tem do supermercado é:			■			

Percebe-se que o gerente tem uma visão equilibrada em relação aos fatores analisados, variando a sua percepção de acordo com cada fator entre bom e ótimo. A percepção real dos clientes é apresentada no quadro 7.

Quadro 7 - Fatores de imagem percebidos pelos clientes

FATORES DE IMAGEM PERCEBIDOS PELOS CLIENTES	Excelente	Ótimo(a)	Bom(boa)	Ruim	Péssimo(a)	Não se aplica
1 Qualidade dos produtos	6,67	33,33	60			
2 Higiene	20	33,33	46,67			
3 Atendimento	33,33	26,67	33,33	6,67		
4 Estacionamento		40	60			
5 Variedade de produtos	6,67	33,33	46,67	13,33		
6 Preços dos produtos da cesta básica		26,67	26,67			46,67
7 Preços dos demais produtos (não da cesta básica)			86,67	13,33		
8 Rapidez na solução de problemas / reclamações	6,67	13,33	26,67			53,33
9 Facilidade de acesso ao gerente	26,67	13,33				60
10 Preços colados nos produtos	20	13,33	26,67	26,67	13,33	

11 Tempo de espera nos caixas	6,67	13,33	60	13,33	6,67	
12 Em geral, a imagem que o cliente tem do supermercado é:	26,67	33,33	40			

A partir dos dados coletados, verificou-se algumas diferenças entre a percepção esperada pelo gerente e a percepção real dos clientes. Destacam-se neste supermercado, os fatores “preços colados nos produtos”, com 26,67% dos respondentes atribuindo conceito ruim e 13,33% atribuindo conceito péssimo; o “tempo de espera nos caixas”, com 13,33% dos clientes atribuindo conceito ruim e 6,67% atribuindo péssimo; a “variedade dos produtos” com 13,33% atribuindo conceito ruim; os “preços dos demais produtos (não da cesta básica)” com 13,33% com conceito ruim.

No fator “preços dos produtos da cesta básica”, 46,67% não fazem diferenciação em relação aos outros produtos (não da cesta básica). Também 60% dos entrevistados nunca precisaram ter acesso ao gerente e 53,33% nunca reclamaram. Percebe-se que a percepção dos consumidores não é tão positiva quanto aquela expressa pelo gerente do supermercado.

4.3 ANÁLISE DO SUPERMERCADO C

Este supermercado atua há aproximadamente 30 anos, possui 60 empregados, fatura em torno de dez milhões de reais por ano e sua abrangência geográfica em geral é o prolongamento da Rua XV em direção ao bairro Morro Alto e interior da cidade de Guarapuava-PR.

O gerente deste supermercado é do sexo masculino, está na faixa etária dos 25 a 30 anos, possui o ensino médio, está na gerência há um ano e sua principal política como gerente é “vender”. Sua visão sobre a imagem que os clientes têm acerca dos vários fatores pesquisados está no quadro 8, a seguir.

Quadro 8 – Fatores de imagem percebidos pelos clientes na opinião do gerente

FATORES DE IMAGEM PERCEBIDOS PELOS CLIENTES NA OPINIÃO DO GERENTE	Excelente	Ótimo(a)	Bom(Boa)	Ruim	Péssimo(a)	Não se aplica
1 Qualidade dos produtos			■			
2 Higiene			■			
3 Atendimento		■				
4 Estacionamento			■			
5 Variedade de produtos		■				
6 Preços dos produtos da cesta básica		■				
7 Preços dos demais produtos (não da cesta básica)			■			
8 Rapidez na solução de problemas / reclamações		■				
9 Facilidade de acesso ao gerente		■				
10 Preços colados nos produtos			■			
11 Tempo de espera nos caixas			■			
12 Em geral, a imagem que o cliente tem do supermercado é:			■			

Observa-se que o gerente tem uma percepção dentro dos conceitos “bom” e “ótimo”, em relação aos fatores analisados, variando a sua percepção de acordo com cada fator.

A percepção real dos clientes é apresentada no quadro 9, abaixo.

Quadro 9 - Fatores de imagem percebidos pelos clientes

FATORES DE IMAGEM PERCEBIDOS PELOS CLIENTES	Excelente	Ótimo(a)	Bom(boa)	Ruim	Péssimo(a)	Não se aplica
1 Qualidade dos produtos	20	26,67	53,33			
2 Higiene	13,33	40	40	6,67		
3 Atendimento	26,67	40	26,67	6,67		
4 Estacionamento	6,67	20	46,67	6,67		20
5 Variedade de produtos	26,67	33,33	40			
6 Preços dos produtos da cesta básica		13,33	60	6,67		20
7 Preços dos demais produtos (não da cesta básica)		26,67	60	13,33		
8 Rapidez na solução de problemas / reclamações		13,33	6,67	6,67		73,33
9 Facilidade de acesso ao gerente		6,67				93,33
10 Preços colados nos produtos	20	20	26,67	13,33	13,33	
11 Tempo de espera nos caixas	26,67	20	46,67	13,33		
12 Em geral, a imagem que o cliente tem do supermercado é:	20	40	40			

A partir dos dados coletados neste terceiro supermercado, mais uma vez, verificou-se diferenças entre a percepção esperada pelo gerente e a percepção real dos clientes. Destacam-se neste supermercado a grande quantidade de fatores que os respondentes atribuíram conceito ruim; no fator “preços dos produtos da cesta básica”, 20% não fazem diferenciação em relação aos outros produtos (não da cesta básica). Também 93,33% dos entrevistados nunca precisaram ter acesso ao gerente e 73,33% nunca reclamaram.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo constatou as diferenças de percepção de imagem de aspectos organizacionais entre os gerentes de três supermercados da cidade de Guarapuava-PR em relação à percepção real dos seus clientes.

Os resultados demonstram que há diferenças substanciais de percepção sobre os vários fatores pesquisados. Isso pode ser decorrência do fato de que nem sempre os gerentes de supermercados conhecem a percepção dos seus clientes. Ou mesmo, não possuem uma forma sistemática e planejada de colher as opiniões dos consumidores e administrar o processo de criação da imagem organizacional, o que pode ser prejudicial à empresa.

Acompanhar as mudanças no comportamento do consumidor é crucial no mercado competitivo em que as empresas se encontram. E uma das formas de promover esse acompanhamento é pesquisar constantemente os clientes, a fim de melhorar o atendimento às suas necessidades, seja em termos de produtos, estrutura da empresa e dos serviços prestados, dentre outros aspectos.

De forma geral, constatou-se que a imagem organizacional deve ser melhor administrada pelos supermercados, uma vez que a imagem contribui também para a concretização dos processos de compra, influenciando os consumidores a decidir em qual empresa comprar.

Logo, diante dos resultados do estudo, constata-se a necessidade de os gerentes criarem mecanismos de observação e acompanhamento da imagem organizacional diante de seus clientes, a fim de comunicar uma imagem semelhante à sua identidade. É importante ter tal conhecimento para se amenizar as diferenças de percepção.

Como limitação ao estudo pode-se citar a amostra de consumidores pesquisada por supermercado, que poderia ser maior. Como sugestões de estudos futuros, sugere-se a

aplicação do estudo num universo maior de empresas do ramo supermercadista da cidade, utilizando-se, inclusive, de abordagens qualitativas.

6 REFERÊNCIAS

- AMBLER, T. Marketing metrics. *Business Strategy Review*, v. 21, n. 2, p. 59-66, 2000.
- CHERNATONY, L. Construção de marca. In: BAKER, M. J. (Org.). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 263-279.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. Integração entre gerenciamento do relacionamento e gerenciamento da cadeia de suprimento. In: BAKER, M. J. *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 344-357.
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COSTA, J. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.
- DUBOIS, B. *Compreender o Consumidor*. 2. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.
- GRISCI, C. L. I.; CARVALHO, M. L. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 358-372.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. *Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*. São Paulo: Makon Books, 1996.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MACHADO FILHO, C. A. P. *Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicaseos*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo-USP, 2002.
- MAINO, J. R. A importância do gerenciamento da imagem corporativa. *Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, v.1, n.1, p. 45-55, Ago. 2004.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PETRI JR., P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MENDONÇA, J. R. C. e ANDRADE, J. A. Gerenciamento de impressões; em busca de legitimidade organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 36-48, 2003.
- SCHERMERHORN JR., J. R. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SOLOMON, M. R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo, sendo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SROUR, R. H. *Poder, Cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAJADA, L.-A. S. Comunicação com vínculo entre a identidade e a imagem da empresa. In: CASAS, A. L. L. (Coord.). *Novos rumos de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 47-74.
- VALÉRIO, D. M.; PIZZINATTO, N. K. Análise da imagem organizacional de universidades. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, n. 1, p. 25-37, 2003.