

**Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**

**LUÍS ALFREDO TOUGUINHA THOMÉ**

**A IMAGEM COMO POTENCIALIDADE REPUTACIONAL:  
a comunicação nas organizações da Rua Lima e Silva**

**Porto Alegre  
junho de 2009**

**LUÍS ALFREDO TOUGUINHA THOMÉ**

**A IMAGEM COMO POTENCIALIDADE REPUTACIONAL:  
a comunicação nas organizações da Rua Lima e Silva**

Dissertação elaborada para o Curso de Mestrado em Comunicação Social, do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Peixoto Moura.

**Porto Alegre  
junho de 2009**

## RESUMO

O estudo aqui proposto tem por escopo entender, sob a ótica da comunicação, a imagem das organizações como uma potencialidade reputacional. São objetivos específicos do estudo mapear, teoricamente, a imagem como um ativo reputacional das organizações; e identificar as potencialidades da imagem das organizações que compõem o varejo da Rua Lima e Silva de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Expõe o levantamento formal do comércio local, bem como suas características históricas, embasadas nos perfis empresariais existentes, atualmente um dos principais pólos de diversão noturna da cidade, que reúne grande número de bares e restaurantes muito frequentados. O diversificado ambiente comercial existente na Rua Lima e Silva serviu para se identificar a identidade, a imagem e a reputação das organizações, através da visão dos seus gestores. O método de pesquisa utilizado foi o descritivo, de forma quantitativa, através de questionário estruturado. Comparou-se a abordagem teórica às opiniões coletadas sobre os recursos reputacionais das organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação. Imagem. Reputação. Organizações.

*“Toda manifestação cultural não pode ser entendida fora do contexto no qual é representada, percebida e interpretada” (Joanne Martin, 1992).*

## **AGRADECIMENTOS**

Faço um agradecimento todo especial à orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Moura, que possibilitou a inclusão e conclusão no Curso, e compreendeu as minhas limitações.

À direção e colegas do Curso de Tecnologia em Marketing da Faculdade SenacRS, pelo incentivo e o suporte para a realização da pesquisa de campo. Destaco aqui a importante colaboração dos bolsistas Adriano Mussi e Érica Cavichioli, pelo apoio operacional.

Ao Prof. Dr. Nelson Fossati, o reconhecimento pela ajuda durante a banca de qualificação e de defesa deste trabalho, extrapolando a sua atenção. Também à Prof<sup>a</sup>. Neusa Gomes pela sua participação na banca de defesa da dissertação e mestre em uma disciplina no curso.

Aos meus pais, Alpheu e Nezinha, que desde cedo me impregnaram com a ideia do estudo.

À minha família, esposa Carmen, filhos Diogo e Giovani, o meu exemplo de determinação e o pedido de escusas pelas ausências.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>ASPECTOS TEÓRICOS A RESPEITO DAS POTENCIALIDADES DA IMAGEM</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Comunicação e Imagem</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Dimensões da Imagem</b>	<b>24</b>
<b>2.3</b>	<b>Imagem e Identidade</b>	<b>33</b>
<b>2.4</b>	<b>Imagem e Reputação</b>	<b>38</b>
<b>2.5</b>	<b>Imagem e Organizações</b>	<b>45</b>
<b>3</b>	<b>ASPECTOS EMPÍRICOS SOBRE O ESTUDO DE CASO</b>	<b>48</b>
<b>3.1</b>	<b>Características da Rua Lima e Silva</b>	<b>49</b>
<b>3.2</b>	<b>Procedimentos Metodológicos</b>	<b>52</b>
<b>3.3</b>	<b>Estudo da Imagem das Organizações na Rua Lima e Silva</b>	<b>58</b>
<b>3.4</b>	<b>Interpretação dos Resultados</b>	<b>106</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>116</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE A – Instrumento para a coleta de dados</b>	<b>125</b>
	<b>APÊNDICE B – Mapas e Fotos da Rua Lima e Silva</b>	<b>128</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Empreendimentos que compõem a Rua Lima e Silva	53
<b>Figura 2</b> – Tipos de comércio existentes na Rua Lima e Silva	54
<b>Gráfico 1</b> - Preocupação dos comerciantes locais em promover suas marcas	59
<b>Gráfico 2</b> - Reputação do comércio local no mercado	60
<b>Gráfico 3</b> - Preocupação, dos comerciantes locais, com o meio-ambiente	61
<b>Gráfico 4</b> - Confiança dos clientes nas organizações comerciais da Rua	62
<b>Gráfico 5</b> - Preocupação das organizações com ações sociais	63
<b>Gráfico 6</b> - Segurança dos clientes em ambientes comerciais na Rua Lima e Silva	64
<b>Gráfico 7</b> - Relevância das organizações comerciais da Rua Lima e Silva para a cidade	65
<b>Gráfico 8</b> - Proximidade das organizações junto às demais	66
<b>Gráfico 9</b> - Organização das empresas	67
<b>Gráfico 10</b> - Idoneidade na concorrência	68
<b>Gráfico 11</b> - Parceria no ambiente empresarial	69
<b>Gráfico 12</b> - Qualidade do ponto comercial na Rua	70
<b>Gráfico 13</b> - Futuro da empresa na Rua	71
<b>Gráfico 14</b> - Ponto comercial da Rua no futuro	72
<b>Gráfico 15</b> - Atendimento ao cliente das empresas da Rua	73
<b>Gráfico 16</b> - Qualidade dos produtos e/ou serviços das empresas da Rua	74
<b>Gráfico 17</b> - Limpeza e higiene das organizações da Rua	75
<b>Gráfico 18</b> - Equipagem das organizações comerciais da Rua	76
<b>Gráfico 19</b> - Modernidade das organizações comerciais da Rua	77
<b>Gráfico 20</b> - Procura de ponto na Rua por marcas importantes	78
<b>Gráfico 21</b> - Qualidade das adequações dos preços pelas empresas da Rua	79
<b>Gráfico 22</b> - Cumprimento das obrigações fiscais pelas organizações comerciais locais	80
<b>Gráfico 23</b> - Cumprimento das obrigações comerciais pelas organizações locais	81
<b>Gráfico 24</b> - Porte dos empreendimentos da Rua	82

<b>Gráfico 25</b> - Área física dos estabelecimentos da Rua	83
<b>Gráfico 26</b> - Idade das empresas da Rua	84
<b>Gráfico 27</b> - Quantidade de funcionários nas empresas da Rua	85
<b>Gráfico 28</b> - Horário de funcionamento das organizações da Rua	86
<b>Gráfico 29</b> - Propriedade do prédio da empresa da Rua	87
<b>Gráfico 30</b> - Cobertura do seguro do conteúdo das organizações da Rua	88
<b>Gráfico 31</b> - Utilização de serviço de proteção ao crédito	89
<b>Gráfico 32</b> - Participação do gestor em entidade de classe empresarial	90
<b>Gráfico 33</b> - Posição ideológico-política do gestor das organizações da Rua	91
<b>Gráfico 34</b> - Escolaridade do gestor das organizações comerciais da Rua	92
<b>Gráfico 35</b> - Visão cultural do gestor das organizações comerciais da Rua	93
<b>Gráfico 36</b> - Programa de incentivo à fidelidade de clientes das organizações da Rua	94
<b>Gráfico 37</b> - Presença de página na <i>Internet</i> pelas organizações da Rua	95
<b>Gráfico 38</b> - Prática do sistema de pós-venda pelas organizações comerciais da Rua	96
<b>Gráfico 39</b> - Prática de propaganda pelas organizações comerciais da Rua	97
<b>Gráfico 40</b> - Produção de propaganda pelas organizações comerciais da Rua	98
<b>Gráfico 41</b> - Prática de marketing pelas organizações da Rua	99
<b>Gráfico 42</b> - Recursos para desenvolvimento de comercialização das organizações da Rua	100
<b>Gráfico 43</b> - Prática da identidade visual das organizações da Rua	101
<b>Gráfico 44</b> - Vantagem competitiva das organizações da Rua	102
<b>Gráfico 45</b> - Estacionamento nas organizações da Rua	103
<b>Gráfico 46</b> - Organização comercial modelo da Rua	104
<b>Gráfico 47</b> - Entraves para o desempenho da atividade comercial das organizações da Rua	105



## 1 INTRODUÇÃO

Um grupo torna-se uma rede na medida em que existe um fluxo constante de comunicação entre os membros. Ao se olhar a uma rua qualquer, percebe-se que existe um nível bastante intenso de comunicação em todos os sentidos: transeuntes, motoristas, lojistas, ambulantes, que se expressam por meio de suas palavras, roupas, atitudes, objetos, etc. No caso dos estabelecimentos comerciais, há mais: placas, anúncios, chamadas sonoras, música (ao vivo ou não), os próprios produtos ou serviços. Tudo comunica algo. (DORNELLES, 2003).

As empresas obtêm vantagem frente à concorrência se possuírem recursos superiores ou se combinarem melhor seus recursos do que as organizações com que competem, relata Wernefelt (1985).

Teece, Pisano e Shuen (1997) indicam que as capacidades dinâmicas traduzem a habilidade da organização para transformar-se ao longo do tempo, assumir formas inovadoras que conduzam a uma situação de vantagem competitiva, tendo em conta dependências passadas e a sua posição face ao mercado.

Com base nessas posições iniciais é que se introduz a ideia do presente estudo, que busca entender como as empresas estruturam seus recursos frente às mudanças ocorridas no mercado na Rua Lima e Silva, a partir da identificação e interpretação dos seus ativos reputacionais.

No ambiente empresarial ouve-se as expressões de que o problema de uma empresa é a imagem ou que a imagem do seu produto no mercado não é muito boa. Em muitas ocasiões, pode-se afirmar que há gestor que se preocupa mais com a imagem do que muitos outros elementos importantes na sua vida e na da empresa que administra. Muitas vezes se preocupa mais com a imagem dele do que com a sua condição física ou emocional. Ou, como se refere Neves (1998, p. 17) “até se preocupam com a saúde para resolver uma questão de imagem”.

Neste trabalho, ficam definidas as diferenças conceituais entre imagem, identidade e reputação, e como elas se apresentam num processo de comunicação empresarial. Aborda-se aqui a primeira e mais importante parte da função desse processo, segundo Argenti (2006): a identidade e a imagem empresarial. E, como consequência, que a aproximação entre ambas em uma organização pode aumentar a sua reputação.

Sobre o gerenciamento da reputação em uma organização, Argenti (2006, p. 59) declara que “é a parte crucial de qualquer função de comunicação empresarial”. Observa-se, porém, que a limitada capacitação profissional dos gestores explica a sua discreta ação de marketing, por isso a falta de firmeza em relação às causas sociais e ambientais, às atividades culturais e a ausência de uma posição ideológica política. Daí, a ausência de atuação nas áreas da comunicação e do marketing através de investimentos em publicidade, gestão de marcas, avaliação da satisfação do consumidor, técnicas de pós-venda e fidelização.

Sob esse enfoque, fica mais acentuada ainda a cultura dessa falta de profissionalização. A respeito, Argenti (2006, p.58) acredita que é uma cultura em cadeia, pois revela que quando os gestores “valorizam a comunicação, os funcionários passam a percebê-la como uma ferramenta essencial de administração”.

Segundo as técnicas de marketing tradicional, trabalhava-se muito as questões dos chamados quatro “pes”: produto, preço, promoção e praça. Percebe-se, na prática, que atualmente isso não é mais suficiente. A empresa tem que ir atrás de um quinto “pe”: o de pessoa, exteriorizada pelo consumidor. Por isso, a importância de ouvir este último “pe”. O que ela pensa sobre o produto que a organização coloca no mercado? O que ela pensa sobre a empresa que coloca o produto que ele consome no mercado?

Por consequência, a imagem feita de um produto é relacionada pelo consumidor como a imagem de si mesmo, que se deseja e percebe.

Os teóricos das mais diversas áreas - mais especificamente do campo que se consagrou como “gestão estratégica” – analisaram em profundidade a relação existente entre estratégia e ambiente. Tais análises discutiram possibilidades de obtenção de uma renda monopolística, pressupondo a escolha de uma indústria ou segmento e a manipulação da estrutura de mercado com vistas a criar poder dentro daquele ambiente e, por extensão, do mercado – e daí as grandes indústrias e seus sistemistas, ou as cidades construídas em torno de determinadas operações industriais ou comerciais. Porém, em estruturas de mercado que não propiciem rendas monopolísticas, há que se buscar novas explicações e proposições para manutenção das vantagens de lucro não temporárias (ANTÔNIO, 2001).

Já a Teoria dos Recursos (PENROSE, 2006) compreende as empresas como diferentes combinações de recursos produtivos e estratégicos, que geram diferentes

potenciais de desempenho no mercado. Ou seja, as empresas que dispõem de recursos inimitáveis, exclusivos, complexos, complementares ou ambíguos aos concorrentes, podem utilizá-los como elementos de sustentação de suas estratégias competitivas.

A questão central consiste no conhecimento concreto dos recursos disponíveis da empresa, bem como das adequadas utilizações possíveis dos mesmos, combinados ou não. Qualquer empresa atua tendo por limitação a percepção de seus gestores quanto aos recursos disponíveis e, eventualmente, explora suas possibilidades apenas parcialmente. A abordagem baseada nos recursos faz visível a “outra estrutura” da empresa, aquela que está além das pessoas, materiais, equipamentos e tecnologias. Mais sutil, combinando o conhecimento e as experiências acumuladas pela organização, que podem assim ser explorados competitivamente (FENSTERSEIFER; WILK, 2003).

A definição do problema deste trabalho, portanto, trata da questão, sob a ótica da comunicação, de como a imagem determina os ativos reputacionais das organizações, alicerçada pela identidade e pela reputação na perspectiva de seus gestores. A indicação desse problema é que definiu o propósito da pesquisa que foi desenvolvida no comércio da Rua Lima e Silva, na cidade de Porto Alegre.

Conhecer e entender a força da imagem, sob o ponto de vista da comunicação, como um fundamento determinante das capacidades dinâmicas de uma empresa traz uma nova dimensão operacional à própria empresa. Podem-se ajustar os processos internos, encontrar novos mercados, novas formas de atuação, novos processos a serem criados ou estabelecidos a partir de recursos imateriais – conhecimento e experiência – combinados com novas tecnologias concretas ou não.

O desafio é entender o que é exatamente identidade, imagem e reputação e como as organizações conseguem distingui-las na mente do seu público de relacionamento. Principalmente, como um gestor de uma organização trata com aquilo que parece, conforme afirma Argenti (2006, p. 80): “tão efêmero quanto a identidade”.

O que se considera aqui neste trabalho, como exemplo, é que os consumidores escolhem certos tipos de produtos para expressar sua individualidade. Os lugares em que vivem, o som que escutam no seu lazer, a comida que preferem no ambiente que consideram adequado para o seu lazer, tudo isso forma uma

impressão sobre estes, ou uma identidade, que as outras pessoas identificam facilmente, principalmente os gestores das organizações.

Basta entrar em uma organização para se perceber as primeiras e mais importantes impressões e aprender sobre elas. Sobre isso, Argenti (2006, p. 79) conclui que é “relativamente fácil de entender no âmbito pessoal, mas significativamente mais difícil no campo das organizações. Uma das razões para essa complexidade é que existem muitas identidades potenciais em jogo”.

O estudo aqui proposto tem por escopo entender, sob a ótica da comunicação, a imagem das organizações como uma potencialidade reputacional na perspectiva de seus gestores. São dois os objetivos específicos do estudo: levantar, teoricamente, a imagem como um ativo reputacional das organizações, sob a ótica da comunicação; e identificar as potencialidades da imagem das organizações que compõem o varejo da Rua Lima e Silva de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Como potencialidade reputacional, será considerada a definição proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997) cujo ativo é uma vantagem competitiva da organização em determinado momento e está relacionado à imagem da empresa e da marca

Desde o foco que interessa pensar na prática investigativa, a metodologia pode ser pensada como dimensão que norteia, orienta, encaminha os processos de construção da pesquisa e de procedimentos que vão dando feição ao objeto do conhecimento.

Foram utilizados estudos exploratórios, cujos objetivos proporcionam, conforme Samara (2007, p. 21), “um primeiro contato com a situação/objeto em estudo e que são caracterizados pela informalidade e flexibilidade”. Esse foi o caso da pesquisa desenvolvida, na utilização de fontes de dados secundárias e contatos com gestores, com a finalidade de colaborar na investigação.

Os estudos exploratórios foram utilizados neste trabalho porque, segundo Samara (2007, p. 35), são essenciais “para se determinar uma situação de mercado a partir da obtenção de informações sobre concorrência, produtos existentes, evolução e tendências de um segmento específico em que se pretende atuar”.

Certamente, houve a necessidade do estudo exploratório nos gestores da Rua Lima e Silva para se ter conhecimento das principais organizações que atuam naquele mercado, quais produtos comercializados e seus diferenciais.

A participação de mercado das empresas instaladas na Rua e as estratégias de comunicação adotadas revelam na prática as potencialidades da imagem, referentes à comunicação, às dimensões, à identidade e à reputação, que os gestores têm das organizações da via.

Para isso, foram entrevistados os gestores das organizações comerciais da Rua Lima e Silva com a finalidade introdutória de fornecer um “panorama” do mercado que poderá embasar e gerar outras pesquisas posteriores com os consumidores daquele local.

Concomitantemente, foram efetuados estudos descritivos junto aos gestores da Rua Lima e Silva, com a finalidade de “descrever situações de mercado, a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais”, conforme define Samara (2007, p. 50).

O estudo descritivo estatístico, também identificado por Samara (*ibid*) como “pesquisa quantitativa”, foi utilizado com a finalidade de buscar “uma análise das relações de consumo, respondendo a questão “Quanto?” para cada objetivo do projeto de pesquisa”. Utiliza-se, portanto, “a estatística para este fim, pois o que se pretende”, segundo a autora, “é extrapolar os resultados obtidos na amostra para determinada população”, que são “analisados e interpretados a partir de médias e percentuais das respostas obtidas”.

Como se trata de opinião, este método se adequa às observações da pesquisa de imagem, já que num estudo descritivo estatístico pode-se, por exemplo, verificar a aceitação ou não de uma identidade. Essa aceitação teria como base a análise quantitativa, numérica, do percentual de entrevistados, no caso os gestores da Rua Lima e Silva, que afirmariam a preferência por algo e a intenção de uma política, dando consistência ao estudo.

As informações, portanto, foram obtidas através de coleta de dados (APÊNDICE A) no formato de inquérito ou contato pessoal, conceituado por Samara (2007, p. 117) como o método mais largamente utilizado em pesquisa, “pois com ele se obtém o maior número de informações possíveis do entrevistado, embora haja sempre uma caracterização da artificialidade da situação e possível influência do entrevistador sobre o entrevistado”.

Neste aspecto, Samara (*ibid*) alerta que

os projetos efetuados a partir de inquérito pessoal exigem um planejamento minucioso dos trabalhos de campo, assim como

seleção cuidadosa de entrevistadores e treinamento específico para evitar distorções decorrentes do preenchimento inadequado de questionários ou falhas de interpretação.

No presente trabalho foram abordados os aspectos teóricos a respeito das potencialidades da imagem das organizações, baseados em manifestações dos autores relacionados nos parágrafos iniciais; e enfocados os aspectos empíricos sobre o estudo de caso.

## 2 ASPECTOS TEÓRICOS A RESPEITO DAS POTENCIALIDADES DA IMAGEM

Comunicação, imagem, identidade, reputação e organizações são os temas que compõem o referencial teórico desta pesquisa e serão abordados a seguir.

Concomitante à pesquisa de campo, foi realizada a construção da base teórica, para entender os fatores que determinam as capacidades reputacionais, que se referem à imagem. A base teórica é condição para a adequada identificação e compreensão das questões do estudo, como de suas unidades de análise (YIN 2001).

Mesmo tendo-se ciência que neste trabalho encontra-se a presença de autores de linhas teóricas não específicas das áreas de Relações Públicas e de Administração/Organizações, entendeu-se importante a utilização de teorias formuladas por pesquisadores de Comunicação Organizacional, Teorias da Comunicação e da Comunicação Social, devido ao enfoque genérico que se utilizou, a fim de proporcionar o melhor entendimento de algumas idéias mencionadas. Assim sendo, foram utilizados os seguintes autores na classificação teórica a seguir. **Comunicação:** Argenti (2006), Baldissera (2004), Castels (1997), Dorfles (1985), Neves (1998), Perez (2004), Kotler (2007), Kunsch (2004), Reis e Costa (2006), Stringhini (2007), Souto (2002), Wood Júnior (2001); **Imagem:** Albrecht (2002), Argenti (2006), Baldissera (2004), Kunsch (2004), Morgan (2000), Neves (1998), Santaella (2008), Steimberg (2001), Weber (1999); **Identidade:** Argenti (2006), Beck (2001), Freitas (1999), Kunsch (2004), Perez (2004), Pisano e Shuen e Teece (1997); **Reputação:** Argenti (2006), Baldissera (2004), Barney (1991), Fensterseifer (2003), Freitas (1999), Kunsch (2004), Lorino (2001), Neves (1998), Pisano e Shuen e Teece (1997), Srour (1998), Steimberg (2001), Wilk (2003), Wood Júnior (2001); e **Organizações:** Barney (1991), Freitas (1999), Hamel (1990), Kunsch (2004), Lorino (2001), Morgan (2001), Prahalad (1990), Sias e Metais (2001), Pisano e Shuen e Teece (1997), Souto Maior (2005), Srour (1998), Steimberg (2001), Wernerfelt (1984), Wood Júnior (2001).

A seguir, sob o enfoque teórico que compõe as potencialidades da imagem, serão apresentados os itens Comunicação e Imagem, Dimensões da Imagem, Imagem e Identidade, Imagem e Reputação, e Imagem e Organizações.

## 2.1 Comunicação e Imagem

A comunicação tem uma abrangência polivalente no seu conceito. Assim como as coisas, as empresas também comunicam algo. Nesse sentido, Neves (1998, p. 18) diz que “comunicação é técnica, arte, disciplina, coleção de códigos e de símbolos, multissentido e outros mais”.

Argenti (2006, p. 61) afirma que para se “determinar como uma empresa deseja ser percebida junto aos diferentes públicos e como ela escolhe a sua identidade são as principais funções da comunicação empresarial”.

A comunicação agiliza, potencializa e qualifica a realização da imagem. Por isso, é necessário o entendimento da comunicação nos estudos organizacionais, através de uma relação entre ambos. Porque nas organizações é que as práticas profissionais nasceram e se desenvolveram, como foi o caso da comunicação, na necessidade de interação e relacionamento social. Reis e Costa (2006, p. 4) consideram a comunicação “um subtema de temas mais claramente identificados como sendo estruturais à compreensão das organizações”. Portanto, fundamental para análise da gestão de relacionamento, inclusive da imagem, como elemento importante no marketing ou no desenvolvimento da estratégia empresarial.

Para um melhor entendimento, apela-se, nesse sentido, para a definição de Kotler (2007, p.10) sobre a gestão de relacionamento com o cliente. O autor conceitua como “o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente entregando-lhe valor superior e satisfação. Ela lida com todos os aspectos de adquirir, manter e desenvolver clientes”.

Também, com a finalidade de tornar mais claro o entendimento do ambiente comercial em que está se referindo neste trabalho, é de se destacar que a função de marketing, na visão de Kotler (2007, p. 3), é “mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes”. Em um formato mais simples, caracteriza como “administrar relacionamentos lucrativos com o cliente”. Cujos principais objetivos são “atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando satisfação”.

Alerta, porém, Kotler (2007, p. 4) que o “marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda – ‘mostrar e vender’, mas no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes”. Se o gestor de organizações entender a



necessidade do seu cliente, desenvolverá produtos que despertem desejos que manifestem essas necessidades, agregando valor superior e definindo preços, distribuindo produtos e promovendo-os “de maneira eficiente, esses produtos serão vendidos com facilidade”.

Para que esses produtos cheguem aos consumidores, os clientes, é necessário, portanto a criação de bons relacionamentos. Isso é mais do que simplesmente desenvolver bons produtos, preços competitivos e de acessos aos compradores. As organizações empresariais precisam se comunicar com o mercado, mostrando suas proposições de valor aos clientes.

Uma forma de isso acontecer com eficácia, é que as organizações utilizam ferramentas específicas na comunicação com os consumidores. Kotler (2007, p. 357) exemplifica:

- a propaganda inclui anúncios impressos, transmissões pela TV e pela internet, outdoors e outras formas;
- as promoções de vendas incluem descontos, cupons, exposições e demonstrações;
- a venda pessoal inclui apresentações de vendas, feiras comerciais e programas de incentivo;
- as atividades de relações públicas incluem comunicados à imprensa, patrocínios, eventos especiais e páginas na Web;
- e o marketing direto inclui catálogos, telemarketing, quiosques, internet e outros.

Mas a comunicação de marketing vai mais além das ferramentas acima citadas. Kotler (2007, p. 358) refere-se ainda:

O design do produto, seu preço, o formato e a cor de sua embalagem e as lojas que o vendem – tudo isso comunica algo aos compradores. Assim apesar de o mix de promoção ser a principal atividade de comunicação da empresa, o mix de marketing como um todo – promoção e produto, preço e praça – deve ser coordenado para um maior impacto das comunicações.

É, portanto, função da comunicação determinar como uma empresa deseja ser percebida junto aos seus públicos de relacionamento e como ela escolhe a sua identidade.

Essa identidade é expressada por símbolos que são, conforme enfatiza Argenti (2006, p. 80), “criados pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos”. Públicos esses, segundo o autor, formam “percepções baseadas nas mensagens que as empresas enviam de forma tangível”.

Já Steinberg cita que na fantasia corporativa prevalece a realidade. Faz a comparação da organização como um reflexo de um espelho, em que são refletidas imagens distorcidas dos modelos sociais e culturais ali encontrados.

Por isto, os símbolos, metáforas, analogias e mitos encontrados em outras organizações, surgem também nas empresas – mas geralmente camuflados sob nomes pomposos como visões, credos, diretrizes, procedimentos ou mesmo casos de sucesso. (STEINBERG, 2001, p. 92).

A estratégia de gerenciamento de reputação de uma organização, pois, é a parte crucial de qualquer função de comunicação empresarial. Da mesma forma, a imagem de uma organização também pode ser melhorada ou modificada por meio da comunicação.

Quanto à eficácia dos programas de comunicação empresarial, só haverá sucesso se as imagens forem refletidas com precisão e de acordo com a realidade organizacional, assim o programa de identidade terá obtido êxito. Caso contrário, Argenti (2006, p. 80) indica que “isso ocorre geralmente quando as empresas não dedicam tempo necessário a analisar a existência real de um concorrente” e as “percepções diferirem radicalmente da realidade” ou “a estratégia foi ineficiente ou o modo como a empresa se percebe precisa ser modificado”.

Já se foi o tempo em que bastava apenas ter-se um bom produto, bem posicionado no mercado e com preço adequado para que aparecessem os consumidores interessados em adquiri-lo. É o momento de ouvi-los, por isso as empresas têm o grande desafio de modificar os processos internos e inverter a comunicação, fazendo com que a marca se adapte à sociedade de consumo.

Estudos da comunicação possibilitam a compreensão de que ela pode criar e representar o processo de organizar e também ser vista como o resultado disso. Assim, “comunicação ou organizações podem ser entendidas como consequências das diversas maneiras de se olhar um mesmo fenômeno” (REIS; COSTA, 2006, p. 10).

Essa comunicação é representada em uma organização por uma marca e por isso que quando se fala em construir uma marca, discute-se o que a empresa quer que ela signifique. É necessário criar um diálogo com os consumidores, descobrir o que eles pensam da marca e da instituição que está por trás dela. E aí, ajustar esta organização ao que desejam.

Poucas marcas são dadas como confiáveis por manter alguma relação com o consumidor. Este número reflete a estratégia de empresas baseadas em informações ultrapassadas. As empresas ainda falam com o consumidor de décadas atrás, que não tinham muito acesso à informação. O consumidor atual é muito mais informado graças à disponibilidade de informações cada vez mais abundante, devido ao seu contato com uma diversidade maior de meios de comunicação social.

É necessário que as empresas se preocupem em identificar o seu público através de sua comunicação. Esta realidade se concretiza a cada dia com o surgimento de agências especializadas em comunicação para as classes C e D. Estes consumidores precisam de produtos, assim como uma comunicação que tenha o perfil deles. Às vezes é preciso fazer a comunicação para esta classe.

Além da comunicação, outro fator fundamental para agregar confiança a uma marca é a sua distribuição. É o momento das grandes marcas do varejo irem atrás destes consumidores. Ou as marcas estão nos mercadinhos ou a chance de relacionamento se esgota. É necessário criar canais de distribuição para chegar até o público.

Kotler (1998, p.393) define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou ainda uma combinação deles, visando à identificação de produtos ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas, bem como sua diferenciação dos concorrentes”. Portanto, a marca suporta, com seus atributos, o conteúdo emocional de imagens que poderá despertar no consumidor o desejo do consumo.

Quanto à percepção, a marca pode ser comparada a um espelho da organização, que Perez (2004, p. 48) define como o reflexo do “estilo de vida e dos valores do consumidor atual ou potencial”. Para a autora,

Uma marca pode funcionar como portadora de projeções na qual o anunciante, a empresa e agência projetam os valores e as sensibilidades do consumidor, ou como um distintivo, um meio de expressar e de reforçar nossas identidades pessoais e culturais.

Com isso, Perez (*ibid*) afirma que “cada marca tem sua própria mitologia, com seu próprio e único inventário de imagens reais e mentais, símbolos, sensações e associações”.

Além da marca trazer atributos e características que o consumidor pode associar a mesma, tanto aspectos de qualidade como de preço do produto, a marca também está relacionada ao valor patrimonial que pode contribuir financeiramente

para as empresas. Podem variar em termos de poder e de valor que possuem no mercado.

Essa atuação, porém, se dá através das técnicas de pesquisa, onde se identifica quem são os consumidores e se começa a integrar as metodologias de comunicação. Está ficando cada vez mais evidente que o consumidor, e não o produto ou o jeito de anunciar é o que importa. Por isso, a investigação da imagem desse público e a conseqüente opinião dele são decisivas na formulação da estratégia comunicacional da empresa.

O consumidor procura escolher produtos e marcas que reforcem a identidade de imagem desejada, que o fazem se distinguir dos outros. É o elemento da identificação. O consumidor não quer apenas suprir um desejo real de ter um produto, mas é preciso que o produto tenha a “sua cara”.

Quando os gestores valorizam a comunicação, os funcionários passam a percebê-la como uma ferramenta essencial na condução da empresa. Essa valorização é o resultado de ações na área da comunicação empresarial que inclui funções que envolvem, segundo Argenti (2006, p. 58)

relações com a mídia, comunicação on-line, marketing, eventos especiais, comunicação de produtos/marcas, gerenciamento de crise, comunicação com funcionários/internas, relações com a comunidade e propaganda de produtos e marcas.

Considerando uma rua, há que se perceber que o anúncio colocado na vitrine por um lojista comunica-se não somente com o cliente, mas também com o concorrente do lado ou da frente. Ou mesmo com aquele que não seja necessariamente concorrente direto, mas também está ali localizado como lojista e que possa entender e eventualmente adaptar tal linguagem para si.

De qualquer forma, porém, numa rua temos uma rede, caracterizada por intensa comunicação entre seus componentes. O que um vizinho faz, outro vê e pode comentar, replicar, alterar, adaptar, transformar – um aprende, enfim, com a experiência do outro, ou seja, aprendendo com experiências – suas ou de terceiros – de modo a transformarem-se e adaptarem-se à realidade e ao mercado em mutação.

Já a base da sociedade vem sendo remodelada devido à revolução tecnológica, concentrada nas tecnologias da informação. A interdependência global mostra uma nova relação entre economia, estado e sociedade. O capitalismo passa por um processo de transformação radical, com maior flexibilidade e

descentralização. A globalização equilibra ao mesmo tempo em que evidencia as diferenças (CASTELS, 1997).

O crescimento da tecnologia, que hoje facilita a comunicação criando uma língua digital, pode ser grande arma para movimentos sociais. Porém, quanto mais se desenvolve a tecnologia mais o ser humano se individualiza, fragmentando a sociedade de acordo com seus interesses pessoais-grupais.

É nesse sentido que a sociedade passa a se mover. A mídia afiança e potencializa a idéia de “sociedade da imagem”, expressados desde as suas comunicações empresariais, propagandas, ações de responsabilidade social e produções artístico-culturais, onde são pontuais as representações de que tudo se pode, independente das suas posses, competências e habilidades, desde que consiga ser veiculado no meio de comunicação de massa.

O inconsciente surge como o cérebro ativo e realizador da ordem. Os sistemas criados por este inconsciente regulam as necessidades dos homens e inauguram o social. Seja como for, o social é além de um projeto vivido para solver as necessidades humanas em um sistema de símbolos, pois as necessidades do homem são, de imediato, semantizadas. É pela função simbólica que o homem é representado.

Diante disso, a imprensa constitui um dos instrumentos mais provados desse jogo múltiplo e dirigidos de modelar, informando o pensamento social.

Para Dorfles (1985), não se deve crer que a “opinião pública” seja totalmente manobrável nem que sua influência sobre a situação social seja nula. Quer as metas encaradas pelos “manipuladores da opinião pública” sejam altamente morais e educativas, quer os objetivos sejam exclusivamente de exploração e controle, não há dúvida de que as massas são quase sempre tratadas como elementos amorfos e acéfalos, como se tratasse de autômatos incapazes de pensar e apenas com a capacidade de “serem pensados”.

Tende-se a considerar o público como algo que, em vez de pensar autonomamente, deve ser “posto a pensar” heteronomamente (heteros, outro, em grego, e nomos, norma, lei, regra), automaticamente. Isso refere-se a influência da mídia na opinião pública, onde as pessoas pensam pela opinião de outros que a manejam, de forma instantânea e inconsciente.

A variedade, no seio de um jornal, filme, programa de rádio, visa satisfazer todos os interesses e gostos, de modo a obter o máximo de consumo. Essa variedade é ao mesmo tempo sistematizada, homogeneizada.

Ainda sobre a influência da cultura nas organizações, como promotores e idealizadores de imagem, Wood Júnior (2001) destaca alguns valores dos meios de comunicação ligados à arte que foram transformados pela paixão do entretenimento de baixo nível: o culto da aparência e da celebridade e um gosto especial por escândalos e fofocas.

Relata o autor sobre o lixo sensacionalista, que atualmente domina a mídia e já foi arma política contra a autoridade e o poder da elite dirigente. “Hoje, tudo é medido por sua capacidade de gerar espetáculo: da política à vida empresarial” (WOOD JÚNIOR, 2001, p. 16). Isso quer dizer que as instituições não tomam decisões sem avaliar cuidadosamente a reação da audiência.

Por isso é que Neves (1998, p. 66) apresenta os atributos positivos e negativos na contabilidade da Comunicação, também identificados como ativos e passivos de imagem.

Identifica o autor (1998, p. 67) que “existem pessoas e empresas cuja imagem vale mais do que elas mesmas” e que vivem “amparadas apenas por sua imagem, conscientemente trabalhada ou não”. Como também há o contrário, de organizações “que valem mais do que aparentam ou são percebidas”.

O mesmo se apresenta nas empresas onde os executivos são verdadeiras celebridades na sua comunidade, sendo essa imagem usada para facilitar negócios e aumentar o valor da empresa.

Aparecem, portanto, novos modelos de gestão, caracterizados pelo emprego maciço de linguagem simbólica e pela disseminação do uso de técnicas de manipulação da impressão. Wood Júnior (2001, p. 18) relata que “as organizações contemporâneas, com seus gerentes simbólicos, rituais de passagem, controle por intermédio da cultura, interação virtual e profusão de símbolos, podem ser caracterizados como teatrais”.

Nesses ambientes organizacionais, espetaculares, é que ocorre a manipulação dos públicos, sob três níveis:

- o mais visível, o dos produtos e marcas, facilmente perceptível em anúncios e comerciais veiculados pela mídia;

- o segundo é institucional, relacionado ao trabalho de publicitários e relações públicas no desenvolvimento de projetos de identidade corporativa;
- e o terceiro nível é interpessoal, relacionado ao uso de técnicas de gerenciamento da impressão na interação face a face ou na interação *mediatizada* (WOOD JÚNIOR, 2001, p. 19).

É de se considerar também a abrangência sobre a influência da imprensa e o seu papel na reprodução deturpada da realidade, com fins manipulativos políticos e ideológicos, sobre as organizações. A importância da comunicação origina-se dentro das características do mundo moderno, com o aparecimento do comércio e a circulação do capital, transformando o mundo numa espécie de sociedade única.

Surge então o “conceito de organização espetacular, ambiente onde o fator-chave na gestão não é o capital, o trabalho ou o conhecimento, mas a imagem, a retórica e a manipulação dos símbolos” (WOOD JÚNIOR, 2001, p. 11).

Nesse sentido, Baldissera (2004, p.158) destaca “que, atualmente, a sociedade experimenta uma espécie de obsessão por/pelas imagens”. Ou seja, refere-se à contemplação, ao culto às celebridades, à projeção de um ao outro, da delegação da “incumbência de viver sua própria vida, satisfazendo-se em assisti-lo”.

Com base em convenções socioculturais, os administradores de organizações utilizam as imagens físicas para serem captadas, codificadas e empregadas como mensagens para que os consumidores possam realizar determinadas interpretações.

Observa Baldissera (*ibid*, p.161) que a comunicação estratégica desenvolvida pelas organizações privilegia os objetivos e intenções para “levar os públicos [...] a internalizarem a significação segundo os desejos da emissão”. Daí os empregos de imagens visuais e eletrônicas na veiculação de mensagens com diferentes objetivos de “informação, persuasão, sedução, comunhão, enfim, para veicular sentidos que serão disputados e construídos em relações de força comunicativa”.

Já Souto (2002, p. 77) define “O processo de registro e de transmissão de imagens passa necessariamente pela utilização de instrumentos [...] que são intermediadores da idéia ou imagem”. Baldissera (*ibid*, p.161) também lembra a importância da tecnologia na produção e tratamento de imagens que “perpassadas, mistificadas, usurpadas e exploradas pelo emprego das tecnologias, as representações visuais passam a assumir os contornos do espetacular”.

Tudo é uma busca de identificação com a audiência, que, por sinal, não tem tempo para refletir sobre o conteúdo das informações que está ingerindo. A

grandiosidade do espetáculo tem que ser ágil para não dar tempo ao espectador, para mantê-lo conectado, envolvido, sensibilizado.

A imagem de uma empresa também pode ser melhorada ou modificada por meio das ferramentas da comunicação empresarial. É sua função “vender” a própria empresa.

Kunsch (2004, p. 151) afirma que o aspecto da comunicação da credibilidade do setor empresarial é desacreditado junto à opinião pública, mas que deverá se aprimorar. Para a autora, o descrédito das empresas, mais do que um despreparo da imprensa, “é a consequência da histórica falta de credibilidade institucional do empresário junto à opinião pública”.

Portanto, Kunsch (2004, p. 161) aponta como forma curativa do problema “a necessidade de integração de todas as áreas da organização e, sobretudo, daquelas que atuam profissionalmente nas diferentes áreas da comunicação” como uma visão e consequente definição da estratégia do conceito organizacional, como fundamento de toda a comunicação, institucional e mercadológica.

Cabe aqui, porém, para maior clareza, se conceituar esses dois formatos de comunicação, a institucional e a mercadológica, inerentes aos gestores das organizações, quando em contato com os seus públicos de relacionamento.

A comunicação institucional, refere-se Stringhini (2007, p. 162), como o próprio nome induz, à apresentação da instituição (aspectos gerais da organização) junto ao público, relacionada à “marca em geral”, (...) “com o propósito de promover um conceito ou a imagem de uma empresa”.

Já a comunicação mercadológica, mantém a mesma linha de ação, porém com o foco, também como seu próprio nome revela, voltado para o mercado. Stringhini (2007, p. 84) indica que esta é dirigida por uma empresa que “integra e coordena cuidadosamente seus vários canais de comunicações, a fim de enviar uma mensagem clara, coerente e convincente sobre a organização e seus produtos”.

O objetivo de ambas as comunicações, a institucional e a mercadológica, pode-se concluir, portanto, que possuem algo em comum, até porque estão no contexto comunicacional. As duas buscam, junto ao público, informar, persuadir e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, sobre os propósitos da organização.

Então, uma vez atingido o consenso quanto à identidade corporativa desejada, Kunsch (2004, p. 122) orienta que o “programa de comunicação da empresa deve nascer sob a inspiração da *comunicação integrada*”, ou seja:



que contempla e aciona, integralmente, as várias disciplinas da comunicação: propaganda, relações públicas, promoção, marketing direto; design, engenharia de embalagens, subordinadas necessariamente à mesma estratégia.

É relevante definir a filosofia global de comunicação e ter este conceito valorizado e adequado, baseado a partir de uma identificação de princípios e valores que conquistem os consumidores e gerem confiança e credibilidade à organização. Os itens referentes à comunicação, relacionados a seguir, foram utilizados na formulação do questionário da pesquisa realizada junto aos gestores da Rua Lima e Silva, e que serviram para basear o conhecimento da prática das empresas daquela ambiente na área. São eles: promoção das marcas, programa de fidelização de clientes, página na internet, sistema de pós-venda, propaganda, produção de propaganda, ação de marketing, comercialização e identidade visual.

## 2.2 Dimensões da Imagem

A justiça social reconhece que são direitos da personalidade do indivíduo aqueles que buscam a defesa dos valores inatos no homem, reconhecidos em sua interioridade e em suas projeções na sociedade. É um campo muito vasto, englobando direitos físicos, referentes à integridade corporal, como os direitos à vida, à integridade física, ao corpo, à imagem e à voz, direitos psíquicos, relativos a componentes interiores e próprios da personalidade humana, como os direitos à liberdade, à intimidade, à integridade psíquica e ao segredo, além dos direitos morais, referentes a atributos valorativos da pessoa na sociedade, como os direitos à identidade, à honra, ao respeito e às criações intelectuais.

A esse respeito Neves (1998, p. 63) também se refere que

cada um tem a liberdade para perceber cada coisa do jeito que lhe aprouver, as alternativas imaginativas são infinitas. A liberdade que cada ser humano tem de poder ver as coisas do jeito que quiser não foi escrita na Declaração dos Direitos do Homem, mas talvez seja a maior das liberdades. O cúmulo delas. **Ter direito à sua própria percepção é muito importante para a democracia, mas dá muito trabalho para os comunicadores** (Grifo do autor).

O direito à imagem alcançou posição relevante no âmbito dos direitos da personalidade, graças ao extraordinário progresso das comunicações e a

importância que a imagem adquiriu no contexto publicitário. A captação e a difusão da imagem na sociedade contemporânea, tendo em vista o desenvolvimento tecnológico, causaram uma grande exposição da imagem, principalmente de pessoas que obtiveram destaque em suas atividades, conseqüentemente, à imagem foi agregado um valor econômico expressivo.

A imagem de uma organização é o resultado do balanço das percepções positivas e negativas que esta passa para um determinado público. Neves (1998, p. 64) diz “que a imagem é boa, ou muito boa, quando o saldo é positivo, ou muito positivo”.

De uma maneira mais simplificada, Argenti (2006, p. 60) já define imagem como a organização “é vista pelos olhos do seu público”. Isso porque esta “pode ter diferentes imagens junto a diferentes públicos”. Ou seja, a imagem não se constitui como algo único, podendo ser mutável de acordo com o tempo e as situações que se apresentarem, ao mesmo tempo, por públicos diversos.

As organizações que gozam de uma imagem sólida ou reputação ilibada podem diferenciar suas ofertas de produtos baseadas apenas no nome da marca ou até mesmo da companhia. Até o consumidor deteriorar sua imagem leva um tempo, e isso as possibilita de tratarem os seus problemas quando as organizações têm uma situação de crise.

Neves (1998, p. 44) chama de *Fator Extra* esta vantagem que a imagem fornece às empresas que a possuem de forma positiva, como “uma espécie de calço, compensando a diferença”.

Mas, a interrogação fica por conta do que é a imagem propriamente dita. Em seu estudo sobre “Imagem-conceito”, Baldissera (2004, p.145) enfoca a expressão “imagem é tudo”, qualificando como “uma das mais significativas e adequadas sentenças que qualificam a sociedade atual”.

Indica Neves (1998, p. 17) que apesar de toda a polêmica que se faz em torno da palavra imagem, ela “ainda não é uma coisa bem entendida quanto ao que seja. (...) Tem-se, no geral, uma vaga compreensão sobre ela”. Relata que assim como no conceito de Comunicação, há um desconhecimento dos seus fundamentos.

O que o autor quer dizer é a existência de um subdimensionamento a respeito da imagem. É um vasto mundo em que pessoas e empresas podem beneficiar-se muito deste potencial, podendo gerar negócios, influenciar na política, evidenciar qualificações e virtudes, amenizar defeitos, diferenciar, destacar, potencializar,

encurtar caminhos como facilitadora de *lobby*, em suma, encurtar caminhos, tornar a vida mais fácil, sem ilegalidade, e sim pela força da influência da imagem.

O desconhecimento do uso da imagem no gerenciamento das empresas é de que seus gestores cometem erros sérios por não terem a visão da sua dimensão. Neves (1998, p. 17) relata que as organizações “também não sabem administrar a imagem do seu mais valioso produto: elas mesmas”.

E quando a vida é profissional ou empresarial, Neves (1998, p. 23) afirma, que a imagem é “tão importante quanto à atividade em si, porque sem ela não há sustentação para essa vida”. Ou seja, é um importante elemento de competitividade em qualquer atividade econômica, principalmente.

Nesse sentido, declara Neves (1998, p.85) que a “imagem é insumo básico para obter vantagem competitiva”.

Originada do latim *imagine*, entende-se que a palavra imagem evoca uma determinada coisa, por ter ela semelhança ou relação simbólica.

A imagem que se trata aqui é a do domínio imaterial na mente humana. Santaella (2008, p. 15) explica que “neste domínio, imagens aparecem como visões, fantasias, imaginações, esquemas, modelos ou, em geral, como representações mentais”.

O outro domínio em que se divide a imagem é o das representações visuais que, apesar de não ser o objeto deste trabalho, convive com o domínio imaterial, ou seja, não existem separados. As imagens das representações visuais são objetos materiais, signos que representam o ambiente visual, como por exemplo, as marcas das organizações. Porém, na sua natureza, ambos os domínios têm a mesma origem.

Sobre essa convivência mútua entre as imagens, Santaella (*ibid*) explica que “Não há imagens como representações visuais que não tenham surgido de imagens na mente daqueles que as produziram, do mesmo modo que não há imagens mentais que não tenham alguma origem no mundo concreto dos objetos visuais”.

Signo e representação são os conceitos unificadores desses dois domínios da imagem e Santaella (*ibid*) define que “desses dois conceitos que reencontramos os dois domínios da imagem, a saber, o seu lado perceptível e o seu lado mental, unificados estes em algo terceiro, que é o signo ou representação”.

Daí porque a grande ligação da imagem com a comunicação. A “imagem não é necessariamente realidade”, segundo Neves (1998, p. 63). “Significa criar idéias,

inventar, fantasiar, projetar, enfim, nenhum compromisso com a realidade”. Um derivativo perfeito: a imagem como consequência da comunicação, que só existe na mente das pessoas. Neves (*ibid*) diz que a imagem “é como percebemos as coisas”. [...] “Como somos percebidos pelos outros”.

Relacionando o conceito de imagem com a marca das empresas, Neves (1998, p. 42) identifica ainda “que é o conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolve o produto, o serviço ou a empresa que os oferece”. Explica o autor que esses fatores passam a ser valores como, por exemplo, “garantia de qualidade, de inovação tecnológica, etc.” Outros podem vir do imaginário do consumidor em função do próprio perfil, podendo ou não ser reais como empresas com imagem de administração ética, séria, que trata bem os empregados, respeita o consumidor, com responsabilidade social e ambiental, apoiadora da cultura, participadora em atividades classistas empresariais e etc. Portanto, atributos valorizados pela opinião pública.

Essas informações, segundo Neves (*ibid*), “atuam umas sobre as outras, ora anulando-se, ora potencializando-se para chegar, enfim – através de um processo mental, nada linear, nada matemático, nem lógico -, a um veredicto”.

Mas, a imagem que se quer referir aqui está baseada em Baldissera (*ibid*, p. 150). O autor explica que o conceito “abarca, entre outras, as imagens físicas (tidas como naturais), as de linguagem (imagéticas, verbal-mentais) e as conceituais (simbólico-apreciativas)”. Por isso, os prováveis usos diferentes da expressão imagem.

É muito frequente, no uso popular, a utilização do termo “vender”, “passar a imagem”, principalmente quando se fala no “marketing pessoal”. Baldissera (*ibid*), de outra forma, aponta que:

as ações, os comportamentos, as ideias, as apreciações e as sanções, materializadas pelos sujeitos em relação, são diretamente dependentes de suas representações mentais, portanto das redes simbólicas que os constroem e são por eles construídas. Para isso, articulam-se, especialmente, o imaginário e a cultura. Daí que a forma como se entende algo ou alguma coisa, mesmo metaforicamente [...] (BALDISSERA, *ibid*).

Já a tese básica de Morgan (2000) sobre as imagens das organizações é muito simples: toda a teoria e prática baseiam-se em metáforas (imagens) que nos levam a entender situações de maneira eficaz, mas não menos parcial. Isso ajuda o gestor a reconhecer que modo é escolhido para administrar. Porém, sabe-se que toda a

metáfora tem vantagens e limitações, portanto é preciso que se esteja sempre consciente da existência de “pontos cegos” que prejudicam a eficácia da identificação do gestor.

Mas, o que é metáfora? Para Morgan (2000, p. 21) “é uma figura de linguagem comparativa frequentemente usada para dar um toque criativo a nossa maneira de falar”. Ou ainda, “é uma força primária através da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro” (*ibid*, p. 21), obviamente utilizando representações do seu dia-a-dia ou da sua cultura para explicar, de forma simples e clara, as situações que se apresentam e precisam ser demonstradas.

É como diz o autor,

[...] a metáfora dá-nos a oportunidade de alargar nosso pensamento e aprofundar nosso entendimento, permitindo-nos ver as coisas de maneiras novas e agir de maneiras novas. [...]. [Ela] nos leva a ver as semelhanças, mas ignora as diferenças. A metáfora estimula a imaginação de uma maneira que pode criar pontos de vista interessantes, mas com risco de distorção (MORGAN, 2000, p. 21).

Essa visão não é um conceito completo, se é que existe um conceito completo. Ela apenas mostra uma visão unilateral. Como diz Morgan, ao ressaltar certas interpretações, ela empurra outras para um papel secundário. Afirma “que qualquer teoria ou perspectiva que adotamos no estudo da organização e da administração, embora capaz de criar idéias valiosas, é incompleta, parcial e potencialmente enganosa” (MORGAN, 2000, p. 22).

A metáfora, portanto, “é inerentemente paradoxal, à medida que a maneira de ver criada por uma metáfora se torna uma maneira de não ver”. Mas, quando se reconhece isto, descobre-se o seu verdadeiro poder e seu papel na organização, ou seja, isoladamente jamais dará um ponto de vista perfeito. “O desafio consiste em saber usar a metáfora e encontrar novas maneiras de ver, entender e modificar situações que queremos organizar e administrar”, refere-se Morgan (*ibid*, p. 23).

Os executivos precisam se desenvolver na técnica e na “habilidade de identificar e usar diferentes abordagens à administração e organização” para que possam aprender a “ler” as organizações nas suas diferentes perspectivas e desenvolver estratégias de ações consistentes com as visões que obtêm. Algumas são contraditórias, lembra Morgan, pois

[...] quando dominamos a arte de lidar com essas contradições e paralelos, aumenta-se a visão periférica, criando a flexibilidade

necessária para identificar difíceis questões organizacionais e responder com as estratégias apropriadas para mudá-las (2000, p. 24).

Algumas metáforas usam maneiras bem familiares de pensar. Já outras, desenvolvem representações e perspectivas bastante novas. Em conjunto, segundo Morgan, elas demonstram que se pode “usar a metáfora para gerar uma gama de ideias complementares e concorrentes e aproveitar os pontos fortes de cada uma” (2000, p. 27).

Em Morgan (2000) identifica-se que as organizações, apesar de serem comparadas a máquinas, atuam na verdade como seres vivos, sofrendo mudanças inimagináveis a todo o momento. A visão metafórica, porém, pode atrapalhar e distorcer o julgamento que se faz de uma organização. O ideal seria se conseguir visualizar a organização de forma abrangente, porque a forma comparativa da metáfora salienta apenas as semelhanças, não considerando todo o grande contexto de diferenças.

Apesar de a metáfora apresentar uma maneira de criar e compreender o que se conhece como administração e organização, também apresenta distorções que, se mal interpretada, pode levar a abusos.

Dessa forma, conclui Morgan (2000), a metáfora não é a maneira ideal de avaliar algo tão complexo como uma organização. Ela não pode ser usada e tomada literalmente, porque assim torna-se longe da realidade que se quer representar.

Porém, como as organizações vivem em clima competitivo, precisando, permanentemente, se adequarem às mudanças que o mercado e a sociedade exigem, é necessário que o gestor se adapte a essas mudanças e exigências de um mundo cada vez mais conturbado. É requisito que este líder conscientize-se “das imagens e pressupostos que determinam seu atual modo de pensar e desenvolver a capacidade de usar novas imagens e pressupostos”. Precisa “desenvolver aptidões que lhe permitam ver, entender e mudar situações de novas maneiras” declara Morgan (2000, p. 20).

Essa abordagem, para o autor, quando se reconhece as teorias e pontos de vista metafóricos, identifica também as limitações e maneiras de superá-las: “isto resulta num estilo de pensamento que está sempre aberto e em evolução e é extremamente adequado para se lidar com a complexidade da vida organizacional” (*ibid*, p. 20).

O poder simbólico exercido pela noção de imagem sobre a atual sociedade é destacado por Baldissera (2004, p. 148) que cita Weber quando da disputa de visibilidade que as pessoas, as organizações e as instituições “buscam conceitos positivos submetendo-se à engenharia de fabricação e manutenção de imagem, através de discursos informativos e persuasivos num jogo ininterrupto de aparências, espelhos e máscaras no qual prevalece a lógica de consumo” (WEBER, 1999, p. 71).

Nesse sentido, depois de se verificar a amplitude do conceito de imagem, identifica-se que a sociedade vive tudo por imagem, pois a visibilidade, o poder simbólico, está institucionalizado e é referência; amplia as possibilidades de lucros e naturalmente valoriza a ideia, segundo Baldissera (*ibid*, p.150). Complementa que “apesar do alto prestígio, a popularização do termo não o poupou do desgaste e, mesmo, da banalização devida aos empregos equivocados e escusos”.

Esse conceito acabou impondo-se e em torno dele ideias foram organizadas com a função de mostrar as causas ambientais em que o fenômeno das organizações espetaculares ocorre. Fenômeno este de poder, onde é demonstrada a interação entre poder e imagem.

Sem dúvida, a interatividade é o início de tudo, para se entender e explicar a imagem das organizações.

A imagem, portanto, tanto pode enriquecer ou empobrecer uma organização. Tanto pode elevar uma empresa ao topo em uma sociedade como pode, de repente levá-la à falência. Tanto pode empregar como demitir. Condenar ou absolver. Desabonar ou abonar. Ela tem muito poder.

Em algumas situações, porém, as empresas, perante o mercado e a sociedade, na sua imagem podem demonstrar a realidade ou não, como afirma Wood Júnior, a “irrealidade das organizações contemporâneas está se tornando cinematográfica ou espetacular” (2001, p. 12).

Albrecht (2002, p. 118) apresenta algumas considerações sobre a imagem, identificando alguns fatores que vêm a mente quando se escuta a palavra imagem. Inclui termos como boa vontade, credibilidade, honestidade, ética, reputação, confiança, senso de continuidade, consistência, qualidade e integridade, sendo estas imagens evocadas pelo nome da empresa.

A interrogação sobre o que é imagem, formulada por Albrecht (*idem*), por ele é definida no âmbito do gerenciamento de serviços como “conceito do cliente,

gerenciada pela empresa, sobre a maneira como a empresa faz negócios”. E continua a perguntar “como queremos que os nossos clientes nos percebam e que tipo de imagem desejamos projetar quanto à maneira como conduzimos nossos assuntos?”.

Para Albrecht (*ibid*, p. 119) o entendimento de “como criar uma imagem da empresa é fundamental para o processo de construção da imagem”. Lembra que a imagem melhora ou piora a cada momento, a cada dia, como resultado da soma total de experiências do cliente para com a empresa. Ou seja, “gerenciamos a percepção dos clientes – nossa imagem – ao gerenciarmos momentos de verdade”.

O autor faz uma abordagem sobre o assunto quando relata a vantagem que pode ser tirada pelos clientes que negociam serviços daquelas organizações com imagens relativamente negativas.

Já Neves (1998, p. 64) é um pouco mais objetivo ao afirmar que não basta a organização ter uma imagem boa, ela tem que ser competitiva. E define a imagem competitiva como aquela que:

- Gera negócios, conquista clientes, acionistas, parceiros, fornecedores, etc.
- Atrai, mantém e motiva os melhores profissionais.
- Consegue a boa vontade de certos públicos: abre portas, dá credibilidade a entidade e etc.

Portanto, se a imagem é considerada boa, mas não dá o retorno esperado, ela não é competitiva. Pelo menos é assim no mundo dos negócios. A imagem só é importante se a organização, através dela, consegue aproximar o cliente dos seus produtos e daí colher resultados econômicos favoráveis.

Albrecht (2002, p. 119) identifica ainda que, geralmente, essas empresas não são eficazes em comunicar a percepção de valor aos clientes e que a maioria delas assume um papel relativamente passivo com base no pressuposto de que apenas os bons serviços lhes renderão excelente imagem. Contesta essa postura quando recomenda que “para melhorar a imagem essas instituições devem projetar uma mensagem mais nítida e confiável ao público e ser mais eficazes em mostrar aos clientes o valor que recebem pelo preço pago”.

Resumindo, indica Albrecht (*ibid*) que as organizações precisam “desenvolver estratégias de serviços cujos focos sejam a conscientização dos clientes quanto a seus pontos fortes”.



Tal procedimento é corroborado por Baldissera (2004, p. 149) quando indica que as organizações já se preocuparam mais em produzir produtos ou serviços ao consumidor do que em saber a imagem que a sociedade construiu delas. Não importava a “forma como eram percebidas, apreciadas/valoradas e julgadas, bem como saber o grau de satisfação dos públicos frente aos seus produtos, posturas e fazeres”.

Com base nessa idéia que o autor destaca, cada vez ganha mais força a atuação das organizações no campo administrativo e estratégico. A imagem “é o mais importante capital de uma organização, isto é, sua cotação (caráter financeiro) mantém relação direta com a imagem que os diferentes públicos têm dela” (BALDISSERA, 2004, p. 149). Fica evidente aqui o fato de os investidores serem muito influenciados pelas imagens que as empresas possuem e preferirem nela investirem.

Por isso, Neves (1998, p. 67) define que a estratégia de imagem das organizações consiste em:

1. Apurar os atributos positivos e negativos. Isto pode ser conseguido através de pesquisas, *feedback*, observações, *focal groups*, etc.
2. Entendê-los em profundidade. Vale dizer, analisar as percepções segundo os públicos que a produziram, comparar com a realidade, descobrir os *gaps* [espaços a serem ocupados na opinião pública – definição do autor da dissertação].
3. Estabelecer programas para fechar os *gaps*.

As organizações hoje têm alguns aspectos do ideal constituído pelo imaginário moderno. Empresas excelentes, cidadãos, flexíveis, humanas, éticas. Dessa forma, o modismo de utilização das estratégias de responsabilidade social nas instituições, como forma de implementar uma imagem voltada às preocupações da comunidade onde estão inseridas.

Pois o processo de consolidação de imagem, para Kunsch (2004, p. 173),

só é possível mediante um planejamento estratégico que considere valores, princípios, filosofias e políticas empresariais, que envolva e permeie, com este espírito, toda a organização, apresentando-a como um todo, como parte integrante da sociedade, como cidadão, com posturas e ações compatíveis com esta filosofia e não com ações isoladas ou esporádicas, mesmo que praticadas com o objetivo de construir imagem.

Fica, portanto, enfatizada a importância da organização ser ordenada, regulamentada na sua operacionalidade, quando são levadas em conta as suas

diretrizes e políticas, pilares da construção sólida da sua imagem frente ao seu público de relacionamento.

### 2.3 Imagem e Identidade

Coube ao alemão Ulrich Beck analisar, na obra *En el límite. La vida en el capitalismo global*, organizada por Huntton e Giddens, a dimensão do indivíduo no que ele chama de sociedade pós-nacional e globalizada. Discute o processo de individualização, materializado no desejo de “viver a própria vida” que se tornou o novo sentimento de comunidade, comum a indivíduos de mais diferentes países do ocidente, imersos na grande agitação transnacional da “sociedade de riscos mundiais”.

Esse cenário é descrito por Beck para caracterizar a atualidade:

é o de uma era na qual a ordem social do Estado nacional, a classe, a etnia e a família tradicional estão em decadência. A ética da realização e do triunfo individual é a corrente mais poderosa da sociedade moderna. O personagem central do nosso tempo é o ser humano capaz de escolher, decidir e criar, que aspira ser autor de sua própria vida, criador de uma identidade individual (2001, p. 233).

Disposto a expor a importância que está assumindo a vida própria, esse autor sugere que esse desejo pode indicar o surgimento de uma nova relação entre indivíduo e sociedade.

Identifica Beck (*ibid*) que a sociedade muito diferenciada permite a compulsão e a possibilidade de viver uma vida própria. As pessoas se integram apenas em suas faces parciais e mudam constantemente de lógica de ação, se movem entre distintos mundos funcionais.

Assim, a vida pessoal não é uma vida peculiar de um indivíduo. É um individualismo institucionalizado que funde o interesse do indivíduo e da sociedade racionalizada. Os indivíduos se transformam em atores, construtores, malabaristas, diretores de suas biografias, identidades e seus vínculos e redes sociais. E as instituições tradicionais vinculantes dão lugar às diretrizes institucionais que organizam a vida pessoal.

Dessa forma, a carga de riscos está sobre os ombros do indivíduo. O imediatismo que se desenvolve na relação entre o indivíduo e a sociedade faz com que as crises sociais se considerem individuais e deixem de expor sua dimensão social.

O mundo, para Beck (*ibid*), está totalmente conectado e de forma irrevogável. Nossa vida já não é sedentária e nem está ligada a um lugar particular. É viajante, nômade, transnacional. A associação entre lugar e comunidade está desaparecendo. Há uma “poligamia” de lugares. A vida pessoal é uma vida global.

Destradicionalização é o que sinaliza Beck (*ibid*). As tradições já não são herdadas, mas sim escolhidas, e muitas vezes inventadas. As antigas fontes de identidade coletiva (identidade étnica, consciência de classe, fé no progresso...) perderam sua mística e se desintegraram.

A vida, portanto, é experimental. Não existem modelos históricos para viver. A vida é reflexiva. É necessária gestão ativa para processar, permanentemente, informações, diálogos, negociações e compromissos contraditórios.

Viver a própria vida é uma modalidade contemporânea que tem muito prestígio, qualifica Beck (*ibid*). Ao contrário de toda a história, na qual o comportamento individualista foi considerado como conduta desviada.

Esse comportamento também é exercido pelas organizações que mantêm uma performance própria caracterizada pela sua identidade. Daí questiona-se a diferença entre imagem e identidade. Argenti (2006, p. 60), sobre a imagem empresarial, indica como ela é vista pelos olhos do seu público: “uma organização pode ter diferentes imagens junto a diferentes públicos”. Ao contrário disso, o autor caracteriza que a identidade de uma organização “não varia de um público a outro”. Afirma que esta “consiste nos atributos que definem a empresa, como seu pessoal, produtos e serviços”, ou seja, “com base nos componentes visuais que apresenta ao mundo”.

Confundida pela semelhança com a imagem, Argenti (2006, p. 60) destaca a diferença entre ambas: ao contrário da imagem, “a identidade de uma organização não varia de um público a outro”. [...] “consiste nos atributos que definem a empresa, como seu pessoal, produtos e serviços”. Com isso, depreende-se que toda a organização tem algum tipo de identidade, independente da sua vontade, devido ao que exterioriza em sua comunicação. Essa identidade é identificada pelos símbolos organizacionais, desde o fardamento dos funcionários até o *design* dos veículos e

equipamentos, dos rótulos das embalagens, logotipos e logomarcas, *slogans*, campanhas publicitárias e etc.

Sobre essa questão das simbologias, Argenti (2006, p. 80) vai mais adiante ainda quando identifica que a “identidade de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniforme e todas as outras peças que possam ser exibidas”.

Já Perez (2004, p. 48) vê a questão da identidade da organização originada no próprio nome, que classifica como “um designativo, um sinal, que prenuncia um caminho, dá uma ideia, nos leva, muitas vezes, a um entendimento prévio a respeito daquilo a que estamos nos referindo”.

Para a autora, o nome, dentro da perspectiva mercadológica, “é a parte da marca constituída de palavras ou letras que compreendem uma designação usada para identificar e distinguir as ofertas da empresa e as dos concorrentes” (*ibid*).

Então, o nome pode variar de diferentes aspectos, conclui Perez (*ibid*): “desde um signo arbitrário abstrato até uma expressão claramente denotativa da identidade da empresa, passando por uma ampla gama de variantes intermediárias”.

O conhecimento da identidade é imprescindível para o gestor porque ela está embutida na transmissão dos valores das instituições, ou seja, na comunicação da identidade corporativa das organizações.

Algumas organizações têm identidades fortes e as escolhas que cada uma faz com relação à forma de conduzir seus negócios estão no cerne da questão sobre a identidade e a imagem. Para Argenti (2006, p. 80) “essas escolhas contribuem para a formação e moldam a reputação” das instituições “e, de uma maneira mais geral, constroem a identidade e a imagem de qualquer instituição”.

Pois esse desafio de definir as políticas, filosofias administrativas e valores culturais e sociais são o primeiro passo para a organização conseguir sucesso e aceitação, através da adoção de práticas, ações e técnicas. Ou seja, como define Kunsch (2004, p. 173) a identificação de “suas reais vocações de negócio, encontrar sua verdadeira identidade”. É através da identificação do público pelo perfil real da empresa que o “público depositará confiança e credibilidade na organização”.

Sempre que se refere à expressão do papel da comunicação, estabelece-se a importância da identidade corporativa para o processo de construção da identificação da sua vocação, dos valores éticos, morais e culturais, recomendando

posturas, relacionamentos e comunicações para que cada público reconheça tais características na organização.

É a comunicação da identidade corporativa (ou comunicação institucional) aquela que, segundo Kunsch (2004, p. 121), “melhor e mais eficazmente atinge os públicos de interesse institucional”.

A autora também utiliza a expressão “*administração de percepções*” quando expressa o processo de comunicação da identidade na organização, porque este “assume sua relevância e imprescindibilidade, pois consegue determinar com precisão quase que cirúrgica, a imagem de uma marca”. Aqui cita a marca como “é vista e não como ela o é na realidade”. Isto é identificado através de realização de pesquisa de opinião e o cruzamento dos seus resultados com os planos de marketing das organizações, para a definição da identidade desejada.

É importante que se entenda a diferença de identidade e imagem. Kunsch (2004, p. 116) conceitua que “identidade significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida – nos limites do que ela é e tem”. Já “imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse”.

Para a autora, o papel da comunicação

seria aquele de ajudar a administrar percepções, isto é, ajudar a fazer com que consumidores, cidadãos e demais públicos se interessem e associem à marca de uma empresa ou corporação no setor privado ou à marca de uma instituição no setor público, os valores e atributos justos (KUNSCH, 2004, p.120).

Por isso, é importante ter-se a ideia conceitual de ambas, identidade e imagem. Uma tem relação com a outra. Em muitas situações pode-se ter a imagem da identidade, mas necessariamente o inverso é verdadeiro. Esse é o grande complexo do exercício da imagem nas organizações: chegar na opinião pública como se projeta a imagem baseada na identidade forte, construída em pilares de valores reconhecidos.

A divisão da sociedade em segmentos identificou novas necessidades e novas oportunidades para o lançamento de novos produtos. A constatação de que não existe uma única sociedade humana e sim que ela se divide em partes, cada segmento mantendo seu próprio estilo de vida e a sua própria visão do mundo, fez surgir empresas especializadas em produzir apenas para um determinado segmento. E segmentou também as grandes corporações, agora organizadas em

divisões treinadas para atender aos mais diferentes desejos ou necessidades de consumo. A cultura é definida como uma área de liberdade que protege a cada grupo de indivíduos e possui a capacidade de defender sua própria individualização.

Assim, a luta para a construção de valores individuais, resulta na construção de vários outros fatores. Ter valores diferentes é uma qualidade, suas razões devem ser encontradas ou construídas.

As pessoas se integram apenas em suas faces parciais e mudam constantemente de lógica de ação, se movem entre distintos mundos funcionais.

Freitas (1999, p. 97), em um segundo momento da conceituação de cultura organizacional, entende que esta é vista também como um

[...] conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Ou seja, compreende-se que não há quantificação sem qualificação.

A sociedade atual vive um estágio de fragmentação/transformação propiciado pelo “boom” tecnológico no contexto social, bem como a forma que tal se condiciona, percebendo que a busca da identidade é tão fundamental quanto a transformação econômica e tecnológica.

O desafio prático, portanto, é tentar responder a questões da realidade social, por exemplo, em relação a uma instituição, como saber o seu rumo certo; como reconhecer a qualidade da sua política; e como arranjar critérios que distingam quantidade de qualidade nessa instituição.

Teece, Pisano e Shuen (1997) consideram a empresa com capacidade “de construir e reconfigurar suas competências para enfrentar as mudanças rápidas do meio ambiente” (SOUTO MAIOR, 2005, p. 8).

Assim,

desenvolver, manter, combinar, gerir estrategicamente os recursos [materiais e imateriais], competências e capacidades da organização, é um desafio que permite à empresa definir as atitudes organizacionais que deverão proporcionar a produção de bens e serviços de qualidade. Além disso, a empresa precisa continuar a desenvolver a criação de novos recursos como um processo de acumulação contínua, o que assegura a difusão e uma ótima utilização dos recursos no seio da organização (SOUTO MAIOR, 2005, p. 8).

Portanto, cabe ao gestor administrar tecnicamente os fatores de influência na produção intelectual de bens e serviços que agreguem valor e competitividade institucional, permeado com visão de uma inovação permanente de desenvolvimento novos recursos. Assim, gerará uma vantagem competitiva com maior sustentabilidade.

## 2.4 Imagem e Reputação

Baldissera (2004, p.145) manifesta a sua observação de que nunca a sociedade se importou tanto com a sua própria imagem ou assumiu que se preocupa com a questão. Cada vez mais se busca visibilidade, sucesso, honraria, premiação, notoriedade, deferência, ou seja, simbologias que implicam em altos níveis de exposição pública e que sob o efeito de um “menor deslize”, independente de ser verdade ou não, provocado por interesses mal intencionados ou boatos até um simples mal-entendido, podem “arranhar a reputação” e, acabar em um grande escândalo, desde uma abrangência local até internacional.

Quando aparece a mídia, nessas situações de fluxo de informações, Baldissera (*ibid*) destaca novamente a questão da credibilidade, devido à abrangência e à exposição que as possíveis versões dos fatos podem deflagrar na construção simbólica. Os processos midiáticos podem influenciar na imagem das pessoas, organizações, instituições e produtos, podendo levar à idolatria, a tornar as pessoas mitos, à rejeição absoluta radical que resultaria até em uma posição desastrosa na sociedade.

Sobre esta questão da credibilidade, Neves (1998, p. 85) identifica que “este é o maior patrimônio que uma organização, grande ou pequena, pessoas jurídica ou pessoas física, pode ter”. [...] “Para construí-la, leva-se tempo. Anos. Para perdê-la, é rápido, basta um evento”. Credibilidade se constrói com exemplos, atitudes, coerências, nada que agrida ao conceito que as pessoas têm das instituições.

Campanhas promocionais são hoje cada vez mais utilizadas para construir, reconstruir, posicionar ou reposicionar a estratégia de imagem de uma organização. São orçamentos que vão desde projetos publicitários até ações sociais, incluindo-se demonstrações ecologicamente corretos, mobilizando, inclusive o seu público

interno, como exemplo ao externo. Tudo com o motivo dos seus informes e atuações transmitirem credibilidade, legitimidade e seriedade.

A respeito desse aspecto, a publicidade de produtos envolve credibilidade, que é igualmente considerada nas questões de patrocínio de eventos. Pessoas com representatividade na comunidade e na mídia são convidadas para enaltecer os produtos e/ou as organizações no sentido de transmitir uma determinada credibilidade, coordenadas dentro de um planejamento de comunicação. Para tanto, é levada em consideração a importância desses eventos e dos contratos de patrocínio no estabelecimento de reputação da empresa.

Gerir uma empresa nos dias atuais é um desafio que impõe muita responsabilidade. Os tempos mudam rapidamente e por isso é necessário ter-se aptidão para se adaptar a essas mudanças e saber entender essas situações.

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 26) falam de “Capacidades Dinâmicas” (*Dynamic Capabilities*) como recursos chave da empresa. Para estes autores, recursos são “ativos específicos de uma empresa que são difíceis senão impossíveis de imitar”, e as “Capacidades Dinâmicas” são “a habilidade [capacidade] de a empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes turbulentos” (1997, p. 28), e as “capacidades dinâmicas” são “a habilidade [capacidade] de a empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes turbulentos”.

O ponto central das capacidades dinâmicas nas empresas compreende os processos organizacionais, moldados pelas posições em ativos e pelas trajetórias percorridas pela firma. Para entender os fatores que determinam as capacidades dinâmicas de uma empresa. Teece, Pisano e Shuen (1997) apresentam três categorias: posições, processos organizacionais e trajetórias.

Contextualizando a categoria das posições, que é o que interessa, os mesmos autores colocam que a estratégia de uma empresa não se define apenas pelos seus processos de aprendizagem, mas também pelos ativos específicos – ou seja, os atributos reais que a empresa tem como característica perante a concorrência, e que pode utilizar a qualquer tempo. Para Teece, Pisano e Shuen (*ibid*), tais ativos são a medida de sua vantagem competitiva em determinado momento. Os ativos podem ser:

- a) Tecnológicos (vinculados ao conhecimento e equipamento dominados pela empresa);



- b) Complementares (capacidade de comercialização, alcance junto ao mercado).
- c) Financeiros (posição de caixa e grau de alavancagem);
- d) Reputacionais (imagem da empresa e da marca);**
- e) Estruturais (a estrutura formal e informal das organizações e seus vínculos externos importam para o “quanto” e para “onde” a empresa inova, bem como suas competências e capacidades co-evoluem);
- f) Institucionais (legislação, políticas públicas etc);
- g) Fronteiras organizacionais (grau de integração vertical, lateral ou horizontal – o quanto existe integração/relação com outras etapas do mercado).

A disponibilidade e a adequação desses ativos ao longo do tempo será o resultado de um processo de inteligência e escolhas, explícitas ou não, que se traduzirão em um maior ou menor número de opções estratégicas para a organização diante das demandas e contingências futuras.

Através de seus processos organizacionais, formados a partir de suas posições relativas a seus ativos, moldadas, por sua vez, por suas trajetórias evolucionárias, é possível entender a essência das capacidades das firmas e como surgem suas vantagens competitivas.

É nos ativos reputacionais que está concentrado o estudo deste trabalho devido ao propósito deste trabalho, por estarem intimamente ligados à imagem.

Freitas (1999) explica que assim como há uma estrutura, regras e normas, a organização tem também um ideal. Como os homens, é o que se chama de ideal de ego. Esse ideal das organizações se forma a partir de vários valores relacionados com a execução dos seus objetivos, podendo variar de acordo com as conjunturas ou épocas.

Além de “boazinhas”, como as pessoas, é estratégico para as empresas, de novo como as pessoas, apresentarem-se grandiosas, fortes, robustas, inatingíveis pela perfeição. Fazem questão de passar uma imagem de realização dos desejos e das expectativas dos seus membros e cobiça de vínculo pelo público externo.

Essa imagem é incorporada pelos membros das organizações, mesmo que parcialmente, como se fosse uma crença, uma filosofia. Na verdade, uma ilusão que incorporam para se sentirem seguros, protegidos, amados e prestigiados, com o objetivo também de alavancarem conquistas e *status* social. Uma aparente

segurança poderia tornar-se política e econômica, na medida em que tal imagem transferida da empresa para o trabalhador pode possibilitar a conquista de poderes e vantagens.

O modo como as organizações falam de si, Freitas classifica como

[...] reconhecimento de algo parecido com “altruísmo”: ela se propõe cumprir uma missão nobre, suprir uma carência do público consumidor, promover o desenvolvimento de uma região ou de um país, realizar as pessoas que nela trabalham, ser uma cidadã consciente e respeitadora, elevar o desejo de sentir-se seguro, protegido, amado e prestigiado (1999, p. 109).

Uma reconciliação ilusória do sujeito frágil e carente de amor com as organizações fortes e todas poderosas, que podem satisfazê-las, é o que propõe a cultura organizacional (*ibid*, p. 116). Assim ela opera no imaginário dos pertencentes às organizações, como uma relação familiar de dependência, patriarcal e matriarcal. “Constrói-se, pois uma imagem demarcativa de território: quem pertence ou não à família” (*ibid*, p. 116). É uma maneira de identificar quem faz parte das organizações. E também de quem adquire maior parcela delas, da disputa de quem conquista mais espaço interno e de quem recebe maior amor delas. Essa competição pode até ser fatal à medida que as pessoas são sugadas e exploradas. Por isso, as regras e as condições em que são distribuídos e conquistados os afetos, são impostas pelas empresas.

As organizações são narcisistas, como se diz metaforicamente, e também abrigam várias pessoas que assim se comportam, “num jogo alternado de alimentação de reflexo e de imagem” (FREITAS, 1999, p. 116). Todos que as compõem comportam-se como numa competição de vários atores numa peça dramática de amor e ódio, onde os interesses se agrupam e repudiam.

Organizações implodem e explodem, originando novas formas de divisão e coordenação do trabalho e novas formas de relacionamento com o ambiente. Emergem novos modelos de gestão, caracterizados pelo emprego maciço de linguagem simbólica e pela disseminação do uso de técnicas de manipulação da impressão.

Mais que isso, pela importância da imagem e pelo tratamento dramático que os eventos e fenômenos ganham, as organizações contemporâneas podem ser consideradas cinematográficas.

Pois o resultado disso tudo, desse ambiente de negócios e dessa nova cena organizacional, carregada de subjetividades, é identificado por Wood Júnior (2001) como organização espetacular. Frisa que o termo “espetacular” relaciona-se à idéia de espetáculo, e não ao sentido de desempenho excepcional.

Organizações espetaculares, segundo Wood Júnior, são ambientes organizacionais onde:

- a) o processo de liderança é caracterizado pelo uso de símbolos, imagens e retórica;
- b) os atores organizacionais aplicam intensamente técnicas de gerenciamento da impressão;
- c) a inovação gerencial é tratada como evento dramático;
- d) a presença de analistas simbólicos na força de trabalho é relevante (2001, p. 18).

Segundo esse autor, há um aumento da distância entre substância e imagem como condição de existência para as organizações, dentro de uma perspectiva do relacionamento delas com a complexidade. Esta não deve ser reduzida ou simplificada e sim tornar a gestão da organização inteligível e gerenciável (*ibid*).

Ainda sobre essa perspectiva, tem-se a da manipulação simbólica, cujo “ponto central a considerar é que o aumento da distância e imagem cria um *espaço simbólico* sujeito à manipulação pelos atores organizacionais” (WOOD JÚNIOR, 2001, p. 19).

Na relação com a imagem da organização, Freitas (1999, p. 97) afirma que é “através da cultura organizacional que se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis...” Reforça ainda, que, ao mesmo tempo, é através dos elementos culturais que “as organizações se apresentam como o lugar da excelência, das virtudes, do projeto ou missão a realizar, sempre capazes de rejuvenescer e quiçá de atingir a imortalidade”.

Não é possível ou não é coerente o entendimento da cultura das organizações sem contextualizar esta na análise das suas representações, percepções e interpretações.

Para Srour (1998, p. 168), referindo-se à cultura organizacional,

[...] essas representações imaginárias que uma organização cultiva identifica quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidade compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos, e, por fim, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros.

O autor afirma ainda que a cada “cultura organizacional forma um objeto decifrável através das representações imaginárias e dos símbolos, das imagens e das idéias” (SROUR, 1998, p. 168).

Ainda nesse sentido, destaca-se que

os recursos são os ativos materiais e imateriais, as competências organizacionais, as capacidades dinâmicas da empresa que conduzem os processos humanos e organizacionais e cujos fatos determinam o planejamento estratégico que a empresa pode seguir. Os ativos materiais, quando raros, únicos ou difíceis de imitar, podem se constituir num trunfo estratégico. Os ativos imateriais são sempre de grande importância e são constituídos da cultura organizacional, da marca, da reputação da empresa, dos conhecimentos e experiências acumuladas, do relacionamento com os clientes internos e externos, com os fornecedores etc (SOUTO MAIOR, 2005, p. 7).

Souto Maior categoriza os recursos em três grupos:

[...] **recursos físicos**, tais como as plantas, os equipamentos, móveis, finanças etc; os **recursos humanos**, tais como os colaboradores, os gestores, a formação e a experiência; e os **recursos organizacionais**, tais como a cultura; e a reputação da empresa, entre outros (BARNEY, 1991, *apud* SOUTO MAIOR, 2005, p. 7) (Grifo do autor).

Do ponto de vista estratégico, Souto Maior distingue ainda dois tipos de recursos:

- a) aqueles que não criam vantagens comparativas defensáveis porque eles podem ser abundantes e acessíveis a todos; facilmente imitáveis, facilmente substituíveis; relativamente fáceis de serem negociados em mercado aberto (de trabalho, de capitais, de informação...);
- b) aqueles que criam vantagens comparativas defensáveis porque eles são reconhecidos pelo mercado como fontes de valor; são raros; dificilmente substituíveis e de imitação imperfeita. Neste sentido Lorino afirma que esses recursos que produzem valor, raros e preciosos, difíceis de imitar são, sem dúvida, o conhecimento, a competência distinta do saber fazer, fundado sobre um contexto cultural e organizacional própria da empresa (BARNEY, 1991 *apud* SOUTO MAIOR, 2005, p. 7).

Souto Maior define competência

como a capacidade individual ou organizacional da empresa de mobilizar, combinar e coordenar os recursos num processo de ação determinada, para alcançar um resultado predefinido para ser reconhecido e avaliado (LORINO, 2001 *apud* SOUTO MAIOR, 2005, p. 8).

A disponibilidade e a adequação desses ativos ao longo do tempo será o resultado de um processo de inteligência e escolhas, explícitas ou não, que se

traduzirão em um maior ou menor número de opções estratégicas para a organização diante das demandas e contingências futuras.

Através de seus processos organizacionais, formados a partir de suas posições relativas a seus ativos, moldados, por sua vez, por suas trajetórias evolucionárias, é possível entender a essência das capacidades das firmas e como surgem suas vantagens competitivas. Enfim, estas formuladas pela imagem, podem ser representadas através de prestígio ou renome ou conceito ou fama ou reputação.

Argenti (2006, p. 70) relata que “gerenciar a reputação de uma empresa e construir confiança são aspectos mais importantes do que nunca, e uma sólida comunicação empresarial é um meio de alcançar tais metas”.

Finalmente, Kunsch (2004, p. 122) afirma que é imperativo das organizações construírem “uma boa reputação corporativa a partir da comunicação da justa identidade corporativa”. Reconhece-se, portanto, a importância e o valor da reputação.

Assim, como todos os símbolos da representação da imagem de uma organização, como, por exemplo, a marca, não vale nada sem a empresa que está por trás emprestando-lhe reputação.

A marca, portanto, descreve-se como sendo todos os pensamentos, os sentimentos, as associações ou as expectativas que um possível cliente ou um consumidor experimenta quando é exposto ao nome da companhia, marca, rótulos e produtos ou ao desenho e símbolos que a representam. De certo modo, a palavra marca é o substituto da palavra reputação, e a reputação de uma instituição é um indicador do seu comportamento futuro. Para o consumidor da classe mais baixa é importante confiar em uma marca porque assim ele não corre o risco de errar na compra, evitando o desperdício de verba. Algumas marcas estabelecem relação com o público.

A melhoria na renda de consumidores da classe C fez com que este público projetasse novos horizontes. Marcas que antes eram sonhos de consumo passaram a fazer parte da lista de compras das classes menos ricas. Estas marcas traduzem o processo aspiracional deste público e os transportam do mundo de hoje para o que ele projeta. A comunicação ainda tem grande papel na conquista da confiança das pessoas.

## 2.5 Imagem e Organizações

Administrar uma empresa nos dias atuais é um desafio que impõe muita responsabilidade. Os tempos mudam rapidamente e por isso é necessário ter-se aptidão para se adaptar a essas mudanças e saber entender essas situações.

Um administrador não pode ater-se a paradigmas. Deve estar aberto a novas formas de administrar, pois não existe uma única fórmula para desenvolver esta tarefa. É preciso ter boa visão e a partir desta desenvolver estratégias de ações diversificadas, pois deve estar ciente que através de opiniões e visões diferentes, pode-se chegar a uma conclusão mais exata a respeito do problema encontrado e por conseqüência, uma solução mais adequada.

É na conseqüência disfuncional que fica identificado o descontrole de uma organização sobre o mundo informal, segundo Steinberg (2001, p. 94)

[...] inerente a qualquer atividade em que pessoas não apenas interagem, mas atuam sob emoção. Assim, como uma espécie de ressaca da orgia dionisíaca, os efeitos colaterais podem ir de inocentes comentários a rumores destrutivos e paralisantes; de simples devaneios no uso do telefone ou da internet durante o expediente até alto grau de improdutividade representando pela desmotivação ou inapetência pelo trabalho.

Há dificuldade de se definir o valor estratégico de cada recurso. Wernerfelt define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensado como um ponto forte ou uma fraqueza de uma dada empresa” (1984, p. 22). Segundo ele, as empresas obtêm vantagem frente à concorrência se possuírem recursos superiores ou se combinarem melhor seus recursos do que a concorrência.

Prahalad e Hamel (1990), porém, preferem falar em *core competence*. Para eles a “competência nuclear” consiste na aprendizagem coletiva da organização, especialmente como coordenar diferentes conhecimentos (competências) produtivos e integrar correntes múltiplas de tecnologia.

Morgan (2000) identifica que as organizações, apesar de serem comparadas a máquinas, atuam na verdade como seres vivos, sofrendo mudanças inimagináveis a todo o momento. A visão metafórica, porém, pode atrapalhar e distorcer o julgamento que se faz de uma organização. O ideal seria se conseguir visualizar a organização de forma abrangente, porque a forma comparativa da metáfora salienta apenas as semelhanças, deixando de fora todo o grande contexto de diferenças.

Dentro dessa mesma linha, é importante salientar o que Ferrel e Hartline (2005, p. 175) sinalizam:

Uma boa imagem não é somente um dos melhores meios de diferenciar o produto; é também uma importante vantagem competitiva sustentável. Mas uma boa imagem pode também desaparecer com o tempo – ou ser destruída em um instante.

Apesar de a metáfora apresentar uma maneira de criar e compreender o que se conhece como administração e organização, também apresenta distorções que, se mal interpretada, pode levar a abusos.

Porém, como as organizações vivem em clima competitivo, necessitando cada vez mais se adequarem às mudanças que o mercado e a sociedade exigem, é necessário que o administrador precise se adaptar a essas mudanças e exigências de um mundo cada vez mais conturbado. É requisito que este líder conscientize-se “das imagens e pressupostos que determinam seu atual modo de pensar e desenvolver a capacidade de usar novas imagens e pressupostos”. Precisa “desenvolver aptidões que lhe permitam ver, entender e mudar situações de novas maneiras”, declara Morgan (2000, p. 20).

Teece, Pisano e Shuen definiram, em 1997, as “capacidades dinâmicas” como a capacidade de renovação das competências para atingir e manter congruência com o ambiente empresarial em mutação. Antes disso, Prahalad e Hamel (1990) definiram as “competências essenciais” como a representação do aprendizado coletivo da organização, principalmente no que tange a coordenar habilidades de produção e integração de tecnologia. Numa simplificação, poderíamos falar nas competências essenciais como “aquilo que a empresa aprendeu”, e assim ver as capacidades dinâmicas como a devida aplicação deste aprendizado em uma realidade que constantemente se transforma.

Capacidades Dinâmicas: são as capacidades da organização em integrar, construir, e reconfigurar competências internas e externas para sobreviver em meios envolventes em mudança rápida. As capacidades dinâmicas refletem, deste modo, o potencial da organização para se dotar de novas e inovadoras formas de vantagem comparativa tendo em conta a sua trajetória e a sua posição concorrência.

As Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) falam das capacidades das organizações em renovar competências para permanecerem em congruência com o ambiente empresarial em constante transformação. O termo “capacidades” destaca o papel da gestão estratégica em adaptar, integrar e

reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais para satisfazer às exigências de um ambiente em mutação. Já “dinâmicas” enfatiza a necessidade da velocidade na transformação, ou seja, refere à rápida capacidade de adaptação a novo contexto ou realidade.



### 3 ASPECTOS EMPÍRICOS SOBRE O ESTUDO DE CASO

O presente estudo constata que algumas condições ambientais são favoráveis para determinada natureza de empreendimento. Tais condições são definidas principalmente pela comunicação entre os membros da Rua em questão e por um conjunto de fatores que, no caso do ambiente público, tem a ver com a história e as tradições do espaço, como para as crenças e hábitos dos consumidores em relação a tal ambiente. Sendo assim, há uma relação direta entre a condição de um ambiente comercial e a sua comunicação dos e com os gestores das empresas que o compõem. Portanto, inicialmente é necessário um levantamento histórico do espaço em questão, de forma a conhecer-se as circunstâncias de sua formação e as tradições vinculadas a tal espaço por parte da audiência.

Dentro do âmbito da comunicação, onde as organizações comerciais dirigem suas informações mercadológicas, entende-se por audiência, como a “quantidade total de indivíduos atingidos por uma peça/campanha de marketing direto [...] que sintonizam determinado programa de rádio ou televisão [...] número de ouvintes ou de telespectadores de rádio ou tv” (STRINGHINI, 2007).

Referindo-se especificamente do objeto do estudo em questão deste trabalho, executou-se um levantamento formal e descritivo do comércio da Rua Lima e Silva, bem como das características históricas e, por conseguinte, os perfis comerciais atualmente existentes naquela via, privilegiando os enfoques dos ativos reputacionais.

Reside aqui a base de exercício deste trabalho: a execução de um levantamento formal e detalhado do comércio local da Rua Lima e Silva. Por conseguinte, uma visão dos perfis comerciais existentes naquela via. A expectativa foi obter uma explicação para as capacidades reputacionais de empresas daquela rua.

Escolheu-se esta Rua, portanto, pela importância econômica do local para a comunidade, pela diversidade mercadológica, e sua representatividade ser um modelo típico do varejo de Porto Alegre. Inclui-se aqui desde o comércio quase informal, como os brechós, passando por praças de alimentação, lojas de confecções, armarinhos, escritórios de serviços em geral e de profissionais liberais,

até os empreendimentos de médio e grande portes. Predominantemente, um mercado para uma classe média.

### **3.1 Características da Rua Lima e Silva**

Atualmente, a Rua Lima e Silva também é um dos principais pólos de diversão noturna de Porto Alegre, reunindo grande número de bares e restaurantes muito frequentados pela população de toda a cidade. Além disso, a via tem um forte perfil comercial, possivelmente relacionado com sua proximidade à região central da Cidade bem como ao atendimento das necessidades do entorno – a saber, o bairro Cidade Baixa (APÊNDICE B, mapas 1 e 2).

Para o entendimento do surgimento do complexo comercial da Rua Lima e Silva é necessário conhecer um pouco da história do local, como referência.

No caso da Rua Lima e Silva, há que se reportar ao ano de 1813, quando em uma medição judicial nas terras de João José de Oliveira Guimarães, o “Joãozinho da Olaria”, proprietário de uma chácara em frente à atual Avenida João Pessoa, onde existia uma grande fábrica de tijolos, já se falava na “Rua Nova da Olaria”. Tal rua foi aberta, iniciando onde atualmente é a Praça Marquesa de Sévigné – quase na esquina com a Rua Cel. Genuíno (APÊNDICE B, mapa 1). O terreno de “Joãozinho” media 220 metros de frente por 176 metros de lado, o que leva o trecho inicial da rua até onde está a Rua Otávio Correia. A existência de terrenos pertencentes a herdeiros menores embarçou por vários anos a saída para a então Rua da Imperatriz (atual Venâncio Aires), provavelmente só concretizada em 1879 (FRANCO, 1992). Neste período, além da Olaria, poucas atividades ocupavam o que contemporaneamente é o bairro da Cidade Baixa.

As ruas transversais seriam, atualmente, a Av. André da Rocha, Rua Avaí, Rua Sarmiento Leite e Rua Otávio Correia.

O nome atual surgiu

Em 06 de junho de 1870 a Câmara Municipal mudou o nome da Rua da Olaria para Rua General Lima e Silva. Esta nova denominação foi uma homenagem ao [general] Luiz Manoel de Lima e Silva – morador da Rua da Olaria – Comandante Geral da Guarda Nacional do Município e, membro da Câmara Municipal (BÂN, [2007]).

Em verdade, a maior parte da área desde a própria Rua da Olaria até onde está localizado o Colégio Pão dos Pobres, incluindo a parte interna do bairro, eram matagais fechados cortados pelo riacho, área conhecida na época como “emboscadas”. Era uma zona de risco, onde criminosos e escravos fugidos escondiam-se da legalidade. A respeito da escravidão, vale citar episódio histórico ocorrido na Rua Lima e Silva, quando “em 07 de agosto de 1884 o jornal A Federação noticiou a colocação de uma placa na via pública por iniciativa dos ali moradores, notificando a emancipação dos escravos daquela rua, placa esta onde se lia ‘Na Rua Lima e Silva todos são livres’” (BÁN, [2007]) – isso cinco anos antes da assinatura da Lei Áurea pela Princesa Isabel, em 1889. A Rua Lima e Silva sofre ainda ao longo de sua história duas extensões: a primeira em 1910 (iniciada em 11/setembro), que ia do trecho inicial (Rua Otávio Correa) até a atual Rua Sebastião Leão. No início dos anos 1940, com a retificação do Arroio Dilúvio, a segunda intervenção levou à rua a sua configuração atual, indo da Sebastião Leão até à Av. Ipiranga:

Em 04 de fevereiro de 1944, sendo prefeito o Dr. Brochado da Rocha, um Decreto municipal determinou o alargamento em toda sua extensão, de quatro metros de cada lado da rua, mediante recuo progressivo das construções (BÁN, [2007]).

Pelo que se depreende do contexto histórico, pode-se dividir a história da rua em quatro momentos:

- 1) 1813 a 1879 (da Rua Cel. Genuíno até à Rua Otávio Correa) – Período inicial, basicamente industrial / comercial (Olaria do Joãozinho). A vizinhança resume-se a umas poucas casas pobres e ao Convento do Carmo, construção iniciada em 1841 na Rua Avaí (PORTO ALEGRE, 1915).

*A rua da Olaria.* Era assim chamada por aí ter sua grande fábrica deste gênero João José de Oliveira Guimarães, conhecido por Joãozinho da Olaria, como também se dizia Olaria do Joãozinho, coisa igual a Olaria do Juca e Juca da Olaria, e também Juca do armarinho e armarinho do Juca. O Joãozinho era irmão do Antonio Guarda-Mor que tinha os mesmos cognomes. Esta rua era quase toda habitada por gente ilhoa, pois aí morava o velho cabo Furtado Fanfa, e Cantuária aí casara com pessoa da mesma procedência. É hoje a Rua General Lima [e Silva] (CORUJA, 1983, p. 21);

- 2) 1879 a 1910 (da Rua Otávio Correa até à Av. Venâncio Aires) – Segundo período, coincide com a urbanização do bairro Cidade

Baixa. Bairro pobre, basicamente residencial, de poucos estabelecimentos comerciais/ industriais.

Em época bem remota existia, às barbas da cidade, uma extensa faixa de terra que abrangia o espaço compreendido entre as ruas Lopo Gonçalves, Luiz Afonso, República e Concórdia (hoje José do Patrocínio) e ia morrer às margens do riachinho. Era um trecho de terra e mato conhecido, desde longa data, pelo nome de 'emboscadas' (PORTO ALEGRE, 1915, p. 16);

- 3) 1911 a 1940 (da Av. Venâncio Aires até à Rua Sebastião Leão) – Terceiro período, com muitas obras, onde a Lima e Silva é reconhecida como a via mais importante do bairro, sendo acesso alternativo à região da Azenha para quem vem do centro.
- 4) 1944 a 2008 (da Rua Sebastião Leão até à Av. Ipiranga) – Quarto período, conclusão da via, coincidindo com as obras de retificação do Arroio Dilúvio (FRANCO, 1992).

Num passeio informal pela Rua Lima e Silva é possível notar a caracterização parcial destes períodos ainda na estrutura da via – especialmente na arquitetura. O primeiro trecho, mais próximo ao centro, tem pequenas lojas, casinhas antigas de janela e porta em arquitetura de época, diversos prédios e construções mais modernas que substituíram estruturas mais antigas (APÊNDICE B, fotos 1 a 7). No segundo trecho (da Otávio Correa até Venâncio Aires), começam a surgir grandes obras prédios ocupando terrenos maiores, indicando uma ocupação mais rápida e ostensiva do espaço. Nesta área, atualmente, há um grande supermercado (APÊNDICE B, foto 2), grande número de prédios residenciais e comerciais, casas e sedes de empresas, enfim construções mais imponentes – algumas inclusive foram reformadas e divididas ao longo do tempo.

No terceiro trecho (da Rua Venâncio Aires até à Sebastião Leão), voltam a predominar as residências de janela e porta, evocando o início do século XX. Há também pequeno comércio (APÊNDICE B, foto 3) e alguns empreendimentos e estruturas mais modernas (APÊNDICE B, fotos 2, 4 e 5). O último trecho, enfim, é ocupado por grandes construções, em especial prédios de apartamentos, denotando a idade daquele trecho. O comércio aqui é menos intenso, sendo área basicamente residencial.

### 3.2 Procedimentos Metodológicos

O estudo aqui proposto tem por escopo entender, sob a ótica da comunicação, como se apresenta a imagem como uma potencialidade das Capacidades Dinâmicas das organizações.

Para tanto, utilizou-se uma pesquisa que envolveu os gestores das empresas frente às mudanças que ocorrem no mercado na Rua Lima e Silva, em Porto Alegre, RS, a partir da identificação dos ativos Reputacionais.

A ideia de segmentação aparece na medida em que se constata que determinadas condições ambientais são mais ou menos favoráveis para a natureza de empreendimento. Tais condições certamente não são determinadas apenas pela comunicação entre os membros da rede/rua em questão, mas por um conjunto de fatores que, no caso da área pública, tem a ver com a história e tradições do espaço, bem como com as crenças e hábitos dos consumidores em relação a tal ambiente. Isso indica que há uma relação direta entre a condição de um ambiente comercial (e sua segmentação) e a psicografia do consumidor potencial. Portanto, inicialmente é necessário um levantamento histórico do espaço em questão, de forma a conhecer-se as circunstâncias de sua formação e as tradições vinculadas a tal espaço por parte da audiência.

Para alcançar os objetivos propostos foi adotado o método de pesquisa *Descritiva*. Esta foi desenvolvida, pois se caracteriza por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser estruturada e dirigida para a solução de problemas. É aquela que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômenos, estabelecendo relações entre as variáveis (GIL, 1999).

Há dois tipos básicos de pesquisas descritivas: levantamentos de campo e estudos de campo. A opção foi trabalhar com o *Levantamento de Campo*, realizado no intuito de visualizar o universo da Rua Lima e Silva, pois segundo Mattar (2000, p. 25) é através do levantamento de campo que se buscam dados representativos da população de interesse. A partir disso, pode-se então ter o número de empreendimentos que compõem a Rua Lima e Silva, que compreende 195 estabelecimentos, identificados formalmente, e uma visão específica dos tipos de comércio existentes, conforme a Figura 1, a seguir:

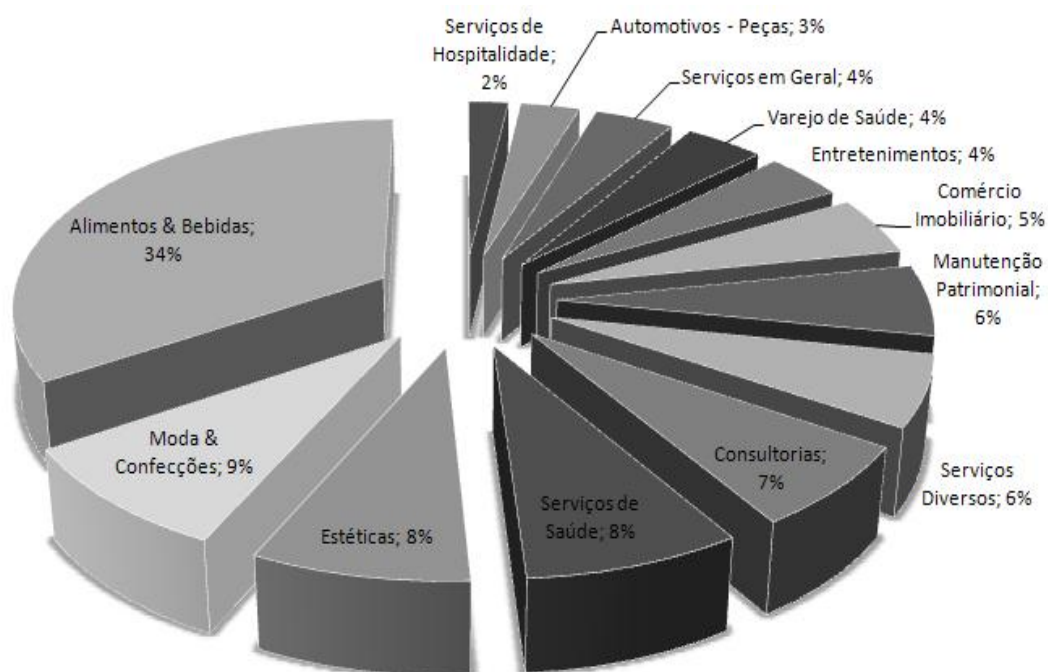
VAREJO	REPRESENTAÇÃO
Brique	1
Correio	1
Eletrônica	1
Funilaria	1
Lotérica	1
Sapataria	1
Academia	2
Hotel	2
Lavanderia	2
<i>Pet Shop</i>	2
Repr. Comercial	2
Construção Civil	4
Mecânica / Autopeças	4
Produção Gráfica / Fotógrafo	4
Material de Escritório / Informática	5
Bazar	6
Farmácias	6
Livraria	6
Cinema	7
Mercado	8
Imobiliária	11
Prestação de Serviços de Jurídico / Contábil	14
Estética	15
Prestação de Serviços de Saúde	19
Moda e Confeções	20
Alimentos e Bebidas	52
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>

**Figura 1** - Empreendimentos que compõem a Rua Lima e Silva.

Pode-se, ainda, ter uma visão específica dos tipos de comércio existentes, divididos por áreas. São eles:

- a) 34% empresas na área de Alimentos e Bebidas;
- b) 9% Moda e Confeção;
- c) 8% Estéticas;
- d) 8% Serviços de Saúde;
- e) 7% Consultorias;
- f) 6% Serviços Diversos;
- g) 6% Manutenção Patrimonial;

- h) 5% Comércio Imobiliário;
- i) 4% Entretenimento;
- j) 4% Serviços em Geral;
- k) 4% Varejo de Saúde;
- l) 3% Automotivos; e
- m) 2% Serviços de Hospitalidade (Figura 2).



**Figura 2** – Tipos de comércio existentes na Rua Lima e Silva.

Optou-se por desmembrar dois ativos específicos, da categoria das Posições. Foram considerados: os Complementares, que abordam as capacidades de comercialização; e os que são objeto específico da pesquisa, os reputacionais. Estes se referem à imagem e à marca. A base apresentada no referencial teórico é a condição para a adequada identificação das questões do estudo, como de suas unidades de análise (YIN, 2001).

A escolha do método de Pesquisa Descritiva, com enfoque Quantitativo se deu porque este método é apropriado para medir opiniões, atitudes e comportamentos. O enfoque quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções da análise e interpretações, possibilitando,

consequentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. (RICHARDSON *et. al.*, 1985).

O estudo Descritivo Quantitativo é baseado em um questionário estruturado (APÊNDICE A), composto de perguntas fechadas sobre as características objetivas relativas ao ambiente físico e à condição de comunicação e sua consequente capacidade de comercialização das organizações.

Como técnica de coleta de dados, a entrevista apresenta uma série de vantagens, como a obtenção de respostas mais precisas, maior liberdade nas respostas, menos riscos de distorção e mais uniformidade na avaliação.

Para isso, foi utilizada a técnica de entrevista, realizada no estabelecimento comercial do entrevistado, durante seu horário normal de funcionamento, o que ajuda também na observação por parte do entrevistador.

Através do censo, a coleta de dados deu-se através das entrevistas realizadas nos estabelecimentos comerciais, formais ou informais, que operam em ponto fixo, reconhecidos publicamente na Rua Lima e Silva e que aceitaram ou tiveram disponibilidade de participar do inquérito. Dos 195 empreendimentos comerciais estabelecidos na Rua, conseguiu-se entrevistar 121 gestores dessas organizações. Portanto, 25 empresas estavam fechadas durante o horário das entrevistas, apesar de se efetuar a visitação, por três tentativas, em horários diversos. Os demais 47 não aceitaram responder a pesquisa, alegando desinteresse pelo trabalho ou não disporem de tempo para não prejudicarem o andamento dos seus negócios. É relevante ainda referir que constam mais dois estabelecimentos de renomados empreendimentos comerciais, cujos gestores não responderam ao questionário: um supermercado e uma farmácia de rede. Alegaram a ausência de uma licença de suas administrações superiores para tal finalidade, bem como não tiveram interesse em requisitá-la.

Aqui se entende como gestor o proprietário, seu preposto imediato ou autorizado por este a falar em nome da organização comercial, identificada na Rua Lima e Silva, regularizada ou não na Prefeitura.

O levantamento foi realizado por dois pesquisadores bolsistas do Curso de Tecnologia em Marketing das Faculdades SENAC do Rio Grande do Sul, sob a coordenação deste autor. Ambos percorreram os estabelecimentos comerciais da Rua, informais ou não.



Muitas dificuldades foram encontradas na realização da aplicação dos questionários, desde a variedade de horários, devido aos diversos tipos de estabelecimentos que funcionam em diferentes turnos, até a habilitação do respondente, em muitos casos não autorizado ou com limitações culturais para compreender os objetivos da pesquisa.

Fazem parte do questionário questões de dados específicos da empresa, e questões avaliativas quanto à percepção. Para estas últimas, o tipo de escala utilizado no questionário é a *Escala Likert*, que segundo Aaker, Kumar e Day (2004) “requer que o respondente indique o seu grau de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações relacionadas ao objeto ou à atitude”.

Neste trabalho, a análise quantitativa se dá na consulta de opinião dos gestores das organizações comerciais da Rua Lima e Silva. De acordo com Hair Junior *et al.* (1998), esta análise é uma técnica que agrupa indivíduos ou objetos de maneira em que os objetos de um mesmo grupo são mais similares entre si do que em outros grupos.

Os tópicos registrados abaixo derivam do desenvolvimento do trabalho, com base nos referenciais bibliográficos e documentais que inspiraram a elaboração do questionário da pesquisa.

Portanto, procurou-se investigar a comunicação nas questões de número

- 1: promoção das marcas;
- 36: programa de fidelização de clientes;
- 37: página na internet;
- 38: sistema de pós-venda;
- 39: propaganda;
- 40: produção de propaganda;
- 41: ação de marketing;
- 42: comercialização;
- 43: identidade visual.

Já as relacionadas especificamente à imagem estão presentes nas questões de número

- 2: nome no mercado;
- 7: importância na Rua;
- 9: qualidade da organização;

- 13: futuro da organização;
- 14: futuro da Rua;
- 19: qualidade da modernização;
- 20: marcas importantes na Rua;
- 21: qualidade da precificação;
- 47: entraves da atividade comercial.

Sobre a identidade das organizações da Rua Lima e Silva foram levantadas informações nas seguintes questões:

- 3: preocupação com o meio-ambiente;
- 5: preocupação com causas e ações sociais;
- 11: cooperação no ambiente comercial;
- 15: atendimento ao cliente;
- 16: qualificação dos produtos e serviços;
- 17: qualidade da limpeza e higiene;
- 18: adequação dos equipamentos;
- 32: participação classista;
- 33: posição ideológica e política;
- 34: formação do gestor;
- 35: ação cultural.

Os temas relacionados à reputação das organizações da Rua Lima e Silva foram abordados nas questões de número

- 4: confiança para os clientes;
- 6: segurança nas organizações;
- 8: presença das organizações junto às demais;
- 10: honestidade da concorrência;
- 12: qualidade do ponto comercial;
- 22: idoneidade fiscal;
- 23: idoneidade comercial;
- 46: qualidade de organização comercial.

Quanto ao perfil das organizações foram analisados nas questões de número:

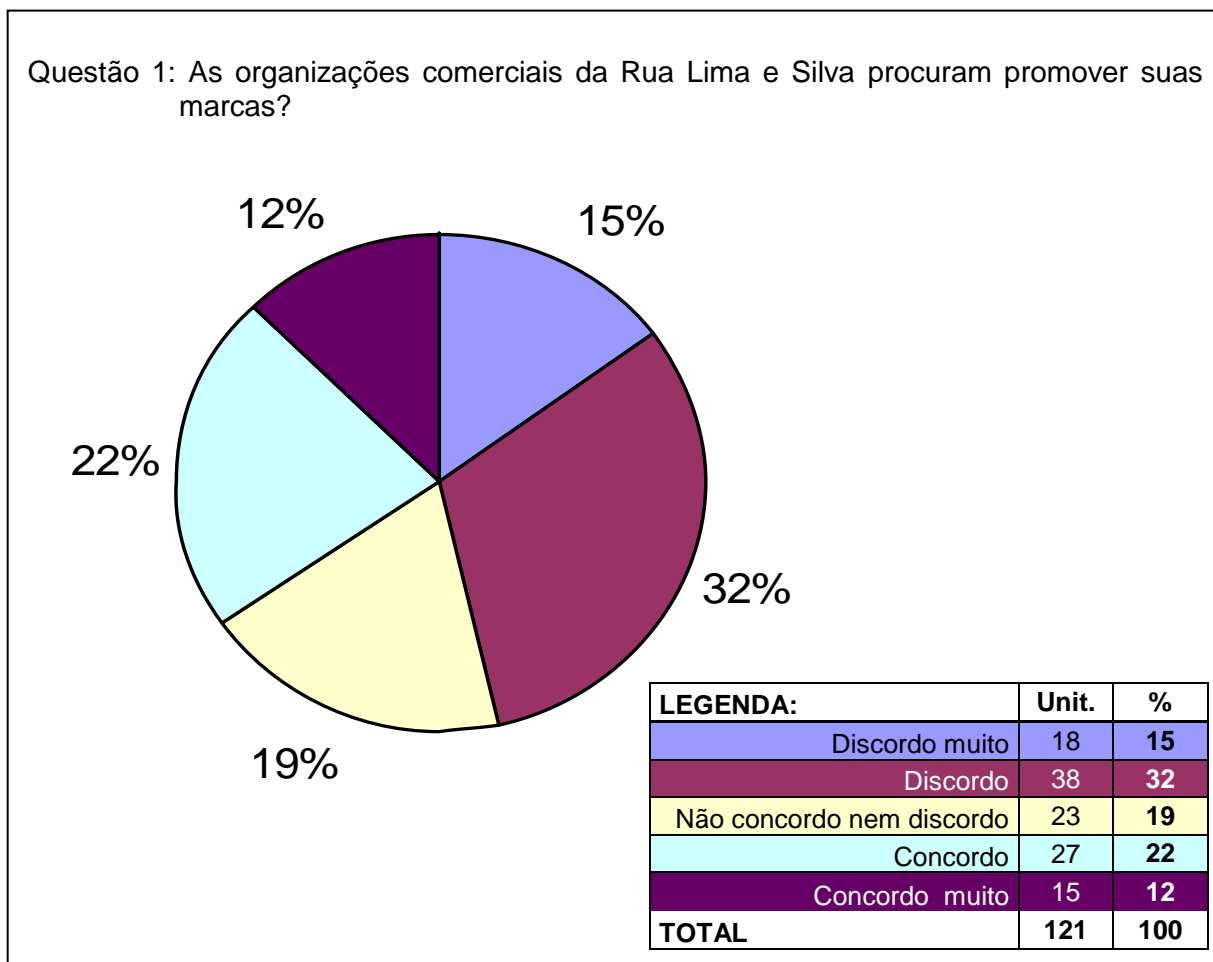
- 24: porte da organização;
- 25: área física da organização;
- 26: idade da organização;

- 27: quantidade de funcionários;
- 28: horário de funcionamento;
- 29: propriedade do prédio;
- 30: seguro do conteúdo;
- 31: proteção creditícia.

### **3.3 Estudo da Imagem das Organizações na Rua Lima e Silva**

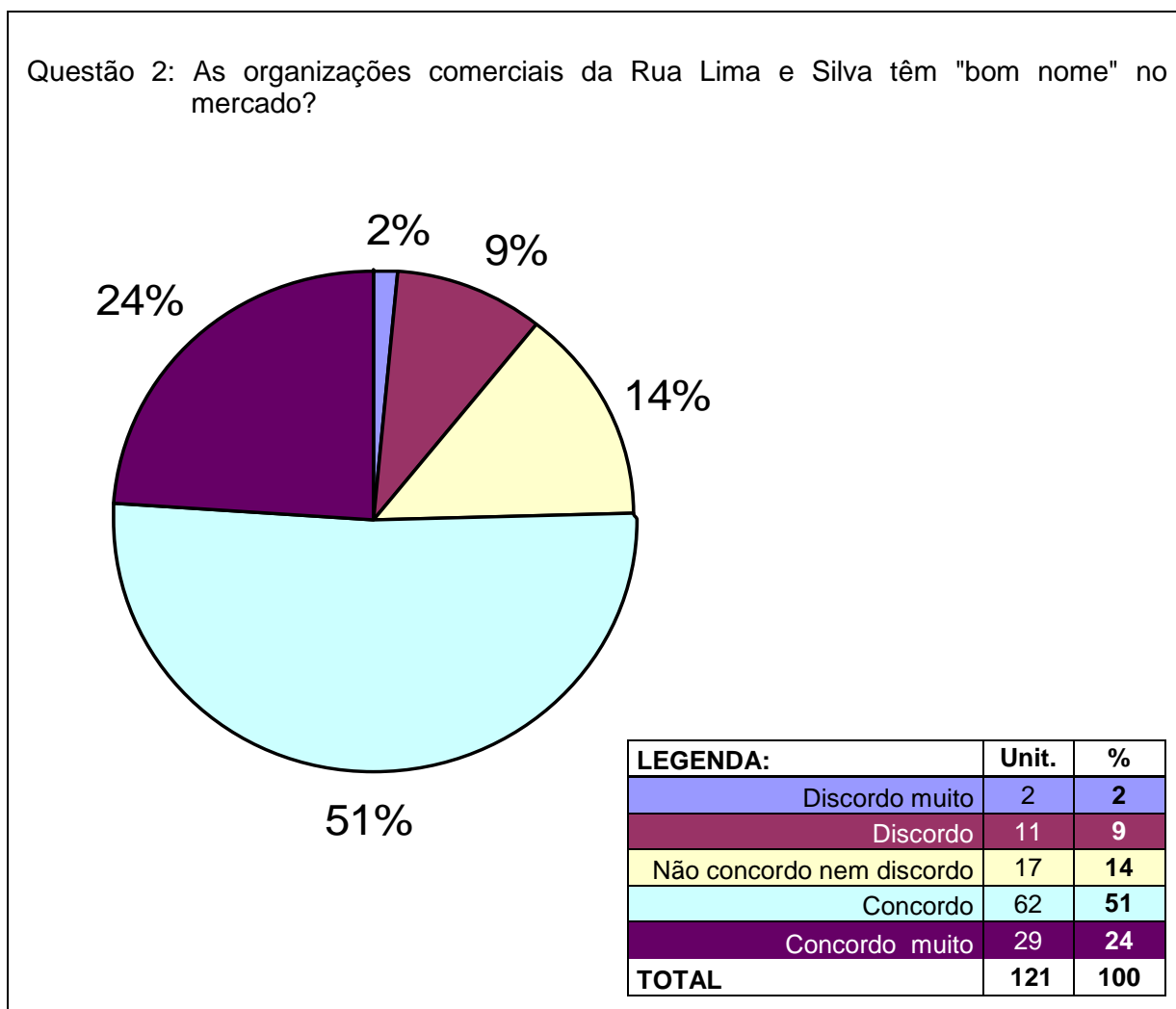
Os gráficos a seguir ilustram os dados obtidos na pesquisa quantitativa através das respostas do formulário aplicado aos gestores das organizações da Rua Lima e Silva. Os gráficos enumerados na página anterior apresentam informações sobre as opiniões dos gestores da Rua Lima e Silva a respeito da imagem, identidade e reputação dos seus estabelecimentos e do seu ambiente comercial.

Há também os gráficos sobre o perfil de suas organizações, englobando características físicas dos empreendimentos, e da caracterização dos gestores, sobre sua escolaridade e etc. Os dois gráficos finais, o 46 e o 47, referem-se a opiniões e comparações entre estabelecimentos da Rua Lima e Silva, investigadas através de pergunta aberta, sobre a organização modelo na Rua, refletindo a questão da reputação, e da maior dificuldade enfrentada no desempenho da atividade na Rua, como parte da identidade.



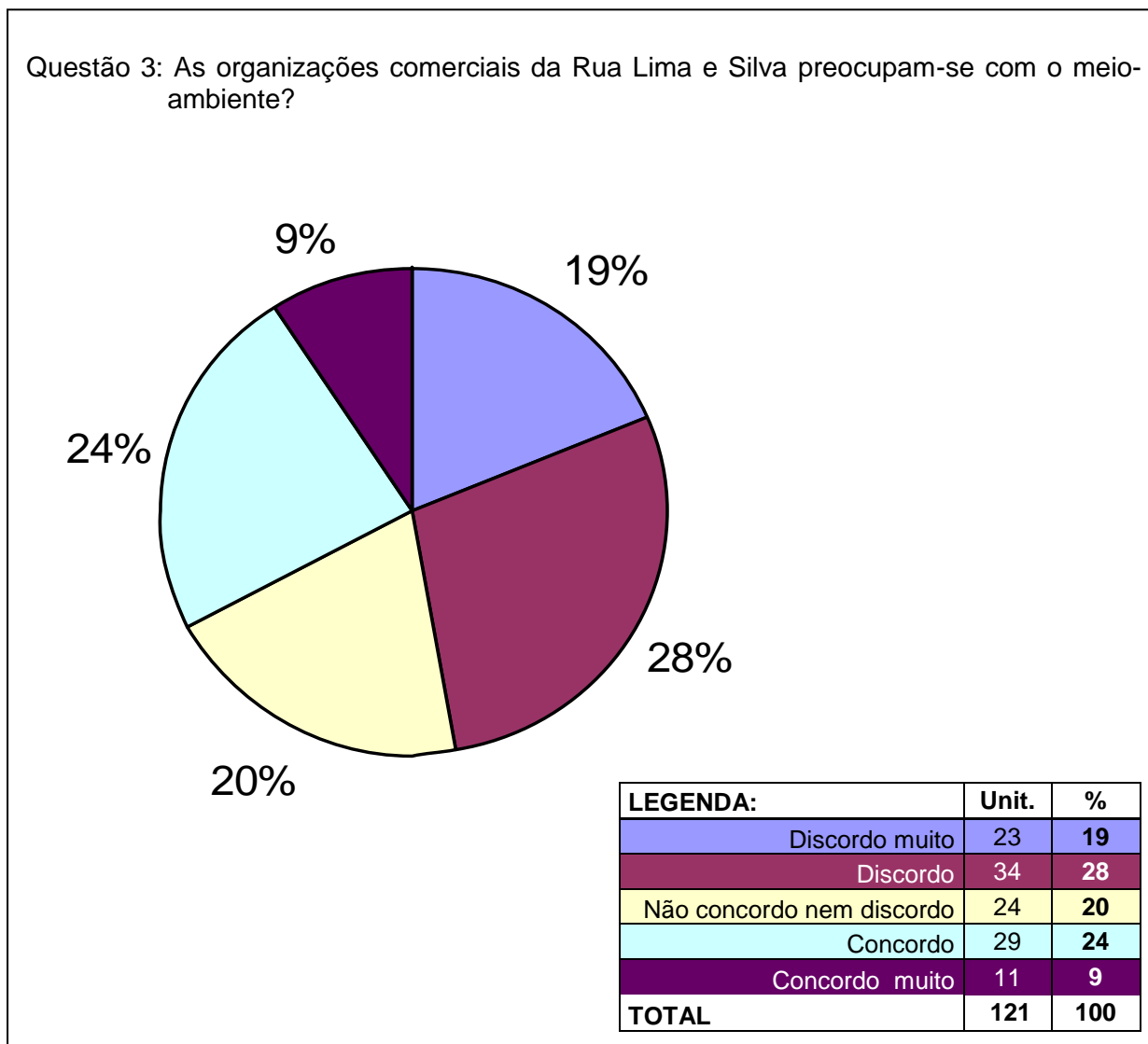
**Gráfico 1** – Preocupação dos comerciantes locais em promover suas marcas.  
Nota: Unit: Unitário

O Gráfico 1 demonstra que, aproximadamente a metade (47%) dos gestores acredita que as organizações não procuram promover suas marcas. Mais de um terço (34%) identifica o contrário, enquanto 19% não discorda nem concorda. O que se testemunha aqui é a grande ausência de preocupação em promover as marcas das organizações da Rua Lima e Silva.



**Gráfico 2** – Reputação do comércio local no mercado.  
Nota: Unit: Unitário

A grande maioria (75%) dos gestores concorda que as organizações comerciais estabelecidas na Rua Lima e Silva têm “bom nome” no mercado, ou seja, uma reputação positiva. Catorze por cento não concorda e nem discorda, e onze por cento discorda que as organizações da Rua têm boa reputação (Gráfico 2).

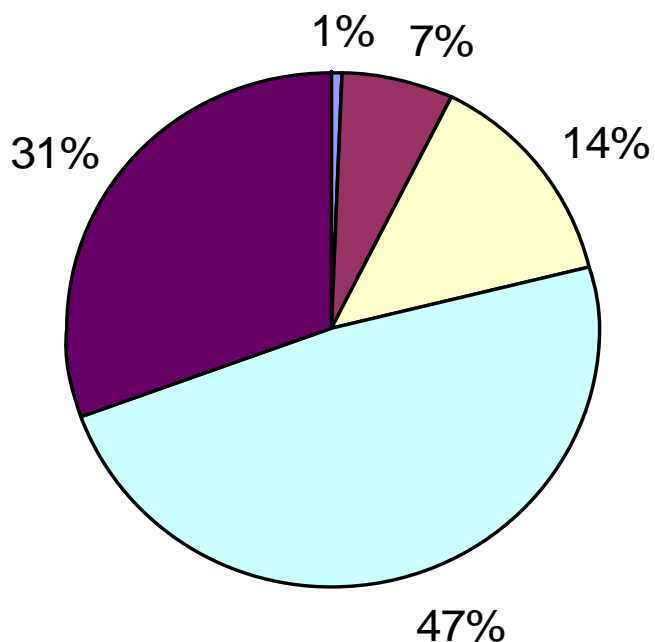


**Gráfico 3** – Preocupação, dos comerciantes locais, com o meio-ambiente.

Nota: Unit: Unitário

Conforme demonstra o Gráfico 3, na opinião dos gestores, praticamente a metade (47%) das organizações não se preocupa com o meio-ambiente. Provavelmente a atividade é focada apenas para a venda, uma característica da identidade. Cerca de um terço (33%) se preocupa e um quinto dos gestores (20%) não concorda nem discorda.

Questão 4: As organizações comerciais da Rua Lima e Silva são confiáveis para os clientes?

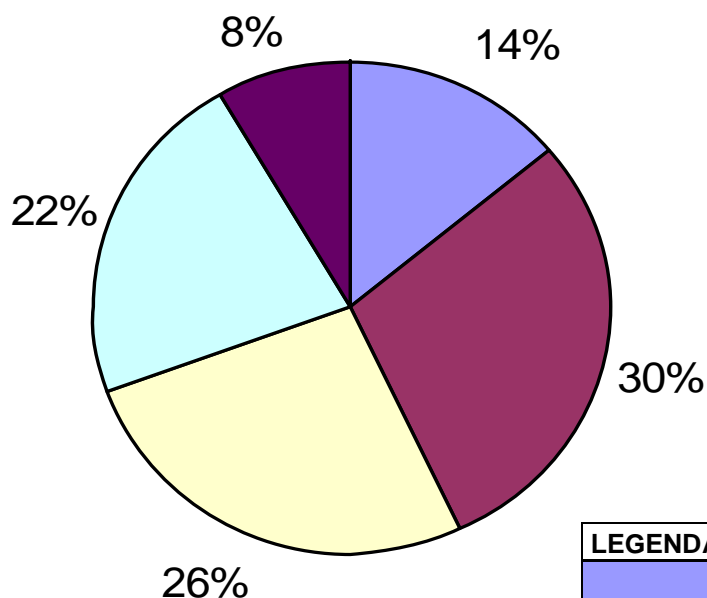


LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	1	1
Discordo	8	7
Não concordo nem discordo	17	14
Concordo	58	47
Concordo muito	37	31
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 4** – Confiança dos clientes nas organizações comerciais da Rua.  
Nota: Unit: Unitário

A grande maioria (78%) dos gestores das organizações concorda que as organizações da Rua Lima e Silva são confiáveis para os clientes (Gráfico 4), o que reforça a questão da boa reputação que têm o ambiente comercial, identificada na questão 2. Catorze por cento não concorda nem discorda.

Questão 5: As organizações comerciais da Rua Lima e Silva se preocupam (de qualquer forma) com causas e/ou ações sociais?



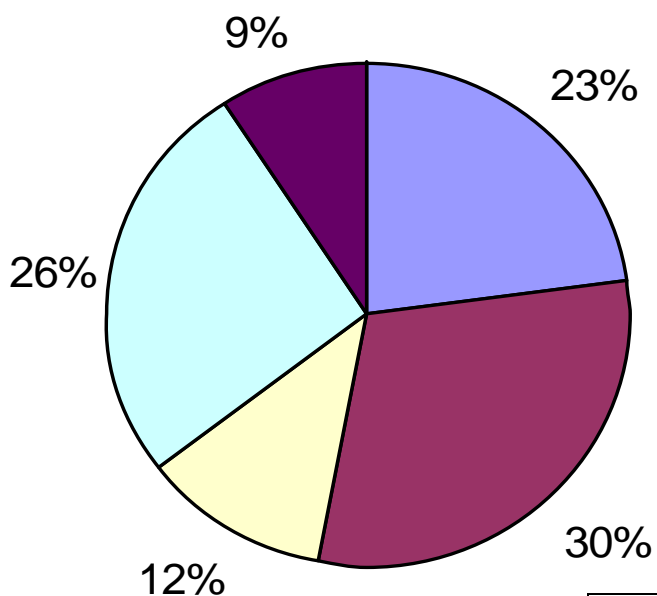
LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	17	14
Discordo	35	30
Não concordo nem discordo	32	26
Concordo	27	22
Concordo muito	10	8
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 5** - Preocupação das organizações com ações sociais.  
Nota: Unit: Unitário

Praticamente a metade (44%) dos gestores das organizações da Rua Lima e Silva discorda de que estas se preocupam, de qualquer forma, com causas ou ações sociais. Pensam ao contrário quase um terço (30%). Vinte e seis por cento não discorda nem concorda (Gráfico 5). É o mesmo caso da questão 3: comprova que o gestor revela ausência de preocupação com as causas sociais, assim como a questão ambiental.



Questão 6: Os clientes das organizações comerciais da Rua Lima e Silva encontram ambientes seguros?

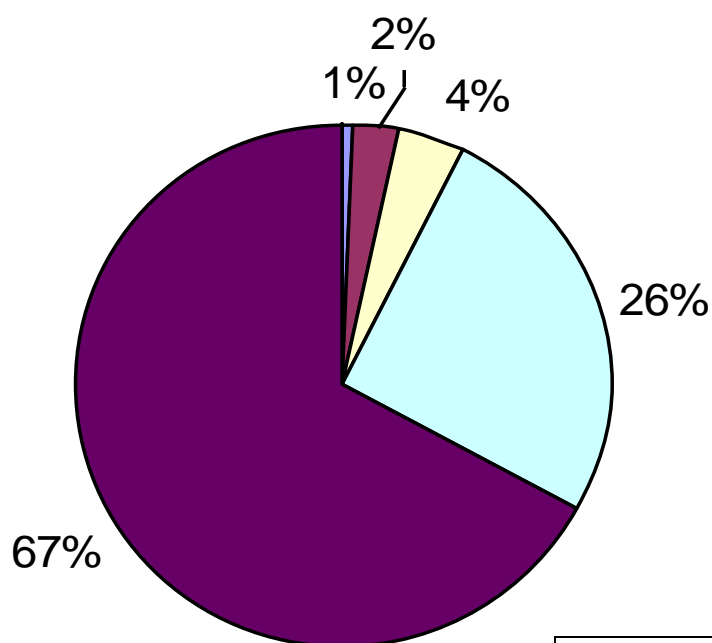


LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	28	23
Discordo	36	30
Não concordo nem discordo	14	12
Concordo	32	26
Concordo muito	11	9
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 6** – Segurança dos clientes em ambientes comerciais na Rua Lima e Silva.  
Nota: Unit: Unitário

Mais da metade (53%) dos gestores comerciais da Rua Lima e Silva discorda que os clientes destas organizações encontram ambientes seguros nas suas organizações. Ao contrário, mais de um terço (38%) concorda que os clientes encontram ambientes seguros. Doze por cento não concorda nem discorda (Gráfico 6). Aqui aparece a principal preocupação dos gestores da Rua: a falta de segurança, a ser comprovada na sequencia.

Questão 7: As organizações comerciais da Rua Lima e Silva são importantes para a cidade?

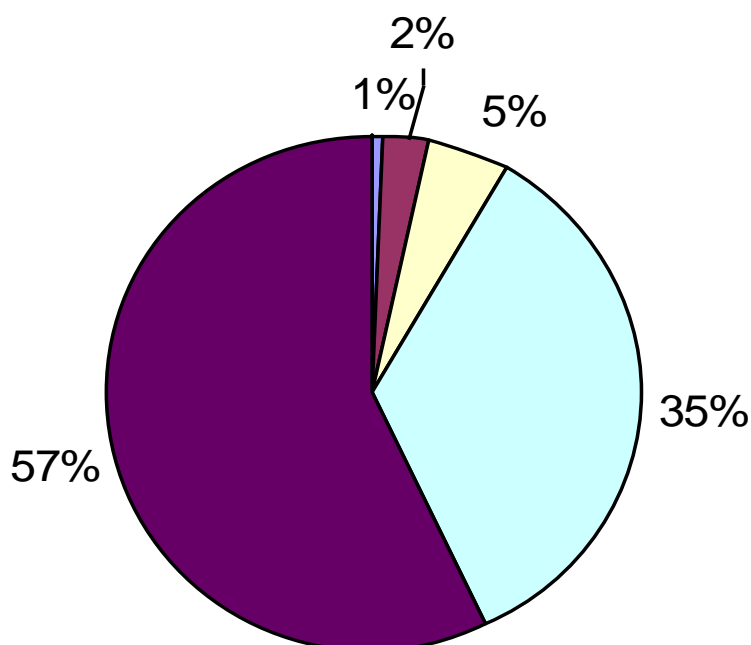


LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	1	1
Discordo	3	2
Não concordo nem discordo	5	4
Concordo	31	26
Concordo muito	81	67
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 7** – Relevância das organizações comerciais da Rua Lima e Silva para a cidade.  
Nota: Unit: Unitário

A quase totalidade (93%) dos gestores concorda que as organizações comerciais da Rua Lima e Silva são importantes para a cidade (Gráfico 7). Nessa questão é identificada a importância da área comercial da região, devido a relevância que ela possui no ambiente comercial da cidade.

Questão 8: É bom ter minha organização junto com as demais da Rua Lima e Silva?



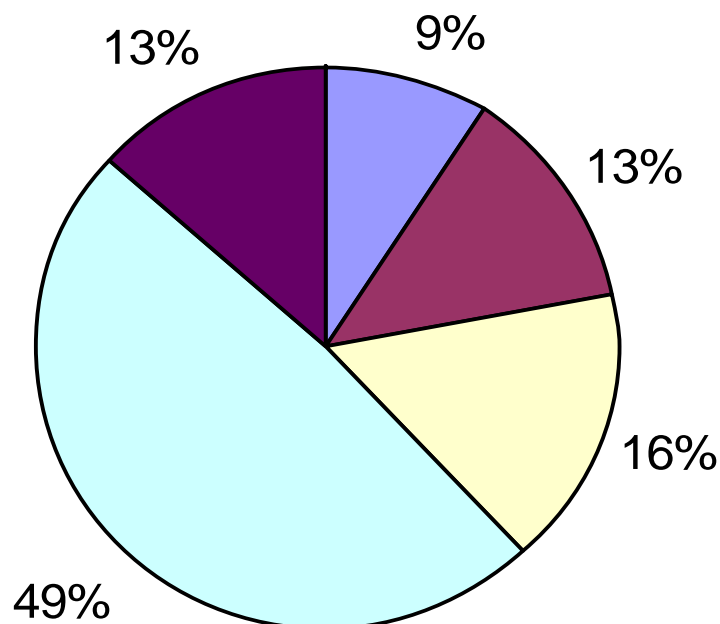
LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	1	1
Discordo	3	2
Não concordo nem discordo	6	5
Concordo	42	35
Concordo muito	69	57
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 8** – Proximidade das organizações junto às demais.

Nota: Unit: Unitário

Praticamente a totalidade (92%) dos gestores concorda que é bom ter sua empresa junto às demais organizações comerciais da Rua Lima e Silva (Gráfico 8). Ou seja, existe um reconhecimento positivo de imagem na reputação das organizações.

Questão 9: As organizações comerciais da Rua Lima e Silva são organizadas?



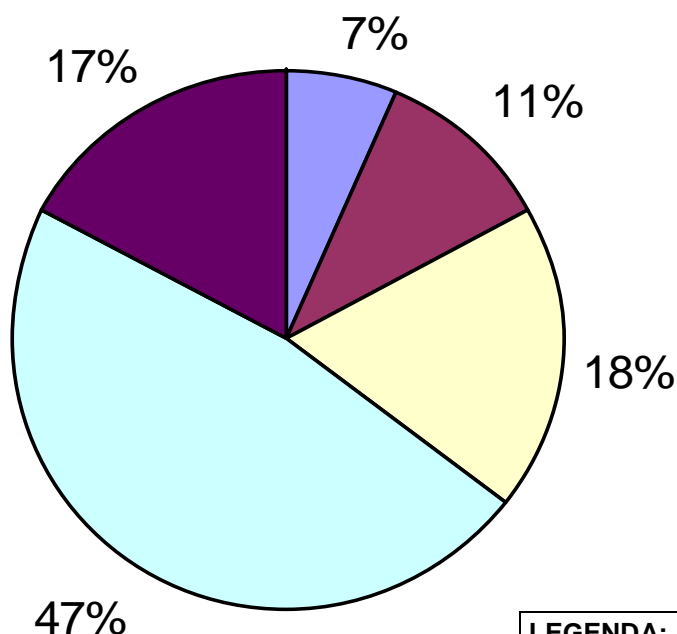
LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	11	9
Discordo	16	13
Não concordo nem discordo	19	16
Concordo	59	49
Concordo muito	16	13
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 9** – Organização das empresas.

Nota: Unit: Unitário

A maioria (62%) dos gestores das organizações da Rua Lima e Silva concorda que elas são organizadas. Vinte e dois por cento discordam e dezessete por cento não concorda nem discorda (Gráfico 9). Portanto, a imagem de que as empresas são organizadas é identificada pela maioria dos gestores da Rua.

Questão 10: As organizações comerciais da Rua Lima e Silva convivem em concorrência honesta?



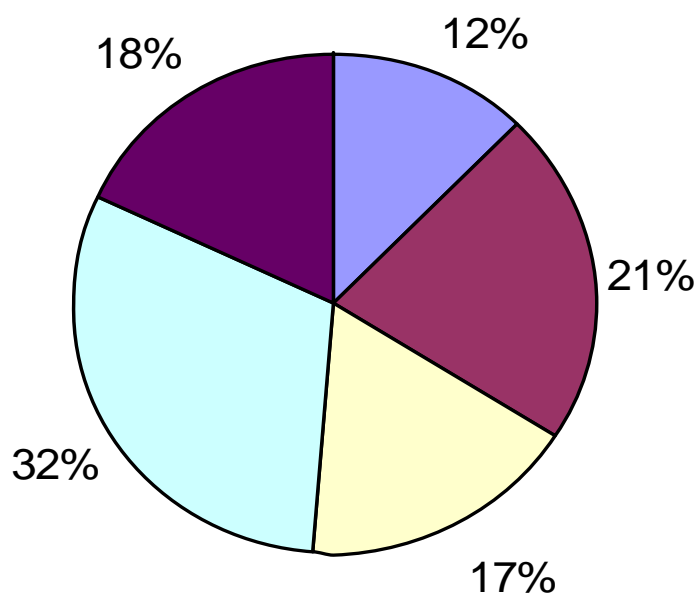
LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	8	7
Discordo	13	11
Não concordo nem discordo	22	18
Concordo	57	47
Concordo muito	21	17
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 10** – Idoneidade na concorrência.

Nota: Unit: Unitário

A maioria (64%) dos gestores das organizações comerciais da Rua Lima e Silva concorda que convivem em concorrência honesta. Nesse ponto, os administradores das empresas da Rua têm uma boa imagem da relação de competitividade entre eles, quanto a sua conduta e parceria. Dezoito por cento discordam e outro tanto não concordam nem discordam (Gráfico 10).

Questão 11: As organizações comerciais da Rua Lima e Silva convivem em um ambiente de ajuda mútua?



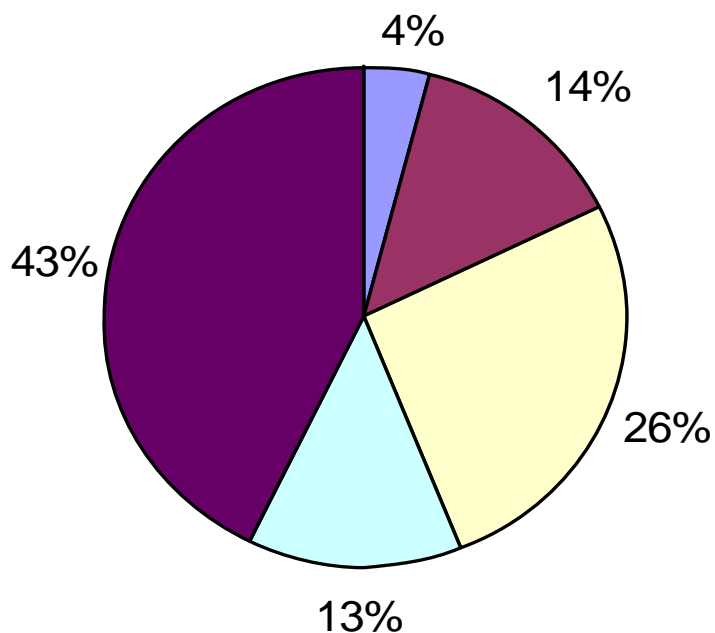
LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	15	12
Discordo	26	21
Não concordo nem discordo	21	17
Concordo	37	32
Concordo muito	22	18
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 11** – Parceria no ambiente empresarial.

Nota: Unit: Unitário

A metade (50%) dos gestores da Rua Lima e Silva concorda que as organizações convivem em ambiente de ajuda mútua. Esses dados reforçam um ambiente de certa cooperação, o que corrobora com a informação anterior de que existe uma concorrência idônea na via. Um terço discorda e dezessete por cento não concorda nem discorda (Gráfico 11).

Questão 12: A Rua Lima e Silva já foi melhor como ponto comercial?



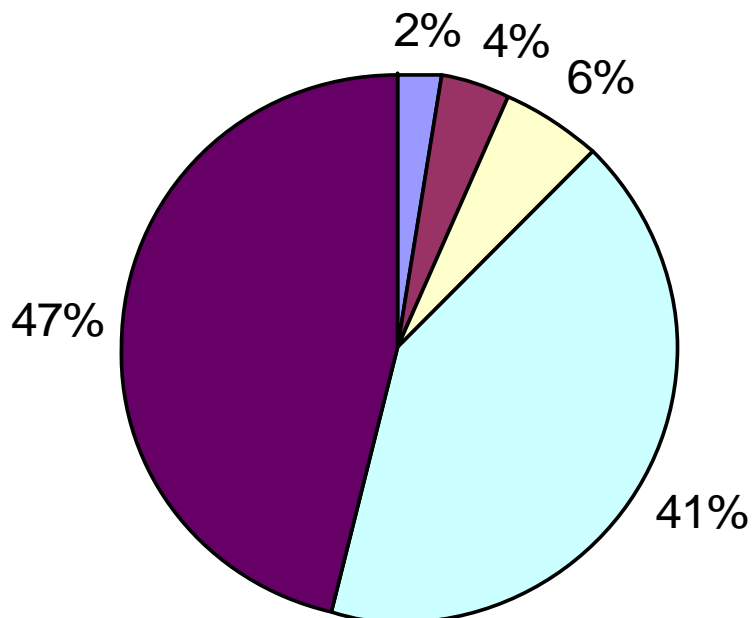
LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	5	4
Discordo	17	14
Não concordo nem discordo	31	26
Concordo	16	13
Concordo muito	52	43
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 12** – Qualidade do ponto comercial na Rua.

Nota: Unit: Unitário

Mais da metade (56%) dos gestores concorda que a Rua Lima e Silva já foi melhor como ponto comercial. Aqui aparece um primeiro aspecto da imagem negativa da via. Mais de um quarto não concorda nem discorda e dezoito por cento discordam da questão (Gráfico 12).

Questão 13: Minha organização tem futuro, sediada na Rua Lima e Silva?



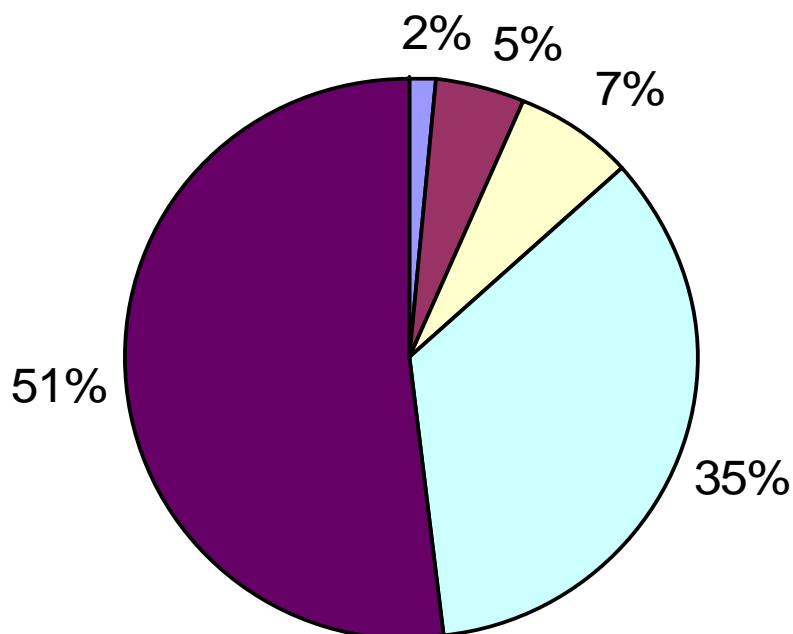
LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	3	2
Discordo	5	4
Não concordo nem discordo	7	6
Concordo	50	41
Concordo muito	56	47
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 13** – Futuro da empresa na Rua.  
Nota: Unit: Unitário

A grande maioria (88%) concorda que sua organização tem futuro econômico positivo por estar sediada na Rua Lima e Silva (Gráfico 13). Aqui se apresenta uma situação de imagem positiva quanto à perspectiva do ambiente comercial da via. O gestor é otimista em relação à sua empresa naquela área.



Questão 14: A Rua Lima e Silva tem futuro como ponto comercial?



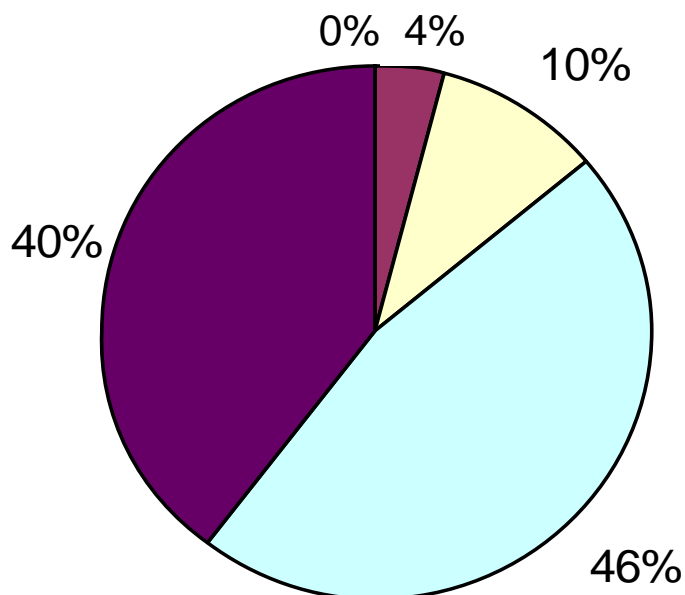
LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	2	2
Discordo	6	5
Não concordo nem discordo	8	7
Concordo	42	35
Concordo muito	63	51
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 14** – Ponto comercial da Rua no futuro.

Nota: Unit: Unitário

A grande maioria (86%) dos gestores concorda que a Rua Lima e Silva tem futuro como ponto comercial (Gráfico 14). O que se pode interpretar é que, apesar opinião negativa identificada no gráfico 12, onde é expressado que a Rua já foi melhor como ponto comercial, ainda existe um otimismo do futuro econômico.

Questão 15: As organizações comerciais da Rua Lima e Silva atendem bem aos clientes?



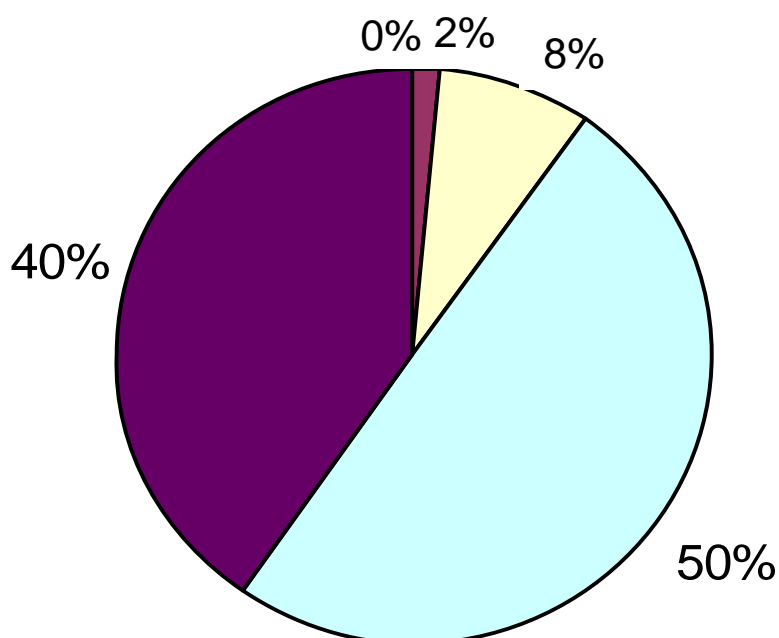
LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	0	0
Discordo	5	4
Não concordo nem discordo	12	10
Concordo	56	46
Concordo muito	48	40
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 15** – Atendimento ao cliente das empresas da Rua.

Nota: Unit: Unitário

A grande maioria (86%) dos gestores concorda que as organizações comerciais da Rua Lima e Silva atendem bem aos clientes. Aqui pode ser identificada a imagem positiva do atendimento aos clientes que os gestores identificam nas empresas. Um décimo não concorda nem discorda (Gráfico 15).

Questão 16: As organizações comerciais da Rua Lima e Silva têm bons produtos/serviços?

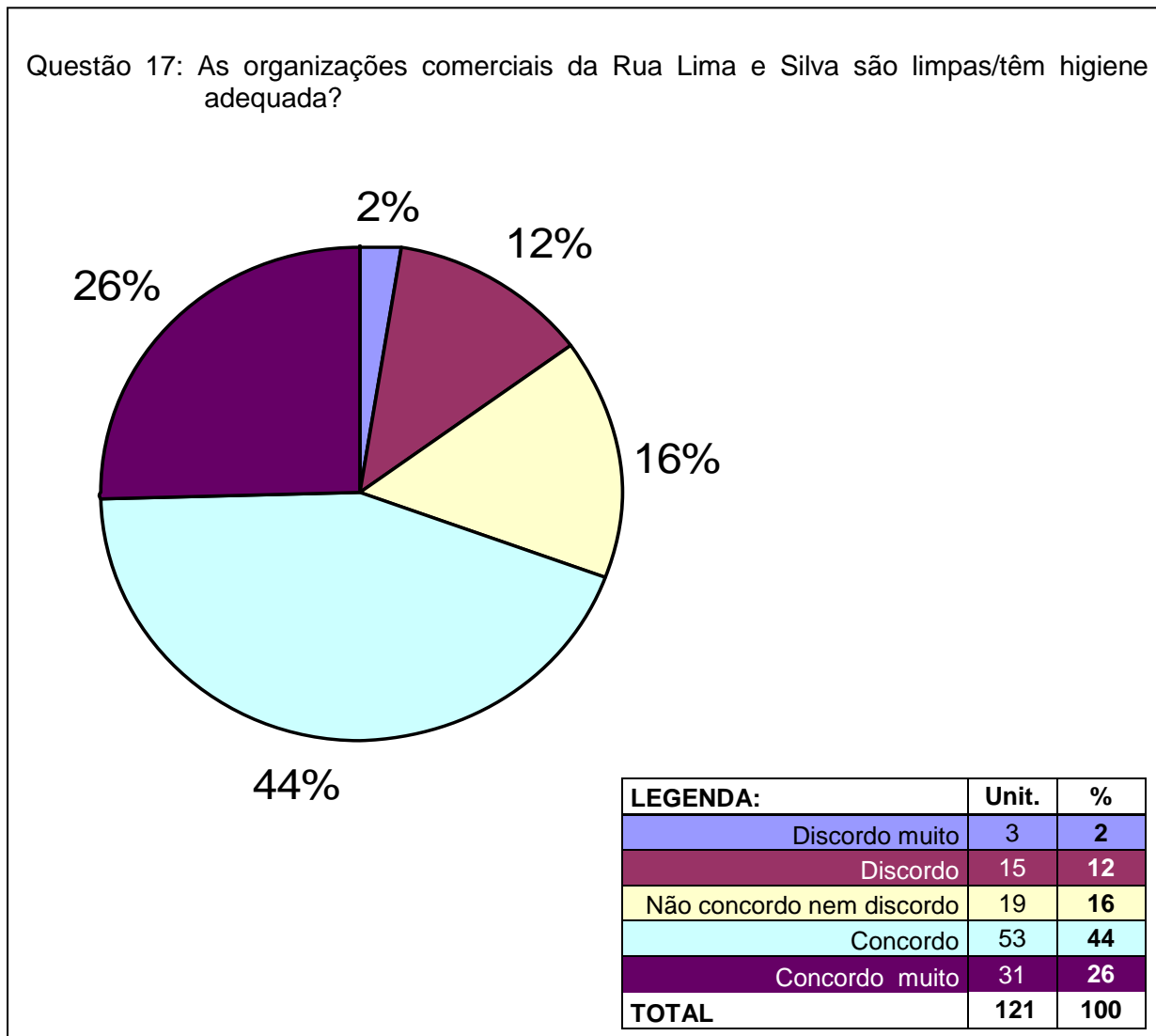


LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	0	0
Discordo	2	2
Não concordo nem discordo	10	8
Concordo	60	50
Concordo muito	49	40
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 16** – Qualidade dos produtos e/ou serviços das empresas da Rua.

Nota: Unit: Unitário

A quase totalidade (90%) dos gestores concorda que as organizações comerciais da Rua Lima e Silva têm bons produtos e/ou serviços. Da mesma forma que na questão anterior, a imagem dos produtos e/ou serviços das empresas é positiva (Gráfico 16).

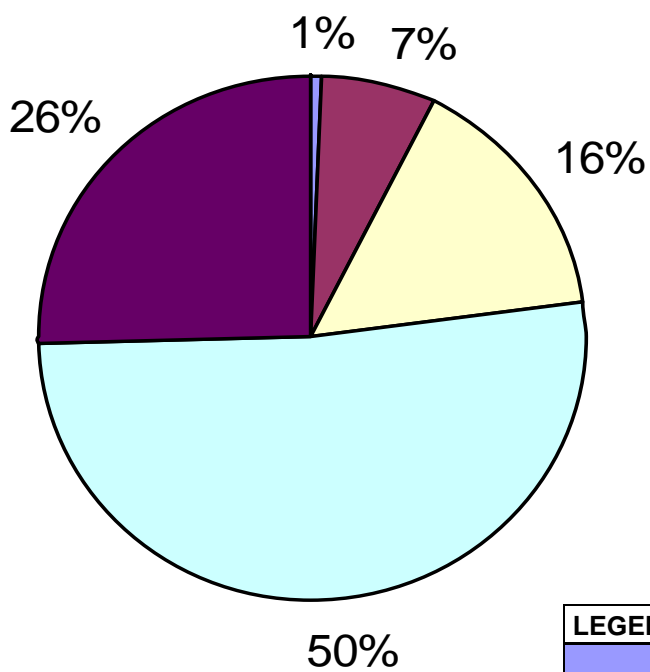


**Gráfico 17** – Limpeza e higiene das organizações da Rua.

Nota: Unit: Unitário

A maioria (70%) dos gestores concorda que as organizações comerciais da Rua Lima e Silva são limpas e/ou possuem higiene adequadas. Essa opinião confirma a imagem positiva que os gestores têm em relação ao seu asseio das empresas da via (Gráfico 17). Dezesesseis por cento não concorda nem discorda disso e catorze por cento discorda da questão.

Questão 18: As organizações comerciais da Rua Lima e Silva têm equipamentos adequados?



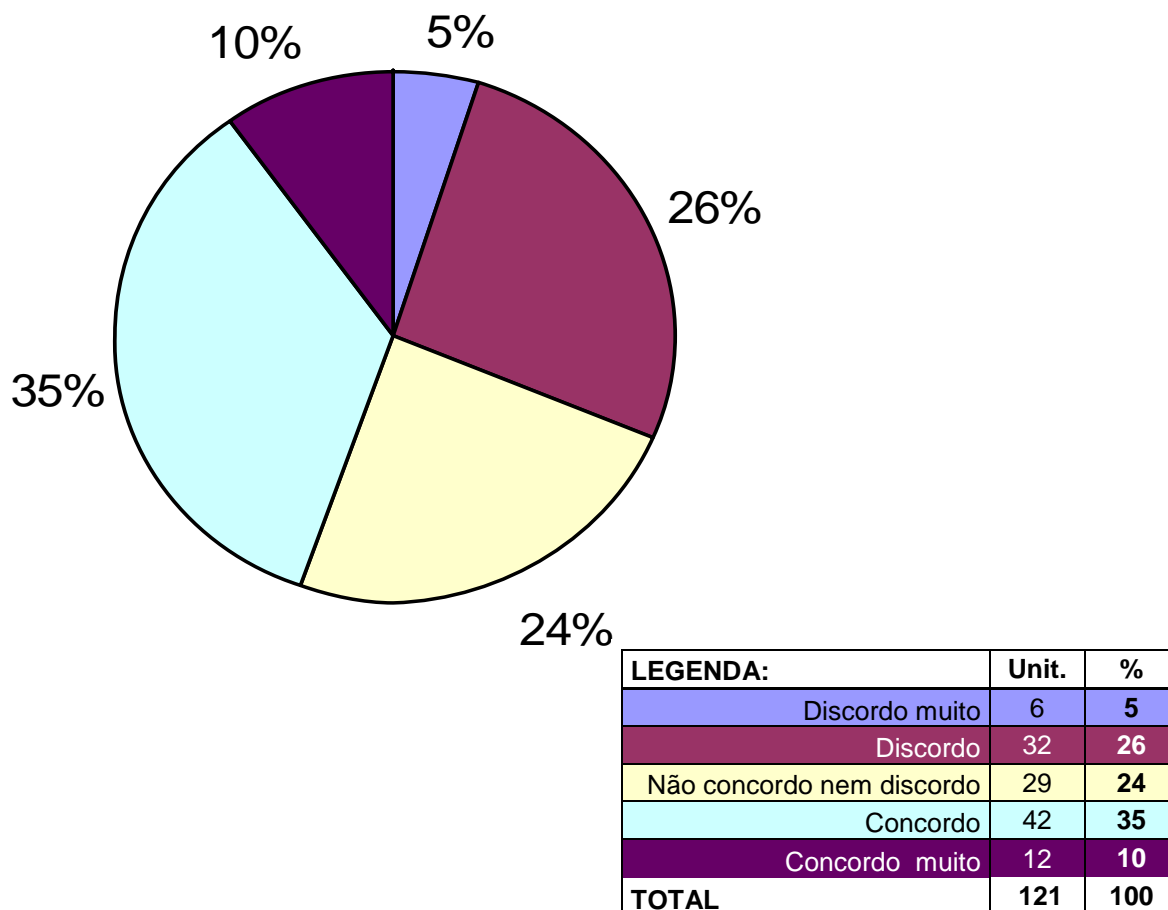
LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	1	1
Discordo	8	7
Não concordo nem discordo	19	16
Concordo	62	50
Concordo muito	31	26
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 18** – Equipagem das organizações comerciais da Rua.

Nota: Unit: Unitário

Conforme ilustra o Gráfico 18, a grande maioria (76%) dos gestores concorda que as organizações comerciais da Rua Lima e Silva têm equipamentos adequados. Novamente, é identificada a imagem positiva na opinião sobre a equipagem das empresas da via. Dezesesseis por cento não concorda nem discorda da questão.

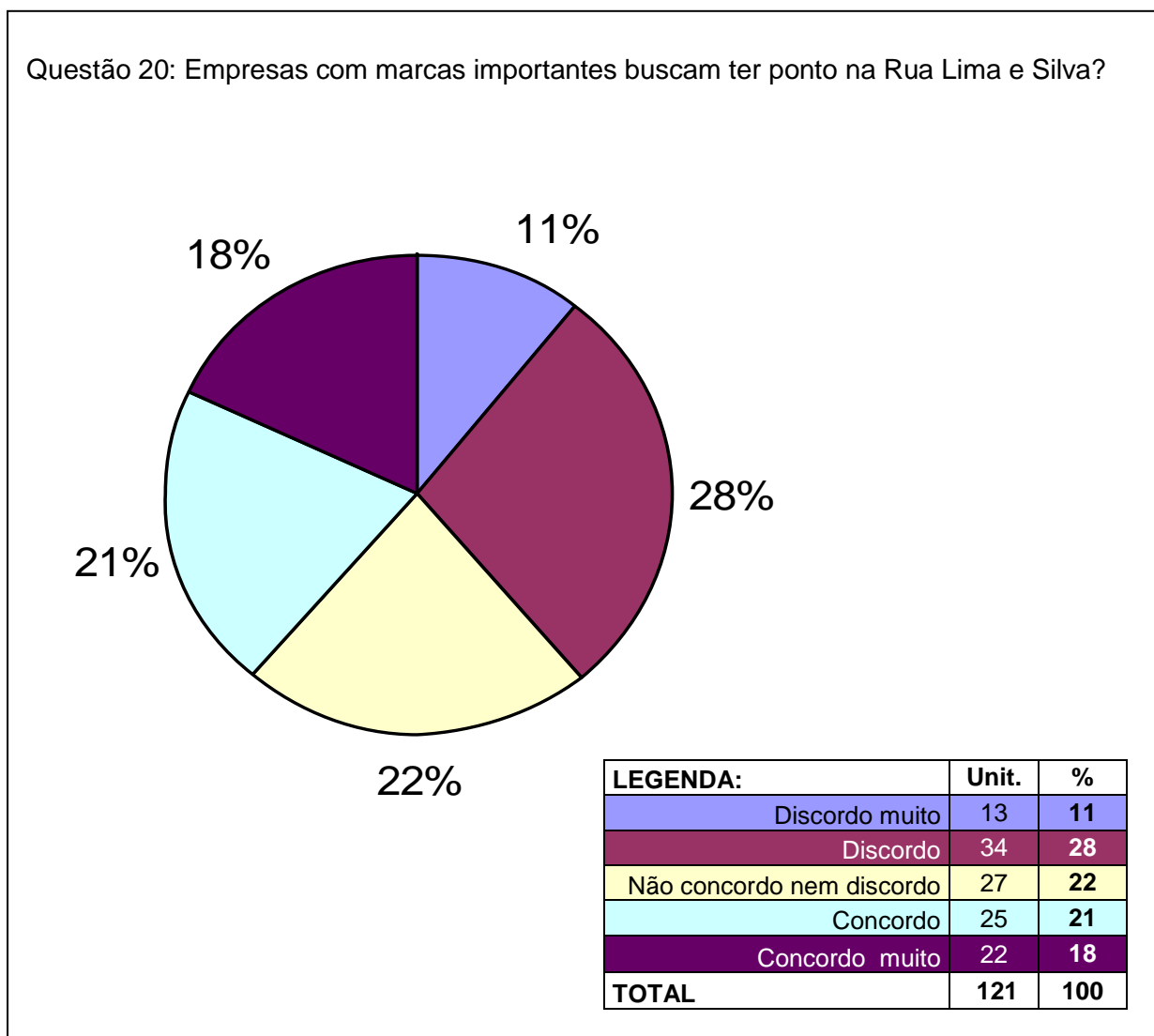
Questão 19: As organizações comerciais da Rua Lima e Silva são modernas?



**Gráfico 19** – Modernidade das organizações comerciais da Rua.

Nota: Unit: Unitário

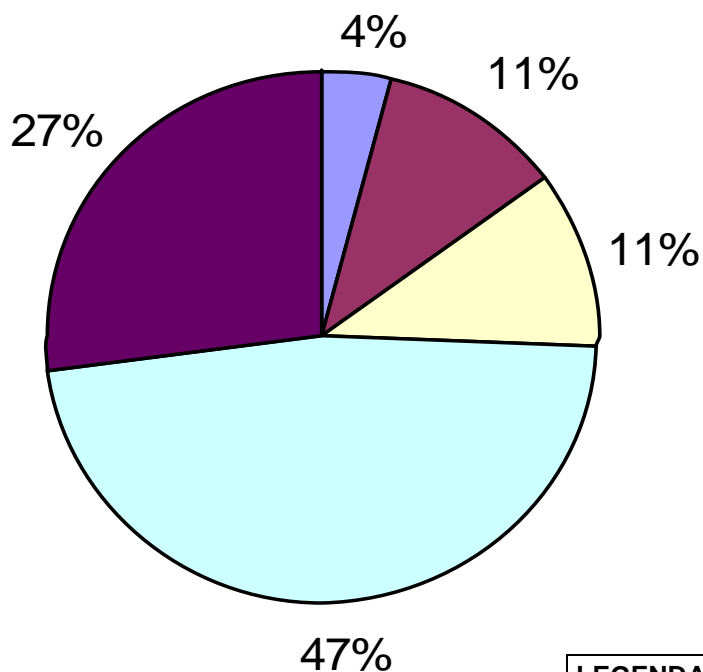
Praticamente a metade (45%) dos gestores participantes da pesquisa concorda que as organizações comerciais da Rua Lima e Silva são modernas. Quase um terço (31%) discorda e cerca de um quarto (24%) não concorda nem discorda (Gráfico 19). Ou seja, não existe uma maioria de opinião sobre a imagem positiva das organizações da via sobre modernidade destas.



**Gráfico 20** – Procura de ponto na Rua por marcas importantes.  
Nota: Unit: Unitário

Os gestores dividem-se (39% de cada lado) na concordância ou não de que as empresas com marcas importantes buscam ter ponto na Rua Lima e Silva. Cerca de um quarto não concorda nem discorda. Novamente, quando se trata de uma autoavaliação, os administradores questionam a imagem quanto às suas marcas no ambiente comercial da via (Gráfico 20).

Questão 21: As organizações comerciais da Rua Lima e Silva têm bons preços?



LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	5	4
Discordo	13	11
Não concordo nem discordo	13	11
Concordo	57	47
Concordo muito	33	27
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

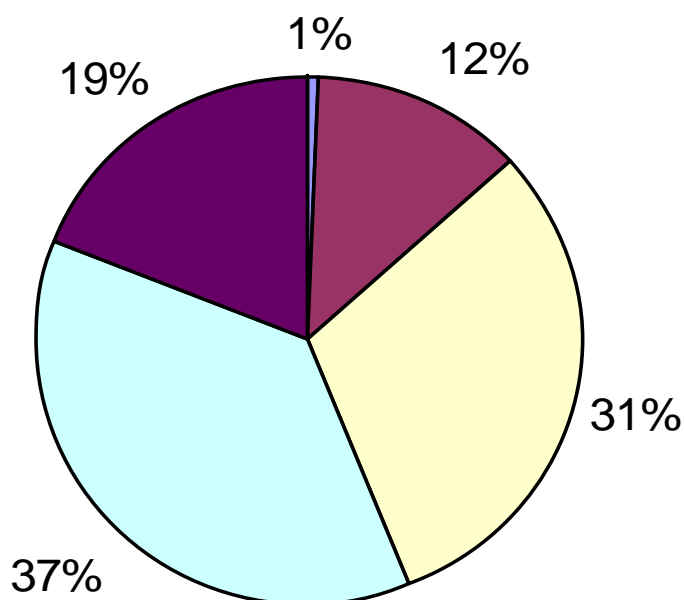
**Gráfico 21** – Qualidade das adequações dos preços pelas empresas da Rua.

Nota: Unit: Unitário

A maioria (58%) dos gestores concorda que as organizações comerciais da Rua Lima e Silva têm bons preços. Quinze por cento discorda. Os administradores possuem uma imagem positiva em relação aos preços exercidos pelas empresas, em sua maioria (Gráfico 21).



Questão 22: As organizações comerciais da Rua Lima e Silva cumprem suas obrigações fiscais?

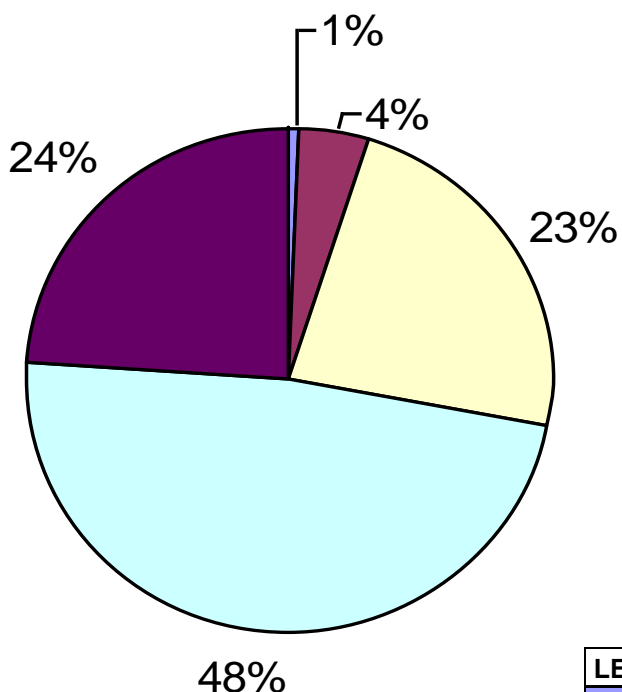


LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	1	1
Discordo	15	12
Não concordo nem discordo	37	31
Concordo	45	37
Concordo muito	23	19
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 22** – Cumprimento das obrigações fiscais pelas organizações comerciais locais.  
Nota: Unit: Unitário

Mais da metade (56%) dos gestores concorda que as suas organizações comerciais da Rua Lima e Silva cumprem suas obrigações fiscais. Aqui não é somente uma questão de imagem positiva e sim, também, de reputação, onde as empresas opinam em manter os seus compromissos fiscais. Cerca de um terço (31%) não concorda nem discorda e treze por cento discorda da questão (Gráfico 22).

Questão 23: As organizações comerciais da Rua Lima e Silva cumprem suas obrigações comerciais?



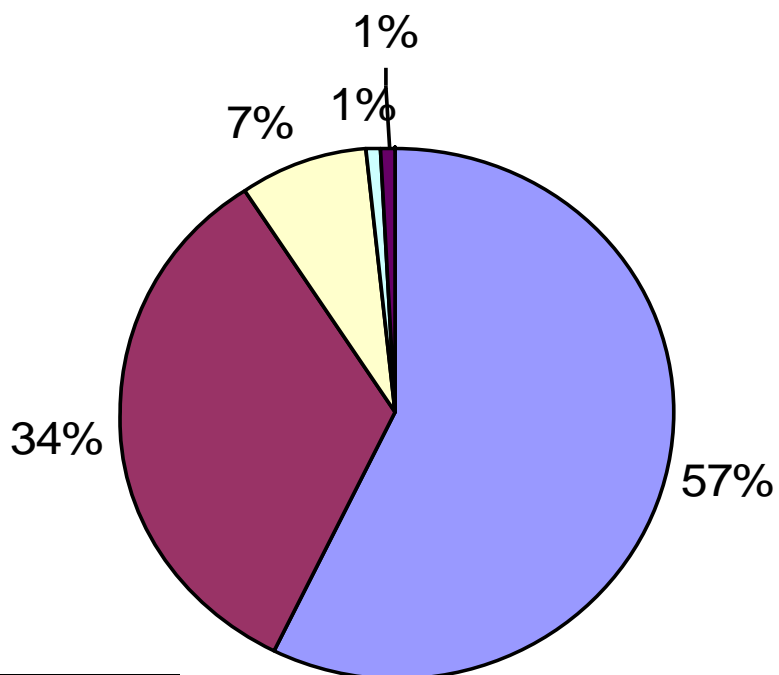
LEGENDA:	Unit.	%
Discordo muito	1	1
Discordo	5	4
Não concordo nem discordo	28	23
Concordo	58	48
Concordo muito	29	24
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 23** – Cumprimento das obrigações comerciais pelas organizações locais.

Nota: Unit: Unitário

A grande maioria (72%) dos gestores concorda que as organizações comerciais da Rua Lima e Silva cumprem suas obrigações comerciais. Da mesma forma que na anterior, a idéia de não somente uma imagem positiva transmitida, mas também de reputação, onde o administrador opina sobre as empresas da via serem comprometidas com as obrigações comerciais. Cerca de um quarto (23%) não concorda nem discorda com esta opinião (Gráfico 23).

Questão 24: Caracterização do participante da pesquisa: porte da empresa.



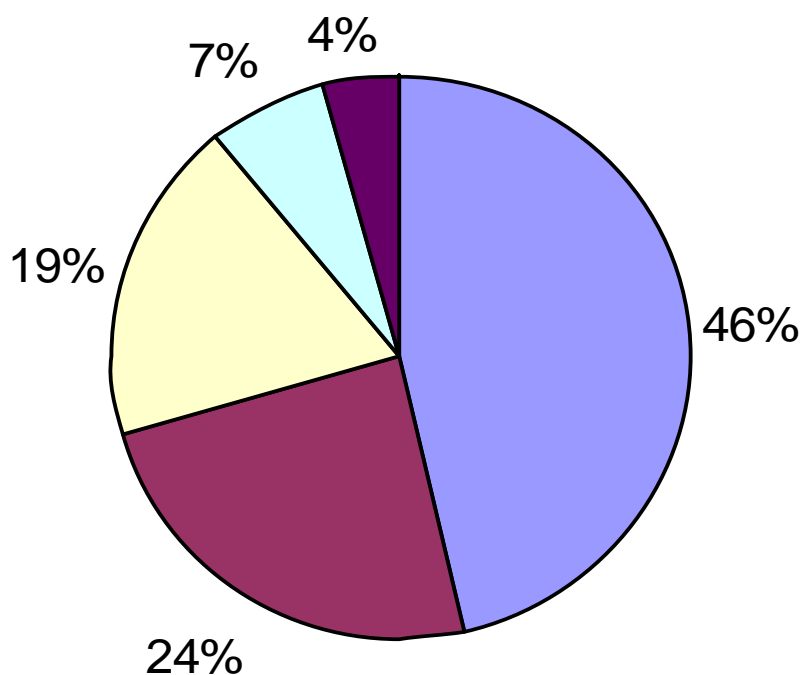
LEGENDA:	Unit.	%
Micro	69	57
Pequena	41	34
Média	9	7
Grande	1	1
Não soube responder	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 24** – Porte dos empreendimentos da Rua.

Nota: Unit: Unitário

A grande maioria (91%) dos empreendimentos é classificada como micro e pequenas empresas, sendo, a maioria (57%) como micro. Isto reforça a idéia da presença na Rua Lima e Silva de empreendimentos pequenos (Gráfico 24).

Questão 25: Caracterização do participante da pesquisa: tamanho do empreendimento.



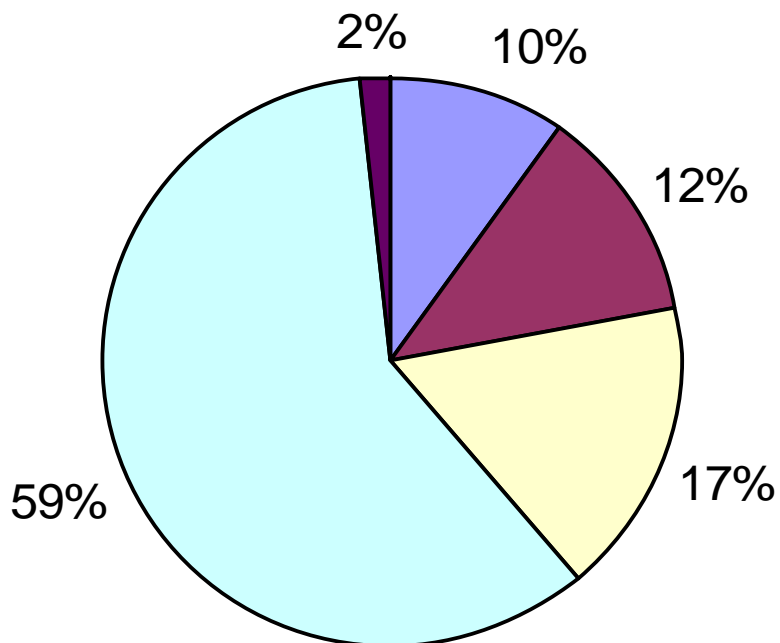
LEGENDA:	Unit.	%
Menos de 50m <sup>2</sup>	56	46
Entre 50m <sup>2</sup> e 100m <sup>2</sup>	29	24
Entre 100m <sup>2</sup> e 200m <sup>2</sup>	23	19
Entre 200m <sup>2</sup> e 500m <sup>2</sup>	8	7
Mais de 500m <sup>2</sup>	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 25** – Área física dos estabelecimentos da Rua.

Nota: Unit: Unitário

Confirmando a questão anterior, a área física é adequada ao porte das organizações, na maioria micro e pequenas empresas: a grande maioria (70%) ocupa até 100 m<sup>2</sup> de área física. Isso é reforçado com a identificação de que quase a metade (46%) dos empreendimentos da Rua Lima e Silva possui menos de 50m<sup>2</sup>. Quase um quinto (19%) tem de 100 a 200m<sup>2</sup> de área. As demais organizações, um pouco mais de 10%, têm acima de 200m<sup>2</sup> (Gráfico 25).

Questão 26: Caracterização do participante da pesquisa: tempo da empresa na Rua.



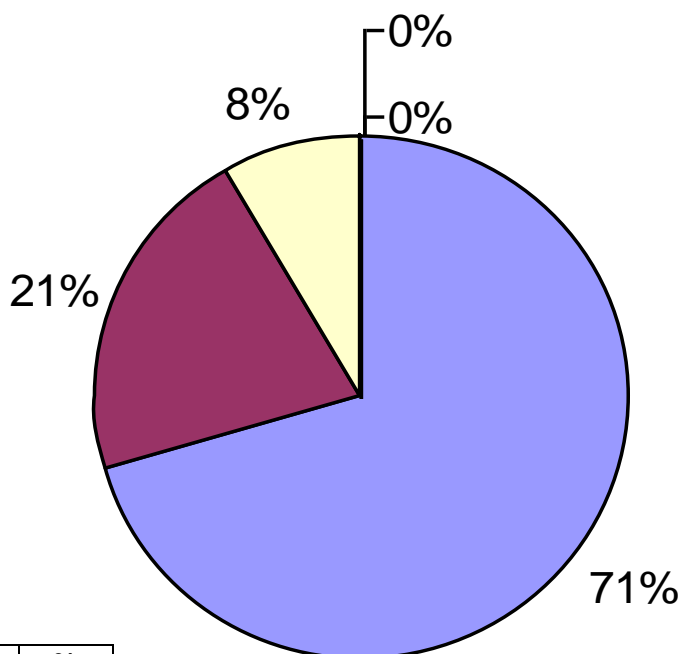
LEGENDA:	Unit.	%
Até seis meses	12	10
De seis meses a dois anos	15	12
De dois a cinco anos	20	17
Mais de cinco anos	72	59
Não soube responder	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 26** – Idade das empresas na Rua.

Nota: Unit: Unitário

Mais da metade (59%) das empresas tem mais de cinco anos de existência na Rua Lima e Silva, o que pode configurar forte vínculo da organização com a Rua, caracterizado, provavelmente pela tradição comercial da sua atividade. Dezesete por cento têm de “dois a cinco anos” e doze por cento de “seis meses a dois anos”. Um décimo das organizações são recentes na Rua, com até seis meses de existência (Gráfico 26).

Questão 27: Caracterização do participante da pesquisa: número de funcionários.



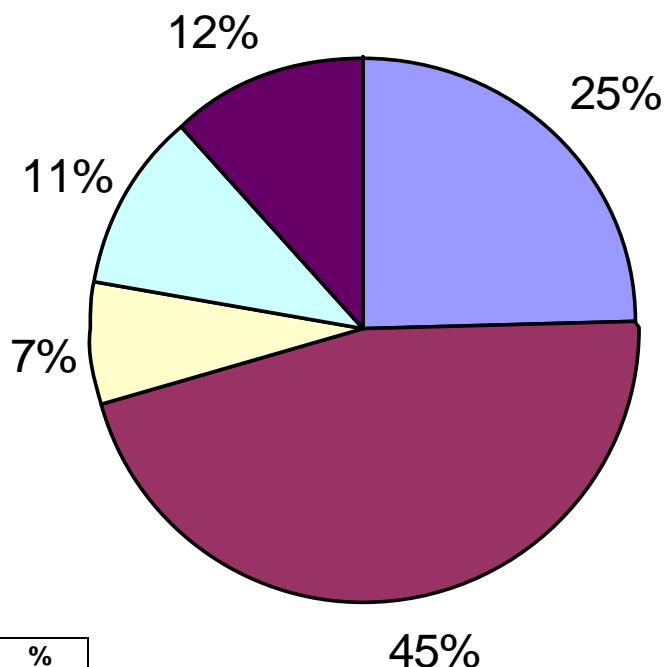
LEGENDA:	Unit.	%
De 1 a 5	85	71
De 6 a 10	26	21
De 11 a 20	10	8
De 21 a 50	0	0
Acima de 50	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 27** – Quantidade de funcionários das organizações da Rua.

Nota: Unit: Unitário

Aproximadamente a totalidade (92%) das organizações comerciais da Rua Lima e Silva possui até dez funcionários. A grande maioria (71%) tem até cinco funcionários e vinte e um por cento de seis a dez funcionários. Não foi identificado no inquérito empresa com mais de 20 empregados. Todos estes dados, mais uma vez, confirmam a definição do perfil de pequeno porte dos empreendimentos (Gráfico 27).

Questão 28: Caracterização do participante da pesquisa: horário de funcionamento.



LEGENDA:	Unit.	%
Integral (3 turnos)	30	25
Manhã e tarde	55	45
Tarde e noite	9	7
Manhã e noite	13	11
Meio turno	14	12
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 28** – Horário de funcionamento das empresas da Rua.

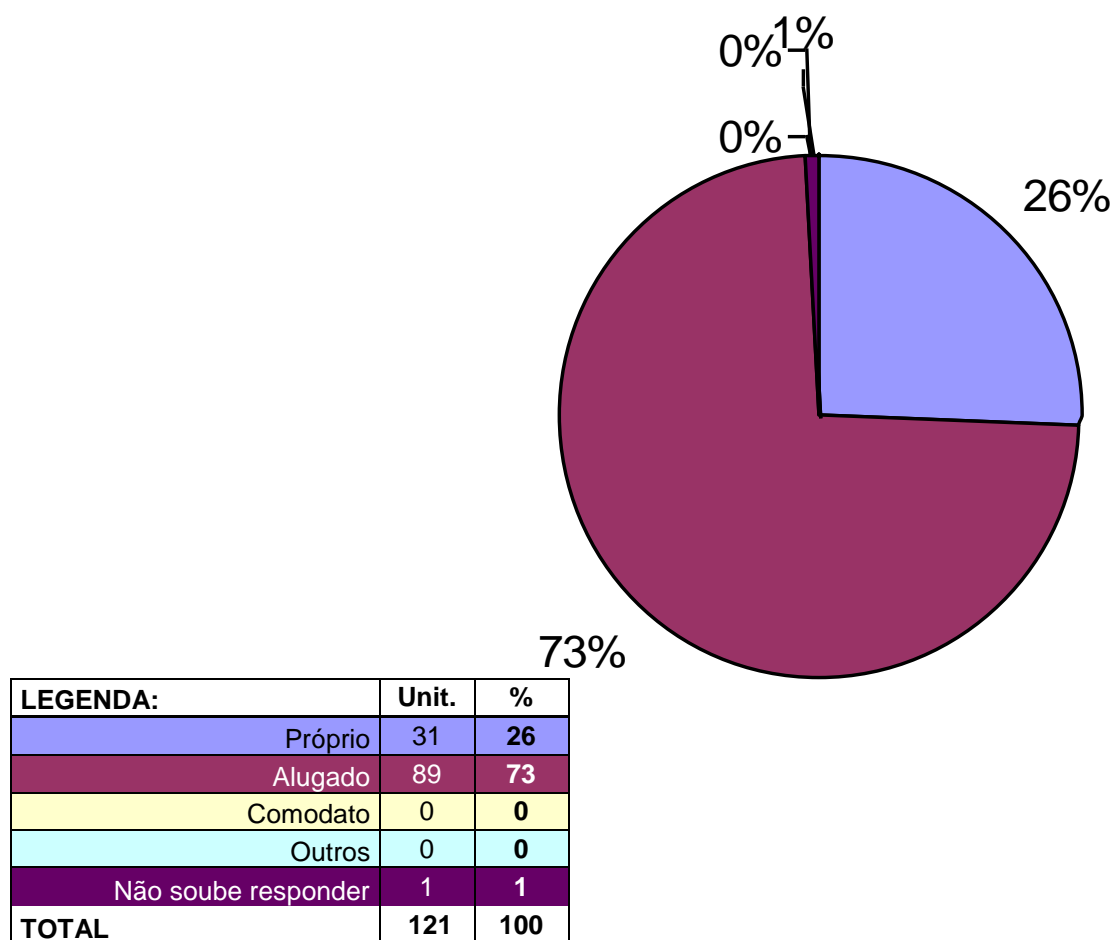
Nota: Unit: Unitário

Quase a metade (45%) das organizações da Rua Lima e Silva tem horário de funcionamento pela manhã e tarde. Um quarto trabalha em turno integral<sup>1</sup>, ou seja, atuação comercial nos três turnos. Doze por cento em meio turno<sup>2</sup> e onze por cento funcionam pela manhã e noite. A grande maioria atua em mais de um turno (Gráfico 28).

<sup>1</sup> Entende-se como integral: total, inteiro. No caso, os três turnos de horário de um dia de funcionamento.

<sup>2</sup> Meio turno refere-se à metade de um turno de trabalho de oito horas, podendo ser considerado como uma manhã ou uma tarde ou uma noite.

Questão 29: Caracterização do participante da pesquisa: propriedade do prédio.



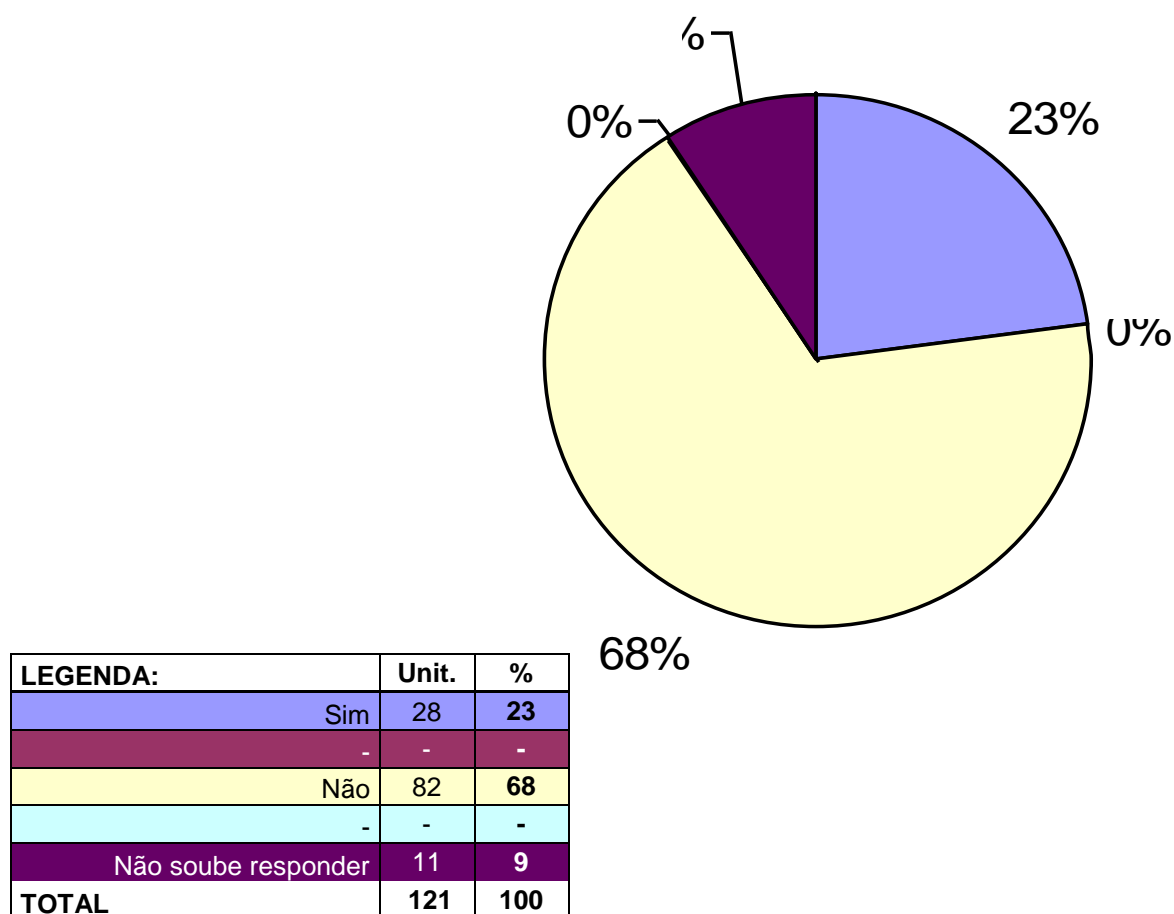
**Gráfico 29** – Propriedade do prédio da empresa da Rua.

Nota: Unit: Unitário

A grande maioria (73%) dos empreendimentos da Rua Lima e Silva ocupa espaços locados, o que pode configurar a fragilidade econômica, característica do pequeno negócio, também como provável característica da identidade. Mais de um quarto (26%) dos estabelecimentos opera em prédios próprios. Nenhuma empresa utiliza o sistema de comodato ou outro tipo de contrato (Gráfico 29).



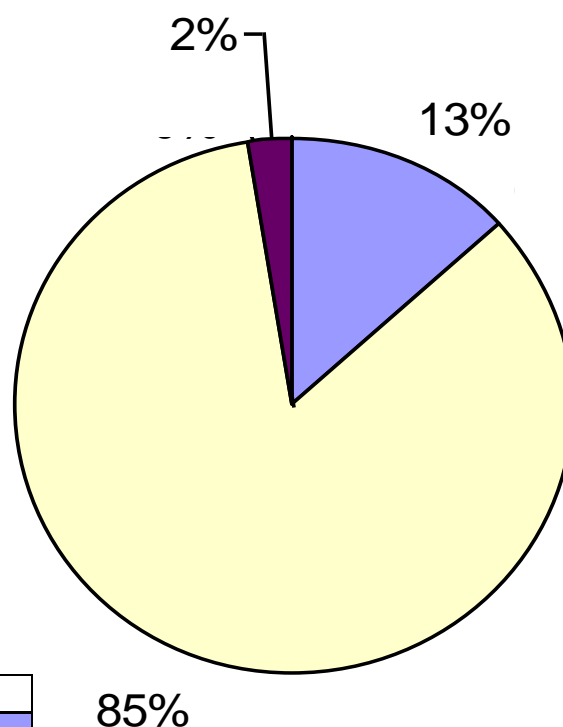
Questão 30: Caracterização do participante da pesquisa: tem seguro do conteúdo,



**Gráfico 30** – Cobertura do seguro do conteúdo das organizações da Rua.  
Nota: Unit: Unitário

A maioria (68%) das organizações da Rua Lima e Silva não tem cobertura de seguro do conteúdo, o que mais uma vez confere com a identificação da presença de pequenos empreendimentos, também como provável característica da identidade, provavelmente pela ausência de condição econômica para a aquisição dessa precaução, já que tal providência exige um custo. Aproximadamente um quarto (23%) possui seguro (Gráfico 30).

Questão 31: Caracterização do participante da pesquisa: usa algum serviço de proteção ao crédito?



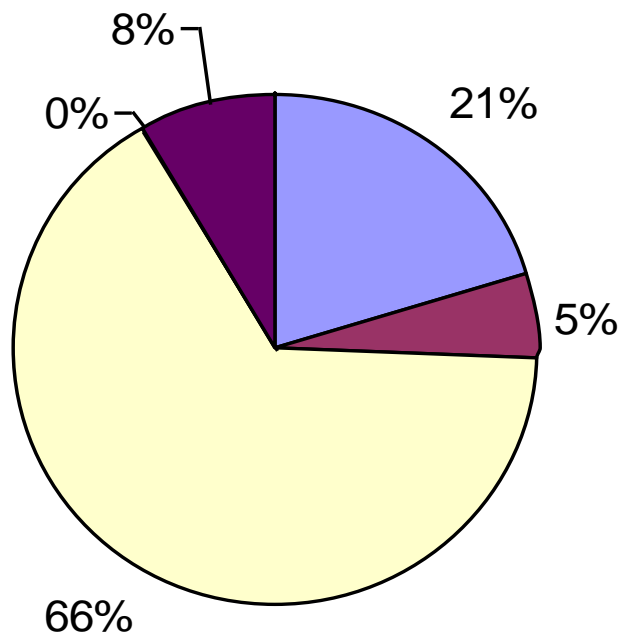
LEGENDA:	Unit.	%
Sim	16	13
-	-	-
Não	102	85
-	-	-
Não sabe responder	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 31** – Utilização de serviço de proteção ao crédito.

Nota: Unit: Unitário

A grande maioria (85%) das organizações da Rua Lima e Silva não utiliza serviço de proteção ao crédito. Novamente, também como provável característica da identidade, aparece mais uma característica da pequena empresa: a ausência de serviço que proteja a empresa quanto à estabilidade creditícia, provavelmente por uma questão econômica, já que, também, tal providência exige um custo. Um pouco mais de um décimo (13%) apenas utiliza algum serviço de proteção ao crédito (Gráfico 31).

Questão 32: Caracterização do participante da pesquisa: participa de entidade de classe (CDL etc)?



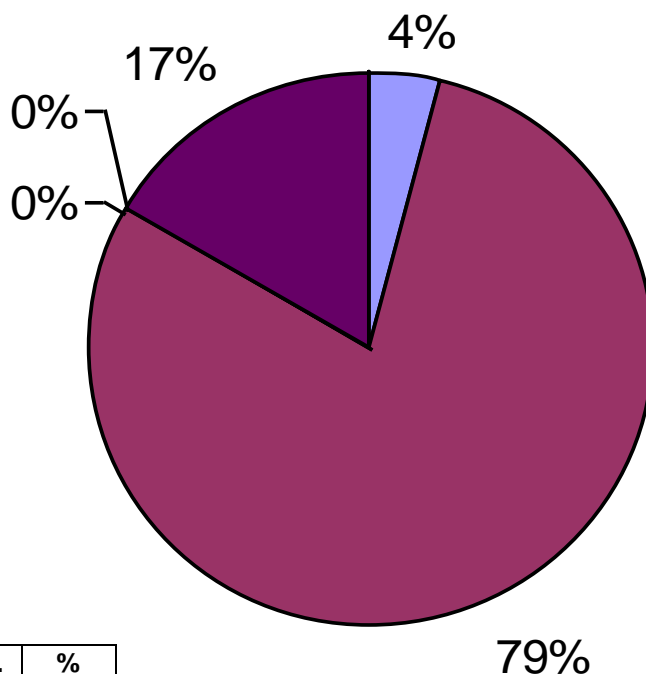
LEGENDA:	Unit.	%
Sim, apenas associado	25	21
Sim, participante ativo	6	5
Não	80	66
Liderança de entidade	0	0
Não soube responder	10	8
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 32** – Participação do gestor em entidade de classe empresarial.

Nota: Unit: Unitário

Como caracteriza os pequenos empreendimentos, também como provável característica da identidade, pela possibilidade de condição econômica e/ou cultural, a maioria (66%) dos gestores das organizações comerciais da Rua Lima Silva não participa de entidade de classe empresarial. Mais de um quarto (26%) participa, sendo uma participação não ativa. Não há liderança de entidade identificada (Gráfico 32).

Questão 33: Caracterização do participante da pesquisa: posição ideológico-política (gestor).



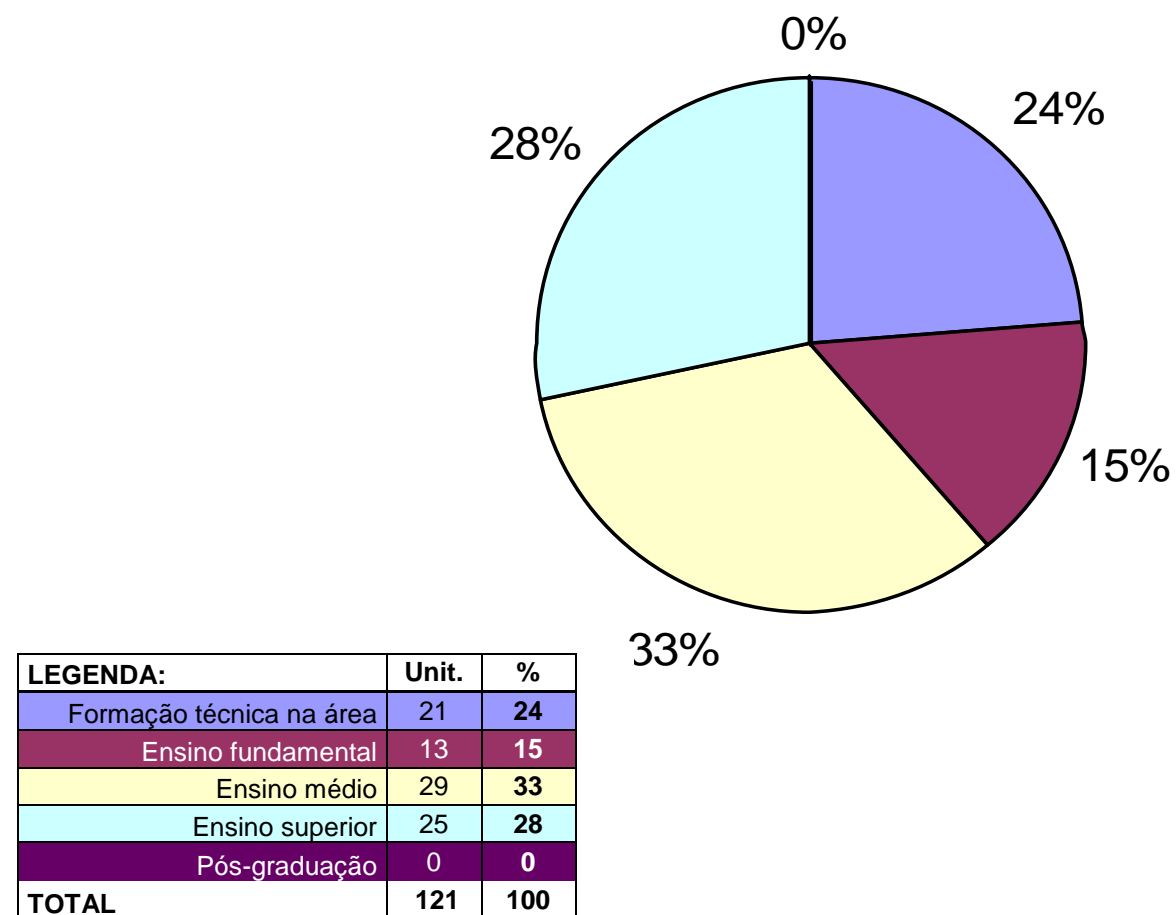
LEGENDA:	Unit.	%
Possui posição	5	4
Não possui posição	96	79
Tem vínculo político	0	0
Tem atuação política	0	0
Não soube responder	20	17
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 33** – Posição ideológico-política do gestor das organizações da Rua.

Nota: Unit: Unitário

Igualmente, também como provável característica da identidade da pequena empresa, a grande maioria (79%) dos gestores das organizações comerciais da Rua Lima e Silva afirma não possuir posição ideológica política. Aproximadamente um quinto (17%) não soube responder. Não foi identificado gestor com vínculo ou atuação política (Gráfico 33).

Questão 34: Caracterização do participante da pesquisa: capacitação (gestor).

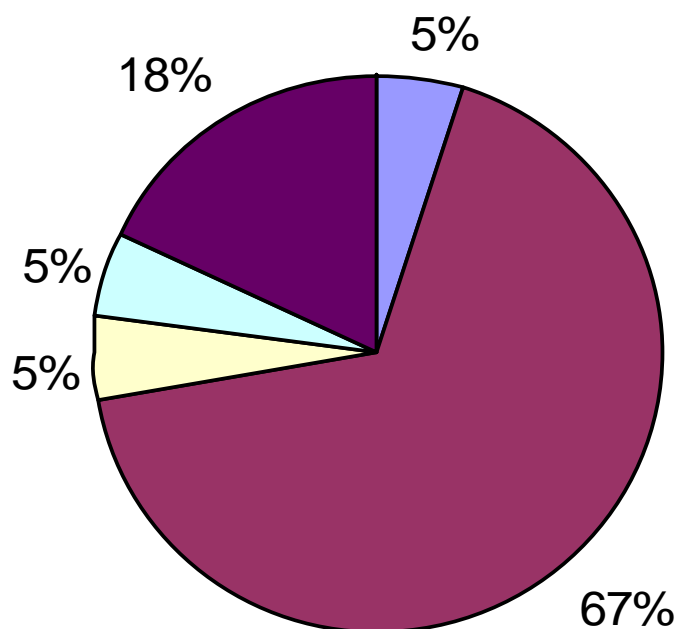


**Gráfico 34** – Escolaridade do gestor das organizações comerciais da Rua.

Nota: Unit: Unitário

Corroborando com o que se configurou sobre a identidade das organizações da pequena empresa, nesta questão é identificado que a grande maioria (72%) dos gestores do comércio da Rua Lima não tem formação superior. Um terço dos empreendedores possui formação até o ensino médio. Quase um terço (28%) tem formação superior. Aproximadamente um quarto (24%) tem formação técnica em sua área de atuação. Pouco menos de um sexto (15%) dos entrevistados possui o ensino fundamental. Não foi encontrado gestor com pós-graduação (Gráfico 34).

Questão 35: Caracterização do participante da pesquisa: visão cultural do gestor.



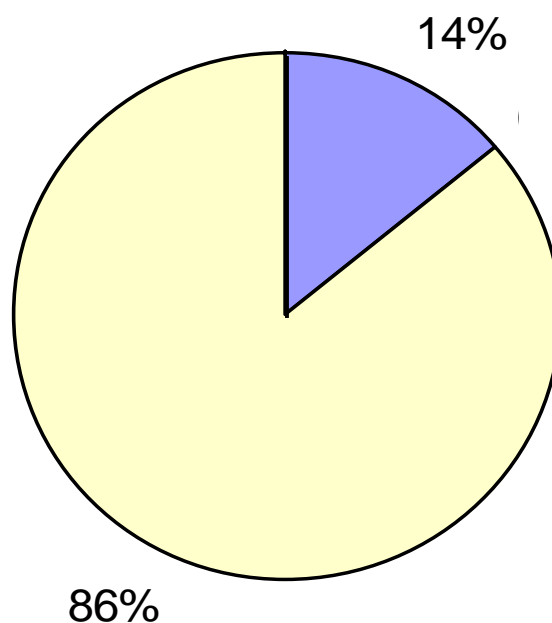
LEGENDA:	Unit.	%
Participa de atividade cultural	6	5
Não participa	81	67
Promove	6	5
Não promove	6	5
Não soube responder	22	18
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 35** – Visão cultural do gestor das organizações comerciais da Rua.

Nota: Unit: Unitário

Da mesma maneira, também como provável característica da identidade da maioria das organizações da Rua Lima e Silva, a maioria (67%) não participa de atividade cultural. Cerca de um quinto (18%) não soube responder se participa ou promove atividade cultural, ou seja, este percentual de gestores não tem ideia da importância da atividade cultural para o marketing do seu negócio. É irrelevante na opinião dos gestores a participação e a promoção de atividade cultural (Gráfico 35).

Questão 36: Programa de fidelização.

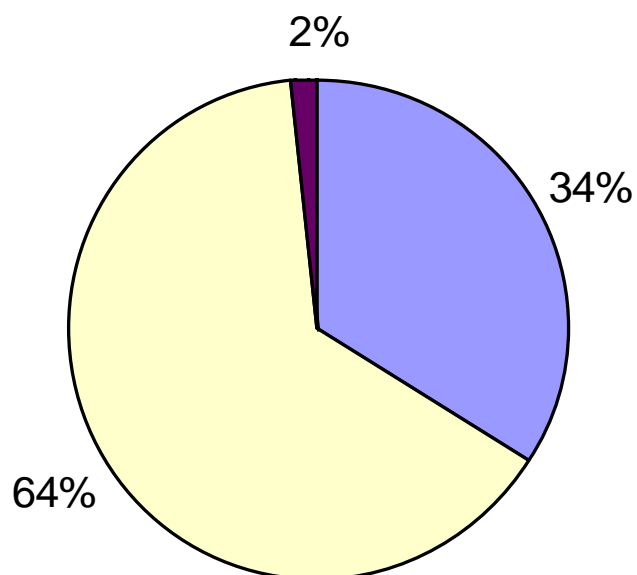


LEGENDA:	Unit.	%
Sim	17	14
-	-	-
Não	104	86
-	-	-
Não soube responder	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 36** – Programa de incentivo à fidelidade de clientes das organizações da Rua.  
Nota: Unit: Unitário

A grande maioria (86%) das organizações da Rua Lima e Silva não tem programa de fidelização. Somente 14% possuem (Gráfico 36). Fica evidente a característica da baixa utilização das técnicas de comunicação por parte dos gestores da Rua no apoio à utilização das técnicas mercadológicas para o incremento do negócio.

Questão 37: Possui página na *Internet*?



LEGENDA:	Unit.	%
Sim	41	34
-	-	-
Não	78	64
-	-	-
Não soube responder	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

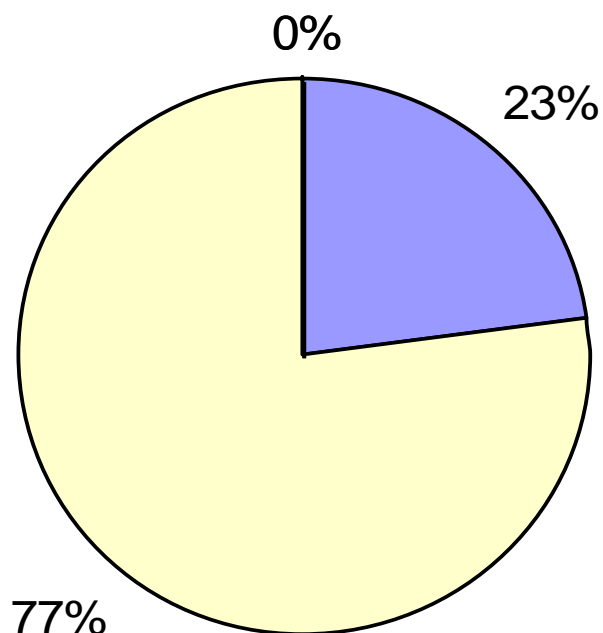
**Gráfico 37** – Presença de página na *Internet* pelas organizações da Rua.

Nota: Unit: Unitário

Seguindo a mesma conclusão sobre a pequena utilização das técnicas de comunicação, característica das pequenas empresas, aqui se confirma quando se identifica que a maioria (64%) das organizações da Rua Lima e Silva não possui página na *Internet*. Apenas um terço (34%) possui (Gráfico 37).



Questão 38: Pratica sistema de pós-venda?

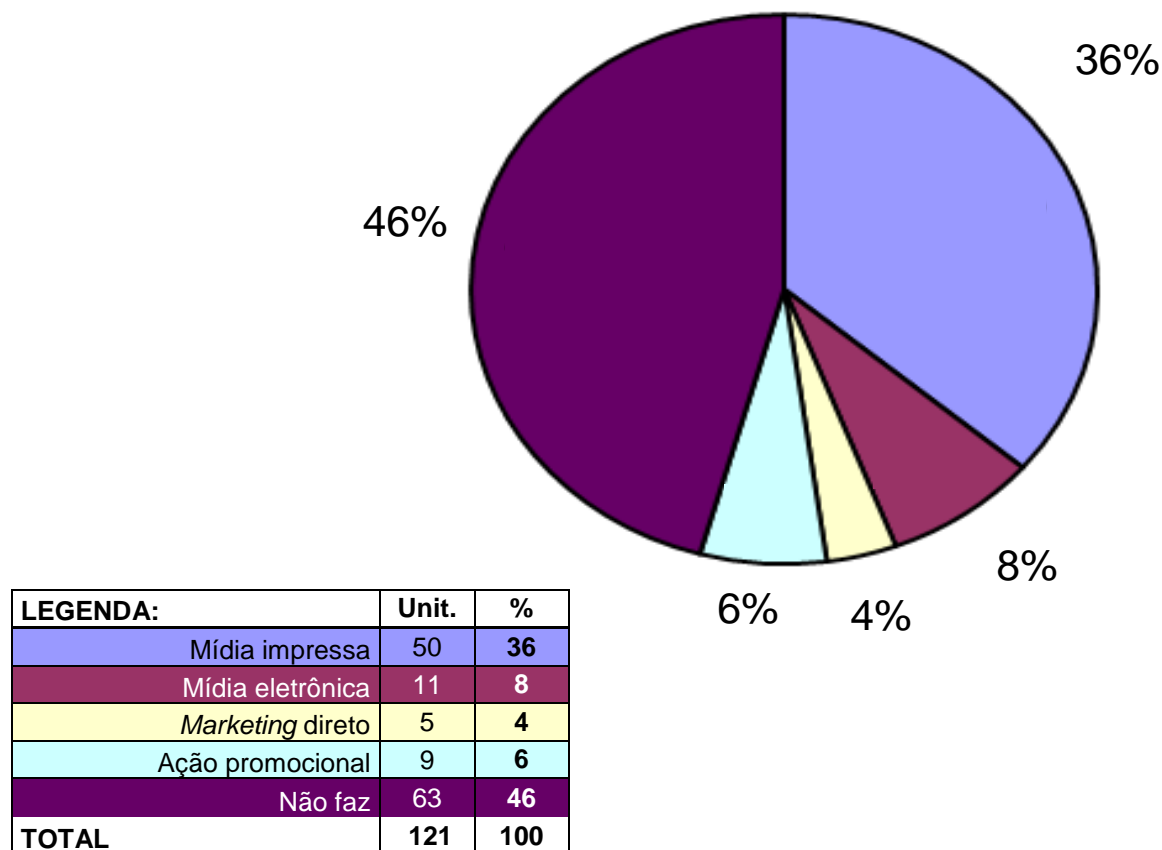


LEGENDA:	Unit.	%
Sim	28	23
-	-	-
Não	93	77
-	-	-
Não soube responder	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 38** – Prática do sistema de pós-venda pelas organizações comerciais da Rua.  
Nota: Unit: Unitário

Como revelado na questão 36, que trata das estratégias de fidelização, nesta pergunta também foi apresentada a pequena ação das técnicas de comunicação, já que a grande maioria (77%) das organizações comerciais da Rua Lima e Silva não possui sistema de pós-venda na comercialização de seus produtos. Cerca de um quarto (23%) pratica (Gráfico 38).

Questão 39: Faz propaganda?

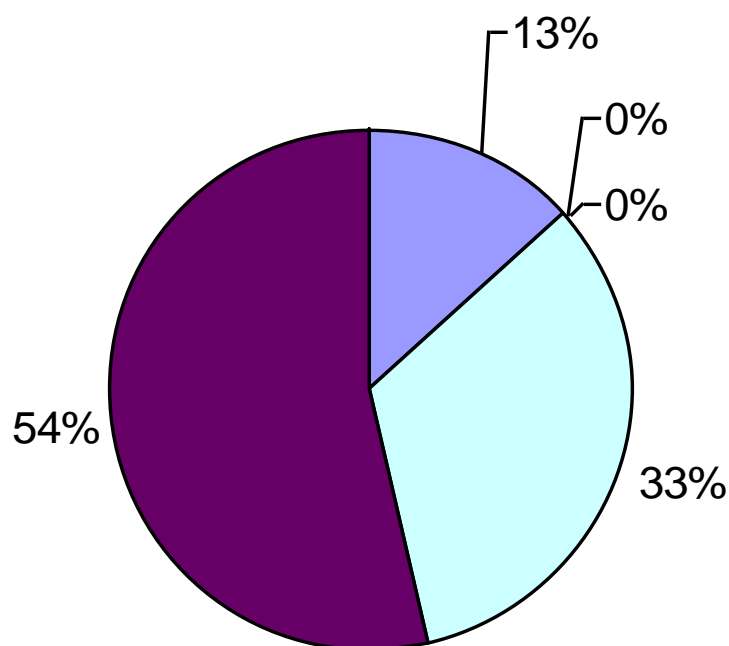


**Gráfico 39** – Prática de propaganda pelas organizações comerciais da Rua.

Nota: Unit: Unitário

Como já se viu no gráfico anterior, o uso das técnicas de comunicação também é discreto nas pequenas empresas, tanto que quase a metade (46%) das organizações da Rua Lima e Silva não faz algum tipo de propaganda. Mas, esta ainda é das técnicas mais utilizadas, tanto que utiliza as mídias, impressa (36%) e eletrônica (8%). Os demais que utilizam alguma forma de publicidade, dez por cento, dividem-se em fazer ação promocional e marketing direto (Gráfico 39).

Questão 40: Produção de propaganda.



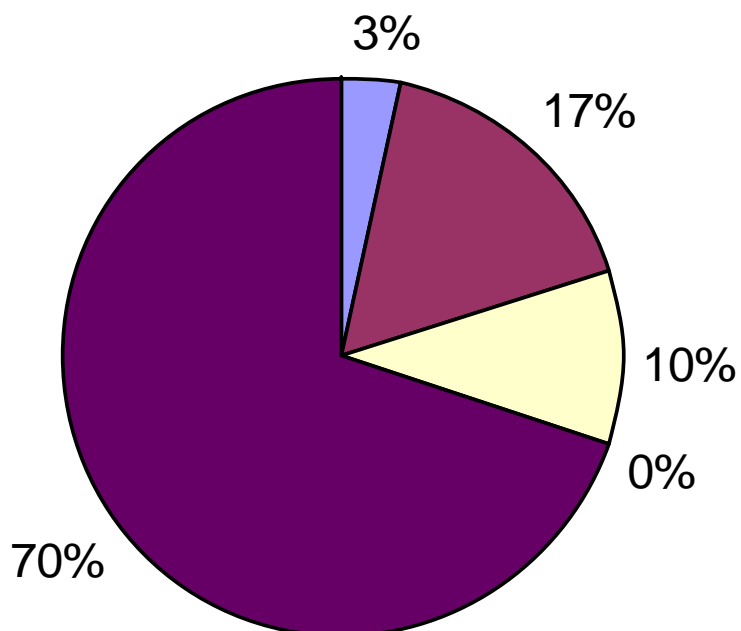
LEGENDA:	Unit.	%
Agência de publicidade	16	13
Agência de RP / eventos	0	0
Assessoria de imprensa	0	0
Produtor independente	40	33
Não tem	65	54
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 40** – Produção de propaganda pelas organizações comerciais da Rua.

Nota: Unit: Unitário

Se a utilização das técnicas de comunicação é discreta pelas pequenas empresas, a sua profissionalização também não é diferente. Isso fica evidenciado quando os gestores da Rua Lima e Silva relatam que um pouco mais da metade (54%) das suas organizações não tem produção de propaganda. Um terço produz a sua própria propaganda com produtores independentes. Apenas um pouco mais de um décimo (13%) contrata profissional da área para a sua realização. Quando se trata, então, de uma diversificação maior das técnicas da comunicação, fica mais evidenciado ainda esse discreto profissionalismo: não existe a contratação de serviço de relações públicas, eventos e imprensa (Gráfico 40).

Questão 41: Ação de marketing.



LEGENDA:	Unit.	%
Com base em pesquisa	4	3
Com base em planejamento	20	17
Com base em orçamento	12	10
Com base em consultoria	0	0
Não faz	83	70
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

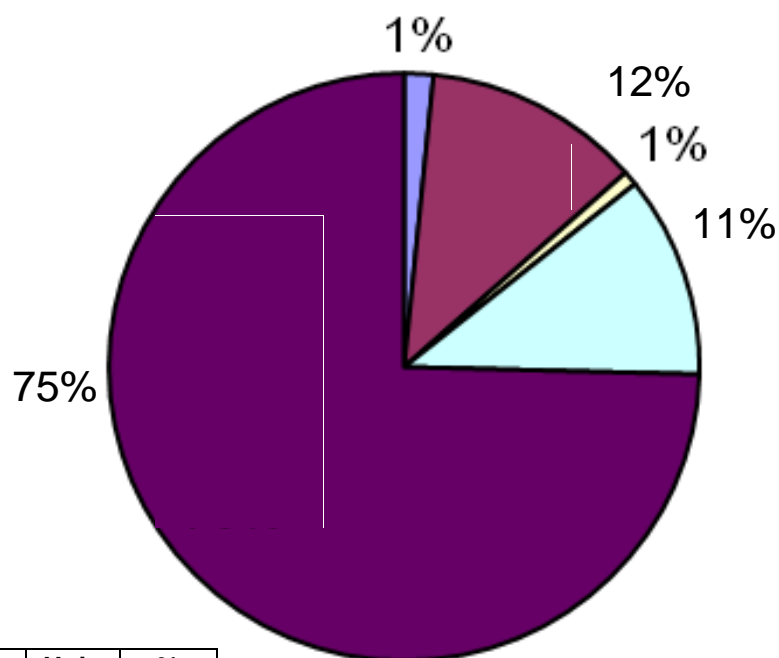
**Gráfico 41** – Prática de marketing pelas organizações da Rua.

Nota 1: Unit: Unitário

Nota 2: Dois participantes não responderam.

Como já se vem comprovando, sobre a pequena utilização das técnicas de comunicação, característica das pequenas empresas, aqui se confirma quando se identifica que a grande maioria (70%) das organizações da Rua não faz ação de marketing. Praticamente um terço (30%) realiza esta ação. Mais de um quinto (17%) dos entrevistados a executa com base em planejamento e um décimo sob orçamento. Não há realização de marketing com consultoria (Gráfico 41).

Questão 42: Recursos para desenvolvimento de comercialização.

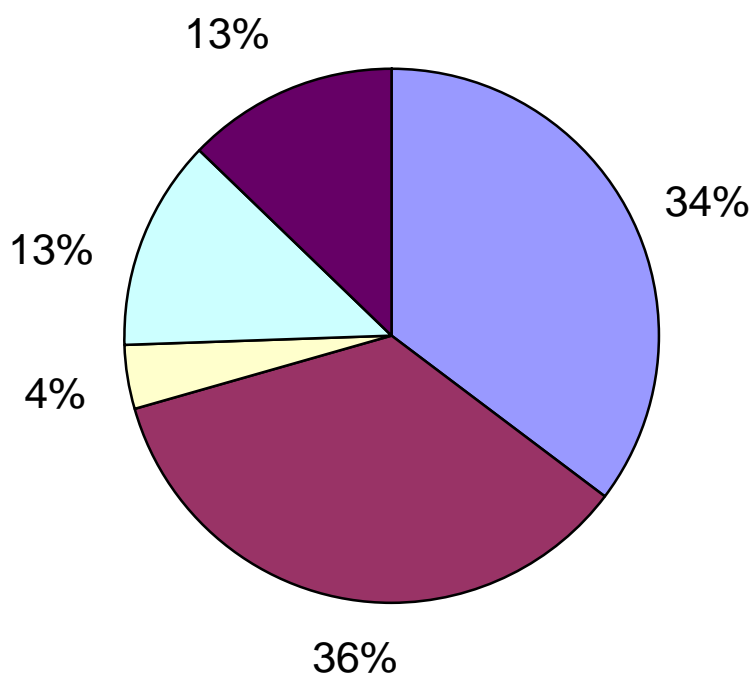


LEGENDA:	Unit.	%
Treinamento e capacitação	2	2
Meta de vendas	15	12
Consultoria em vendas	1	1
Comissão de vendas	14	12
Não soube responder / Não tem	94	78
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 42** – Recursos para desenvolvimento de comercialização das organizações da Rua.  
Nota: Unit: Unitário

Como no gráfico anterior, os gestores, na sua grande maioria (78%), não utilizam recursos técnicos para desenvolvimento de comercialização das organizações da Rua Lima e Silva. Os demais, cerca de um quinto (22 %) utilizam. Apenas um pouco mais de um décimo (12%) utiliza os recursos de meta e, em igual percentual, comissão de vendas na comercialização de seus produtos na via (Gráfico 42).

Questão 43: Identidade visual.



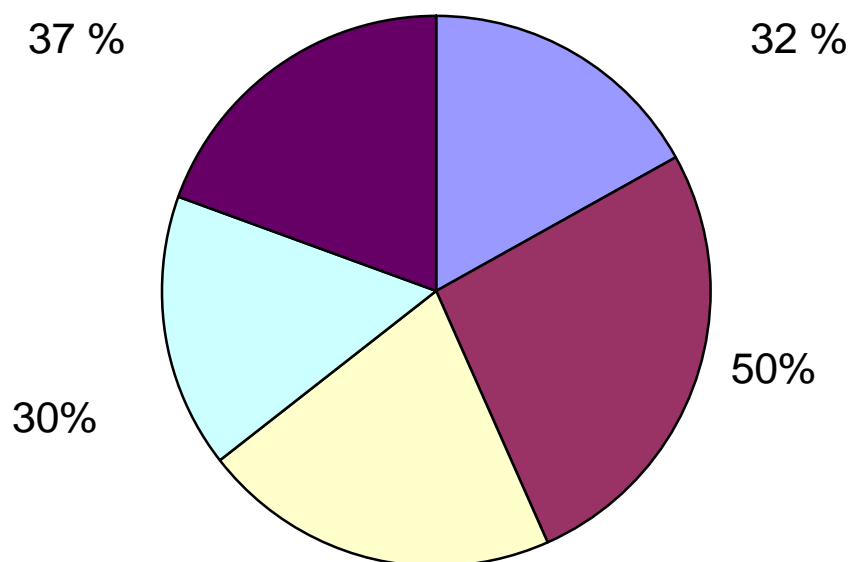
LEGENDA:	Unit.	%
Logotipo	75	34
Padronização visual	78	36
Carros / Equipamentos	9	4
Design	28	13
Não tem	29	13
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>	<b>100</b>

**Gráfico 43** – Prática da identidade visual das organizações da Rua.

Nota: Unit: Unitário

Um fator positivo da utilização da comunicação na formação da imagem das organizações da Rua Lima e da consequente representação da sua identidade, é que a grande maioria (87%) possui identidade visual, como se caracteriza atualmente até mesmo nos pequenos empreendimentos comerciais. Porém, apenas mais de um terço (34%) expressa a sua identidade com a padronização visual e praticamente outro tanto (36%), somente a logotipia. Mais de um décimo (13%) enfoca o *design*. Igual percentual (13%) declara não possuir identidade visual (Gráfico 43).

Questão 44: Vantagem competitiva.



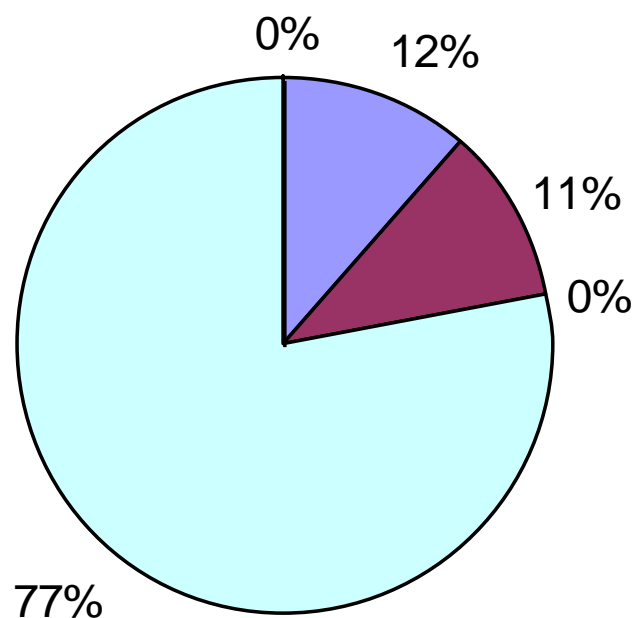
LEGENDA:	Unit.	%
Citação própria	39	32
Localização	60	50
Atendimento	48	40
Preço	36	30
Produto	45	37
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 44** – Vantagem competitiva das organizações da Rua.

Nota: Unit: Unitário

A localização da sua organização foi a maior vantagem competitiva citada por metade dos gestores da Rua Lima e Silva, o que é característica importante do comércio, ou seja, o “ponto”. O atendimento foi identificado em 40% das citações. Praticamente nessa intensidade (37%), o produto foi lembrado. Cerca de um terço (32%) dos gestores citou as suas próprias organizações em si. Também, cerca de outro um terço (30%) identificou o preço como vantagem competitiva característica das organizações daquela rua (Gráfico 44).

Questão 45: Estacionamento.



LEGENDA:	Unit.	%
Próprio	14	12
Terceirizado	13	11
Desconto em garagem	0	0
Não	94	77
Não soube responder	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

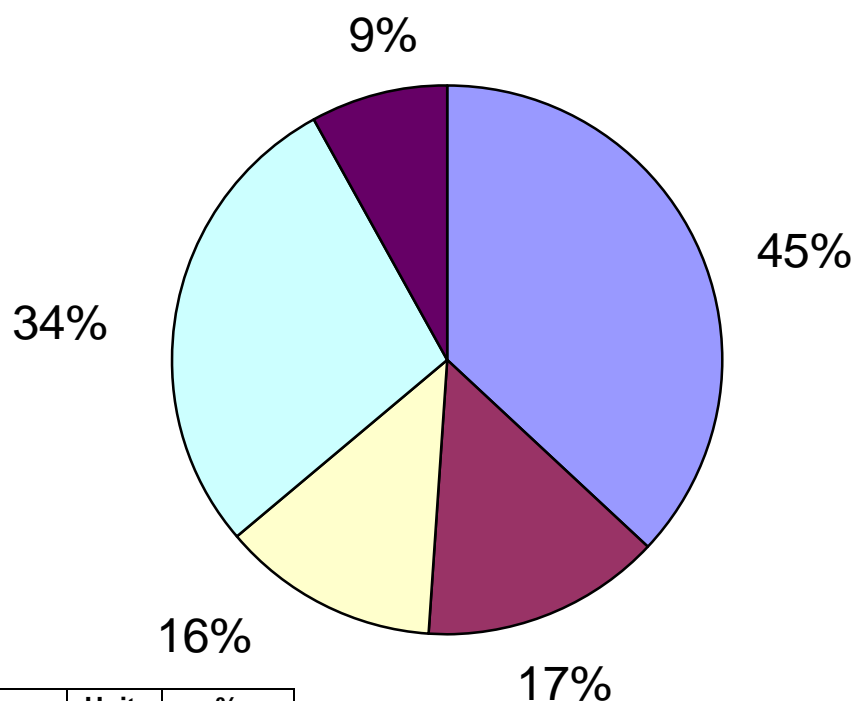
**Gráfico 45** – Estacionamento nas organizações da Rua.

Nota: Unit: Unitário

A grande maioria (77%) das organizações da Rua Lima e Silva não possui estacionamento no seu empreendimento, o que não poderia ser diferente, pois também é um benefício que somente as grandes empresas possuem. Mais de um décimo (12%) possui estacionamento próprio e praticamente outro tanto (11%) o terceiriza. Nenhum dos gestores utiliza o sistema de desconto em garagem (Gráfico 46).



Questão 46: Qual a organização comercial modelo que você identifica na Rua Lima e Silva?

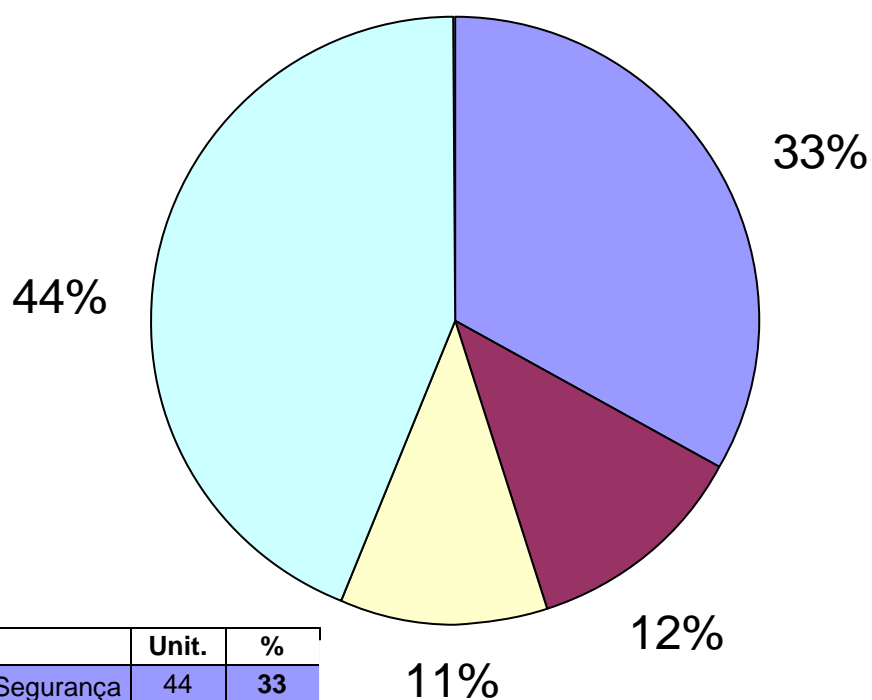


LEGENDA:	Unit.	%
Zaffari	45	37
Seu próprio empreendimento	17	14
Shopping Nova Olaria	16	13
Sem opinião	34	28
Bares em geral	9	8
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**Gráfico 46** – Organização comercial modelo da Rua.  
Nota 1: Unit: Unitário

Mais de um terço (37%) dos gestores identificou o “Zaffari” como organização comercial modelo na Rua Lima e Silva, o que provavelmente configura a visibilidade maior que esta empresa possui na via. Mais de um quarto (28%) não tem opinião a respeito. 14% identificaram seu próprio negócio. Praticamente igual parcela (13%) considera como modelo o *Shopping Nova Olaria* (Gráfico 47).

Questão 47: Qual a maior dificuldade que você vê para o desempenho da atividade comercial de sua organização na Rua Lima e Silva?



LEGENDA:	Unit.	%
Segurança	44	33
Estacionamento	16	12
Mendicância	15	11
Outros	58	44
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

**Gráfico 47** – Entraves para o desempenho da atividade comercial das organizações da Rua.

Nota: Unit: Unitário

Em pergunta aberta, os gestores responderam que os principais entraves para o desempenho da atividade comercial de suas organizações na Rua Lima e Silva são, pela ordem, a segurança (33%), o estacionamento (12%) e a mendicância (11%). Outras opiniões, distribuídas em 31 itens diversificados, individualmente não têm representação percentual significativa, porém, acumulados chegam a 44% (Gráfico 47). A resposta do item *segurança* é identificada já na questão seis, o que nesta é comprovada.

### 3.4 Interpretação dos Resultados

A maioria dos empreendimentos na Rua Lima e Silva é constituída de micros e pequenas empresas e tem mais de cinco anos de existência, o que demonstra certa estabilidade mercadológica, portanto já com a imagem consolidada no ambiente comercial devido a uma já estruturada identidade (APÊNDICE B, foto 1). Apenas cerca de dez por cento das empresas têm até seis meses de fundação (APÊNDICE B, foto 4). Aproximadamente a totalidade das organizações comerciais da Rua Lima e Silva possui até dez funcionários (mais de setenta por cento têm até cinco empregados). Quase a metade opera em período diurno e um quarto opera em turno integral. A grande maioria atua em mais de um turno (APÊNDICE B, foto 2).

Cerca da metade dos empreendimentos possui menos de 50m<sup>2</sup> de área construída (APÊNDICE B, fotos 1, 3 e 6) confirmando a característica da Rua em sediar pequenos empreendimentos. Apenas cerca de dez por cento têm mais 200m<sup>2</sup>. A maioria ocupa espaços locados na Rua Lima e Silva e não tem cobertura de seguro do conteúdo.

Levantou-se, também, que a grande maioria dos gestores concorda que as organizações comerciais da Rua Lima e Silva têm equipamentos adequados e que atendem bem aos clientes. Já a maioria concorda que elas possuem processos internos organizados, exercem seus compromissos comerciais, convivem em concorrência honesta e têm bons preços. Mais da metade dos gestores concorda que as suas organizações cumprem suas obrigações fiscais.

Entre as questões de conveniência no mercado do varejo, encontra-se a da facilidade de acesso e estacionamento próximo às lojas, o que potencializa a organização que os possuem. Por isso que uma parcela significativa dos gestores considera sua localização como uma vantagem competitiva.

A grande maioria das organizações da Rua Lima e Silva não possui estacionamento no seu empreendimento (APÊNDICE B, fotos 1, 3 a 7). Apenas um décimo possui estacionamento próprio (APÊNDICE B, foto 2) e outro tanto terceiriza o benefício. Nenhum dos gestores utiliza o benefício de desconto em garagem.

Devido a esse diferencial, por serem estruturas comerciais geralmente pequenas, fica reforçada novamente a questão de a grande maioria das organizações não possuir estacionamento. Isso é visto como um grande problema

para a viabilização comercial das empresas da região e pode afetar na imagem para os consumidores que veem isso como barreira.

Outra maneira de oferecer conveniência é localizar as lojas em áreas urbanas de tráfego pesado ou em centros comerciais. Há um grande e diversificado tráfego de consumidores, porque estes chegam para comprar muitos produtos diferentes – a maioria das saídas dos consumidores se destina a múltiplas finalidades.

Obviamente, os consumidores desejam ser bem tratados pelos funcionários da loja e não querem passar muito tempo esperando na fila do caixa. Dessa forma, o nível de serviço oferecido por um varejista envolve o número de pessoas disponíveis para ajudar os clientes, assim como seu treinamento e autoridade para tomar decisões relativas à satisfação do consumidor. Sobre isso, levantaram-se as potencialidades das organizações comerciais da Rua Lima e Silva: têm equipamentos adequados, atendem bem aos clientes, possuem processos internos organizados, exercem seus compromissos comerciais, convivem em concorrência honesta e têm bons preços. Uma contradição é de que os empreendedores não tem a preocupação profissional de utilizar serviço de proteção ao crédito.

Um ponto negativo ressaltado, que abala a identidade das organizações da Rua Lima e Silva e, conseqüentemente a sua imagem, é a existência de gestores convictos de que os clientes não encontram ambientes seguros (APÊNDICE B, foto 6, identificando a instalação de arame farpado no muro e grade). A tal ponto, que investigou-se quais os principais entraves citados pelos administradores que servem de tema para aprofundar outros trabalhos relacionados à imagem da região. Foram apontados, pela ordem: os problemas relacionados à segurança, ao estacionamento e à mendicância.

Essa representação está presente na Rua Lima e Silva, onde as organizações são caracterizadas basicamente de micros e pequenas empresas (APÊNDICE B, fotos 1, 3, 4 e 7), portanto frágeis economicamente, e possuem identidade alicerçada em uma certa tradição por terem, geralmente, uma presença comercial de mais de cinco anos de existência (APÊNDICE B, fotos 2, 3, 5 e 7).

O desafio prático, portanto, é tentar responder as questões da realidade social, por exemplo, em relação a uma instituição, como saber o seu rumo certo; como reconhecer a qualidade da sua política; e como arranjar critérios que distingam quantidade de qualidade nessa instituição. Os gestores das organizações comerciais da Rua Lima Silva, em geral, não têm o hábito de participar de entidade de classe

empresarial, sendo irrelevante a participação ativa. Portanto, não há liderança de entidade identificada.

Em uma visão cultural mais ampla levantou-se que os gestores não possuem posição nem vínculo ou atuação ideológica política. A formação do empreendedor da Rua Lima e Silva é distribuída entre as formações técnicas, o ensino médio e a formação superior, sendo escassa a presença de profissionais com a formação superior. Não há empreendedor com pós-graduação. Em suma, é muito tímida a consciência da política empresarial dos gestores da Rua Lima e Silva, o que é compreensível quando se analisa o seu perfil de capacitação profissional.

As organizações atualmente têm alguns aspectos do ideal constituídos pelo imaginário moderno: empresas excelentes, cidadãs, flexíveis, humanas, éticas. Por isso, o modismo hodierno de utilização das estratégias de responsabilidade social nas instituições, como forma de implementar uma imagem voltada às preocupações da comunidade onde estão inseridas. Sobre isso, praticamente a metade dos gestores das organizações da Rua Lima e Silva discorda de que estas se preocupam, de qualquer forma, com causas ou ações sociais.

Nessa potencialidade, não se vislumbra uma identidade sólida por parte dos gestores da Rua Lima e Silva, devido haver uma divisão de opinião sobre as suas organizações, se são modernas e convivem em ambiente de ajuda mútua. Alguma manifestação positiva quanto a esses valores é de que são limpas e possuem higiene adequadas.

Uma razão, uma potencialidade entende-se, contudo, apontada por Churchill Junior (2003) como sucesso dos gestores do varejo é que as estratégias de marketing são coerentes, combinando o produto certo, preço, colocação no mercado, promoção e imagem da loja a fim de criar valor para seus clientes consumidores.

Praticamente a metade dos gestores concorda que as organizações comerciais da Rua Lima e Silva são modernas (APÊNDICE B, fotos 2, 4 e 5). A quase totalidade destes concorda que as suas organizações comerciais são importantes para a cidade e que é relevante elas estarem junto das demais, em contraditório de não apontarem a existência de uma união associativa.

As organizações, mesmo as de pequenos empreendimentos - característica da Rua Lima e Silva - promovem as mercadorias que são autonegociáveis, pelo próprio

desejo de consumo que despertam. Para isso, a comunicação empresarial procura uma imagem varejista que seja atraente ao seu público-alvo.

As mensagens sobre o conjunto das mercadorias informam aos membros do público-alvo a respeito das marcas e modelos oferecidos e suas promoções. Em relação as suas marcas, aproximadamente a metade dos gestores da via acredita que as organizações não procuram promovê-las, o que demonstra uma ausência de aplicabilidade do marketing, apesar de enxergá-lo nas marcas (APÊNDICE B, fotos 2, 4 a 8) de destaque na comunidade, à medida que identifica que as marcas importantes estão ali representadas. Praticamente a totalidade dos gestores entrevistados concorda que as organizações comerciais da Rua Lima e Silva têm bons produtos e serviços.

Essa situação de potencialidade frágil é reforçada porque os gestores também se dividem na opinião de que as organizações comerciais da Rua Lima e Silva procuram promover suas marcas (APÊNDICE B, fotos 2 e 8). Consideram muito discreto o seu marketing da promoção do seu negócio, pois não são utilizados devidamente recursos de incentivo às vendas, nem programa de fidelização e sistema de pós-venda.

Assim sendo, aproximadamente a metade dos gestores discorda - destes 15% discordam muito - que as organizações comerciais da Rua Lima e Silva procuram promover suas marcas. A grande maioria das organizações da Rua Lima e Silva é muito discreta no seu marketing da promoção da sua comercialização de seu negócio, pois não utiliza recursos e um décimo manifesta o emprego de meta e comissão de vendas. A grande maioria não tem programa de fidelização e a maioria não possui sistema de pós-venda. Sobre esse enfoque da imagem, a metade dos gestores considera sua localização como uma vantagem competitiva. Um terço identifica também o atendimento, o produto e o preço. Outro tanto preferiu indicar na ordem: qualidade, ambiente diferenciado e tradição (APÊNDICE B, fotos 2, 5 e 7).

Sobre isso, fica mais acentuada ainda a cultura dessa falta de profissionalização, já que Argenti (2006, p.58) acredita que é uma cultura em cadeia, pois revela que quando os gestores “valorizam a comunicação, os funcionários passam a percebê-la como uma ferramenta essencial de administração”.

Os produtos de maior qualidade oferecem segurança na hora da compra e, para o público, apresentam personalidade própria e fazem com que eles projetem uma visão otimista do futuro. As marcas também ajudam a vida dessas pessoas

porque conferem uma identidade para elas. Quando vão ao supermercado e compram um produto que um grupo de referência consome, elas se veem dentro deste grupo, igualmente.

Pois essa relação de identidade com a marca ajuda na autoestima do consumidor quando usa uma valorizada e salienta um aspecto de *status* dentro do grupo em que ele está inserido. Isso é regra para todas as classes sociais. Uma marca de qualidade transforma-se numa espécie de “fiadora” da compra.

Na opinião dos gestores das organizações da Rua Lima e Silva, a comunicação não é considerada uma potencialidade ativa porque não são efetuadas ações de marketing relevantes, quanto a informação promocional. Algo realizado é feito com profissionalismo precário, pois praticamente não há contratação de técnicos da área, muito menos consultoria. A propaganda, quando é veiculada pela metade das organizações, resume-se, preferencialmente, pela mídia impressa. A maioria não possui página na internet.

Além da comunicação, também fundamental para agregar confiança a uma marca é a sua distribuição. É o momento das grandes marcas do varejo irem atrás destes consumidores. Ou as marcas estão nos mercadinhos ou a chance de relacionamento se esgota. É necessário criar canais de distribuição para chegar até o público.

Outro fator que contribui ao baixo índice de marcas confiáveis para as classes mais baixas é a qualidade abaixo das expectativas do consumidor. Além das empresas terem a tendência de focarem sua ótica nas classes A e B, há deslizes ao tentar transferir isso para as classes C e D. Para esses públicos, a lógica está baseada sempre no preço, com produto de qualidade aquém do mínimo exigido destas pessoas. O crescimento deste setor faz com que as empresas tenham olhar mais diferenciado para estas classes.

Um dado sobre a comunicação das empresas com este consumidor, diz que esta é decisiva para a escolha de uma marca. Com isso, a missão mais desafiadora para o gestor é adotar a melhor forma de desenvolver a comunicação correta. As marcas de confiança são as que investem em comunicação e sempre têm uma história nova para contar, seja através da embalagem ou da promoção. O que importa é seduzir e estar próximo destas pessoas, através das potencialidades reputacionais evidenciadas pela comunicação.

Qualidade e comunicação são alguns dos pontos principais que uma marca precisa ressaltar. As empresas têm que pensar em novas maneiras para inserir os seus públicos em suas estratégias através de critérios de comunicação cada vez mais diferenciados.

Steinberg cita que na fantasia corporativa prevalece a realidade. Faz a comparação da organização como um reflexo de um espelho, em que são refletidas imagens distorcidas dos modelos sociais e culturais ali encontrados.

Por isto, os símbolos, metáforas, analogias e mitos encontrados em outras organizações, surgem também nas empresas – mas geralmente camuflados sob nomes pomposos como visões, credos, diretrizes, procedimentos ou mesmo *casos de sucesso* (STEINBERG, 2001, p. 92).

A importância da comunicação é destacada neste trabalho porque é dela que se origina, dentro das características atuais, o comércio e a consequente circulação do capital, transformando o mundo numa espécie de sociedade única.

A grande maioria das organizações na Rua Lima e Silva não faz ação de marketing. Apenas quase um quinto realiza com base em planejamento e somente dez por cento com base em orçamento. Não há ação de marketing com consultoria. Um pouco mais da metade das organizações não faz propaganda, e a outra metade, preferencialmente, realiza mídia impressa. A maioria não possui página na *Internet* e um terço possui. Outro um terço produz a sua própria propaganda. Apenas um pouco mais de um décimo contrata profissional da área para a sua realização. Não existe a contratação de serviço de relações públicas, eventos e imprensa.

Os gestores das organizações da Rua Lima e Silva não têm o hábito de participarem nem promoverem atividade cultural. Isso contraria a recomendação técnica da comunicação com os públicos das empresas. Nesse aspecto, Kunsch (2004, p. 174) enfatiza que não adianta apenas a empresa abrir um canal de comunicação. Essa atitude não é mais um diferencial. Declara que “o que marcará a diferença entre as empresas modernas será a qualidade adotada no relacionamento com seus públicos”.

Por outro lado, se identifica alguma manifestação da promoção do seu marketing, pois a grande maioria das organizações da Rua Lima e Silva possui identidade visual (APÊNDICE B, fotos 2, 4 a 8), mesmo que ainda numa forma simples. Mais de um terço trabalha a sua identidade com a padronização visual e



outro tanto a logotipia. Treze por cento enfoca o *design* e igual percentual não possui identidade visual.

Kunsch (2004, p. 174) determina que “o importante é definir a filosófica global de comunicação e ter este conceito maior valorizado e adequado às ações específicas”. Portanto, a organização deve formar um “conceito empresarial” embasado na identificação dos “seus princípios e valores” para tentar conquistar “a aceitação, gerar confiança e credibilidade dos seus públicos”.

Ao utilizar as estratégias de posicionamento mercadológico, as organizações planejam seus programas de comunicação para estabelecer e incrementar a imagem de um produto ou instituição. Para estabelecer uma imagem positiva, a empresa pode escolher uma entre várias estratégias, tais como fortalecer a sua posição atual ou reposicionar-se com o seu público ou com a sua rede de competição no espaço em que atua.

Os varejistas utilizam diversas formas para diferenciar suas marcas. Todos segmentam os mercados alvos para suas marcas de acordo com o valor agregado que pretendem gerar.

Esta mudança na imagem das marcas faz com que sua participação no mercado cresça cada vez mais. Um consumidor habitual de determinada marca voltará sempre ao mesmo estabelecimento para realizar suas compras.

Por tratar-se de um trabalho focado na imagem do comércio, é oportuno lembrar Churchill Junior (2003), que apresenta uma dimensão voltada para as estratégias varejistas de um ângulo de avaliação de seus pontos fortes e pontos fracos.

Praticamente a totalidade dos gestores da Rua concorda que as suas organizações comerciais são importantes para a cidade, que têm bons produtos e serviços a oferecer aos consumidores. Concorde também que possuem uma imagem positiva entre eles e que, portanto, é bom ter sua empresa junto com as demais organizações comerciais da Rua Lima e Silva.

Newman, já em 1957, afirmou que “produto” é uma soma de significados, sendo que estes significados podem variar de acordo com as necessidades individuais e com as interações sociais. Para o autor, a imagem da marca pode ter várias dimensões, sendo uma funcional, uma econômica, uma social, outra psicológica, etc., e tendo os seus limites construídos pela propaganda, pelo estilo da comunicação, tanto quanto por outros atributos do produto.

Sobre esse aspecto, é relevante citar Ferrel e Hartline (2005, p. 175).

Uma boa imagem não é somente um dos melhores meios de diferenciar o produto; é também uma importante vantagem competitiva sustentável. Mas uma boa imagem pode também desaparecer com o tempo – ou ser destruída em um instante.

A análise das potencialidades da imagem enfoca também a discussão sobre as relações entre as organizações. Recorda-se então o “conceito de organização espetacular, ambiente onde o fator-chave na gestão não é o capital, o trabalho ou o conhecimento, mas a imagem, a retórica e a manipulação dos símbolos” (WOOD JUNIOR, 2001, p. 11). Este conceito acabou impondo-se e em torno dele ideias foram organizadas com a função de mostrar as causas ambientais em que o fenômeno das organizações espetaculares ocorre. Fenômeno este de poder, onde é demonstrada a interação entre poder e imagem. Nesse aspecto, não existe uma concordância com essa prática na Rua Lima e Silva, já que há divisão de opinião dos administradores sobre as organizações que se preocupam de alguma forma, com causas ou ações sociais e com o meio-ambiente. Sobre este último, vinte por cento não concorda nem discorda sobre o assunto e apenas um terço se preocupa. Em contradição, a maioria concorda que as organizações são limpas e apresentam higiene adequada.

No ambiente comercial da Rua Lima e Silva essa assertiva é demonstrada na medida em que os gestores das organizações possuem uma imagem positiva entre eles, concordam que as suas organizações comerciais são importantes para a cidade e que é bom terem suas empresas junto com as demais da Rua. Em contraditório, não apontaram uma união associativa, apesar de haver um grande potencial de imagem no ambiente para que isso aconteça, devido a existência de uma identidade homogênea entre eles.

A maioria dos gestores das organizações comerciais da Rua Lima Silva não participa de entidade de classe empresarial e mais de um quarto participa, sendo irrelevante a participação ativa. Não há liderança de entidade identificada. A grande maioria dos empreendedores não utiliza serviço de proteção ao crédito. Somente dez por cento usa.

Por serem organizações confiáveis, segundo os seus gestores, acreditam que na Rua elas têm futuro, apesar de acharem que já foi melhor como ponto comercial. Isso quer dizer, ainda são otimistas, apesar de acreditarem que a imagem comercial

do ambiente não é tão boa como antes, e que, em geral, consideram sua localização no ambiente como uma vantagem competitiva.

Agir, portanto, permanentemente, sobre a imagem, para Neves (1998, p. 68) “significa melhorar o produto, tirar o defeito, corrigir o processo, mudar a empresa, refazer o projeto”. Considera “uma operação delicada. É preciso fazer um ajuste, uma sintonia de imagem. Baixar as expectativas e percepções ao nível do real, ou próximo dele”.

A grande maioria dos gestores concorda que as organizações comerciais estabelecidas na Rua Lima e Silva desfrutam de bom nome no mercado, ou seja, de boa reputação: que são confiáveis para os clientes e sua organização ali e a região em si tem futuro, apesar de mais da metade concordar que já foi melhor como ponto comercial.

Também a maioria concorda que elas são organizadas. Constatou-se uma divisão de opinião de que as empresas com marcas importantes buscam ter ponto naquela Rua.

Segundo os seus gestores, as organizações da Rua Lima e Silva desfrutam de bom nome no mercado, têm uma identidade alicerçada em possuir processos internos organizados, apresentarem higiene adequada, cumprem suas obrigações fiscais e comerciais, conviverem em concorrência honesta, oferecerem bons produtos e serviços, atenderem bem aos clientes e praticam bons preços. Portanto, condições inerentes para exercício de uma boa imagem e, conseqüentemente, uma reputação positiva junto à comunidade.

São organizações confiáveis e os gestores acreditam que ali têm futuro, apesar de acharem que já foi melhor como ponto comercial. Isso quer dizer, ainda são otimistas, apesar de não considerarem que a imagem comercial do ambiente não é tão boa como antes. E a maioria dos gestores não considera sua localização como uma vantagem competitiva. Sobre isto, o atendimento e o produto também foram lembrados.

Buscou-se identificar na pesquisa a organização modelo, que seria a fonte inspiradora de empreendimento comercial na Rua Lima e Silva. Quase a metade dos

gestores identificou o Zaffari<sup>3</sup> (APÊNDICE B, foto 2) como organização comercial modelo. Quase um quinto respondeu o próprio empreendimento. Igual montante citou o Shopping Nova Olaria (APÊNDICE B, foto 5). Treze por cento não tiveram concordância nem discordância. Os demais, nove por cento, referiram-se aos bares em geral. Quase a totalidade dos empreendedores citou alguma organização comercial, ou seja, praticamente todos os gestores se inspiram em alguma representação empresarial.

Argenti (2006, p. 59) declara que “a estratégia de gerenciamento de reputação de uma organização é a parte crucial de qualquer função de comunicação empresarial”. Observa-se que a limitada capacitação profissional dos gestores explica a sua discreta ação de marketing, por isso a falta de firmeza em relação às causas sociais e ambientais, às atividades culturais e a ausência de uma posição ideológica política. Por isso, a pequena atuação nas áreas da comunicação e do marketing através de investimentos em publicidade, gestão de marcas, avaliação da satisfação do consumidor, técnicas de pós-venda e fidelização.

---

<sup>3</sup> O empreendimento não fez parte das entrevistas, pois o gestor responsável recusou-se a responder o questionário. Através de observação, constatou-se que apenas este empreendimento tem mais de 1.000 m<sup>2</sup>, mais de 50 funcionários, opera em turno integral (manhã, tarde e noite), possui ação de marketing, tem página na internet, contrata agência de propaganda, estabelece padronização visual e logotipia, e promove atividades culturais.

## 4 CONCLUSÃO

A sociedade atual vive um estágio de fragmentação/transformação propiciado pelo “boom” tecnológico no contexto social, bem como a forma que tal se condiciona, percebendo que a busca da identidade é tão fundamental quanto à transformação econômica e tecnológica.

Assim como a imagem pode variar para os diferentes públicos da organização, a identidade tem que ter a qualidade de ser consistente. Um determinado público pode ter uma imagem negativa de uma empresa, outro pode ter uma imagem positiva. Ambos os públicos podem ter o mesmo entendimento da identidade da empresa, mesmo com a imagem negativa ou positiva, mas com a mesma impressão exata.

Para a análise dessa identidade e sua relação com a imagem como ativo reputacional das organizações é que se buscou identificar as principais características do comércio da Rua Lima e Silva: a qualidade dos produtos e sua diversidade, reveladas pelos seus gestores. Apesar de estes acreditarem que o ambiente mercadológico já foi melhor, porém, vislumbram ainda certo otimismo.

Os varejistas, neste caso, os gestores do comércio, ajudam, portanto, a colocar o produto do fabricante no mercado, cada um com estratégias de operação diferentes para chegar ao consumidor final. A imagem feita desse produto é relacionada pelo consumidor como à imagem de si mesmo, que se deseja e percebe.

Devido à globalização, a competitividade faz com que as organizações tenham ações parecidas da comunicação, portanto a diferença entre uma e outra empresa pode estar na identidade e na imagem de cada. Existem diferenças entre concorrentes, mesmo considerando que estes vendam o mesmo produto.

Se duas organizações concorrentes estejam próximas na Rua Lima e Silva, e um consumidor necessite de um produto comum delas, ele irá na que ele tiver a imagem mais positiva.

Contudo, quando um consumidor decide comprar um produto, sem levar em conta algum atributo da identidade da organização, ele estará optando devido a imagem desta ser mais impactante na sua mente do que a de outra concorrente.

A mudança na imagem das marcas, proporcionada pela ação da comunicação, faz com que sua participação no mercado cresça cada vez mais. Um consumidor habitual de determinada marca voltará sempre ao mesmo estabelecimento para realizar suas compras, gerando certa estabilidade mercadológica, portanto já com a imagem trabalhada e consolidada no ambiente comercial devido a uma já estruturada identidade.

As marcas das organizações são valorizadas como símbolos reveladores da identidade das empresas e auxiliam na avaliação de tudo à nossa volta de modo eficaz. Dessa maneira pode-se mensurar o valor de uma instituição pelo sucesso da sua estratégia de posicionamento de marca corporativa ou de produto.

Enfim, focar, prioritariamente, os atributos negativos com a finalidade de resolvê-los é tentar mudar a percepção do público consumidor sobre aqueles aspectos não considerados satisfatórios ou também chamados de passivos da imagem. Já valorizar os atributos positivos ou ativos de imagem é confirmá-los.

Baseado nesse perfil é que se buscou identificar na pesquisa a organização modelo, que seria a fonte inspiradora de empreendimento comercial na Rua Lima e Silva. O “Zaffari” foi considerado a principal organização comercial modelo pelos gestores, o que serve como exemplo, porque estes, em geral, se inspiram em alguma representação empresarial, devido a sua reputação, conforme o levantamento de opinião realizado.

Na opinião dos gestores da Rua Lima e Silva esse posicionamento existe devido concordância de que as suas organizações comerciais desfrutam de bom nome no mercado. Consequentemente, revelam potencialidade da imagem: a boa reputação.

Os diferentes públicos que envolvem as organizações da Rua Lima e Silva têm percepções baseadas nas mensagens que estas emitem em forma tangível. Essas imagens devem refletir com precisão a realidade organizacional. Ou seja, devem ser o reflexo da identidade. São as organizações sob o ponto de vista de seus diferentes públicos. Procurou-se, então, compreender a identidade e as imagens das organizações, conforme a visão dos seus gestores, para se saber o que elas são e para onde estão voltadas.

Este estudo teve como objetivo geral entender, sob a ótica da comunicação, a imagem das organizações como uma potencialidade reputacional na perspectiva de seus gestores. O referencial teórico possibilitou verificar, na prática das

organizações, que administrar o resultado da ação da comunicação, para se chegar a uma reputação de credibilidade no público consumidor, é mais do que a administração da formulação da identidade, é expressar uma representação que construa confiança. Cada vez mais, a relação de confiança é mais importante, construída através de uma sólida comunicação empresarial, cuja meta inicial é o posicionamento de uma imagem da instituição e de seus elementos humanos e físicos que interferem no negócio. Isso que dizer: a imagem como um ativo reputacional da organização.

O que se recomenda é que se deve pensar numa visão da expressão da identidade das organizações em termos de uma narrativa ou de uma história, de episódios, porque pode garantir uma coerência geral e a continuidade da visão da empresa e das mensagens coletivas que ela emite aos seus públicos de relacionamento.

Mesmo tendo-se identificado potencialidades reputacionais relevantes nas organizações, não se considera isso algo acabado, terminado, absoluto. Há sempre o que acrescentar e administrar na comunicação de uma organização, nem que seja dentro de um processo de manutenção do *status quo* da imagem. A vida é dinâmica, mutante, como a sociedade, como o ambiente das empresas e dos mercados. Ambiente este que deve estar sendo acompanhado, monitorado e influenciado, porque, como já se observou, tudo comunica algo, sempre.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ALBRECHT, Karl. **Serviço ao cliente**: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ANTÔNIO, Nelson dos Santos. **A escola dos recursos**. Lisboa, 2001. 15 f. il. Disponível em: <[http://213.13.125.90/portallizer/upload\\_ficheiros/06-01\\_Nelson\\_Antonio.pdf](http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/06-01_Nelson_Antonio.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2008.

ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. 2004. 295 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Frio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BÂN, Alzira Dornelles. **General Lima e Silva**. Porto Alegre: Associação Comunitária dos Moradores da Cidade Baixa, [2007]. Disponível em: <[http://ong.portoweb.com.br/cidadebaixa/default.php?reg=1&p\\_secao=9&PHPSESSID=0af5b38b609d33aa1d0beed3458a8629](http://ong.portoweb.com.br/cidadebaixa/default.php?reg=1&p_secao=9&PHPSESSID=0af5b38b609d33aa1d0beed3458a8629)>. Acesso em: 15 maio 2008.

BECK, Ulrich. Vivir nuestra propia vida en un mundo desbocado: individuación, globalización y política. In: GIDDENS, Anthony; HUTTON, Will (Org.). **En el límite**: la vida en el capitalismo global. Barcelona: Tusquets, 2001. p. 233-245.

CASTELS, M. **La sociedad en red**. Madrid: Alianza, 1997.

CORUJA, Antonio Alvares Pereira. **Antigualhas**: reminiscências de Porto Alegre. Porto Alegre, ERUS, 1983.

DORFLES, Gillo. **Novos ritos, novos mitos**. Lisboa: Edições 70, 1985.

DORNELLES, Jonatas. **O encontro entre “Goethe” e “Lima e Silva”**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004. 13 f. Disponível em:



<<http://www.iluminuras.ufrgs.br/artigos/2004-10-goethe-lima-e-silva.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2008.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; WILK, Eduardo de Oliveira. Inteligência corporativa de recursos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 21-24 out. 2003, Ouro Preto, MG. [Anais...]. Ouro Preto: ABEPRO, 2003. 8 f. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2003\\_TR0702\\_1711.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2003_TR0702_1711.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2008.

FRANCO, Sérgio da Costa. **Porto Alegre: guia histórico**. 2. ed. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1992.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e cultura organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. São Paulo: Difusão, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: UNICAMP, 2006.

PEREZ, Clotilde. **Signos da marca**: expressividade e sensorialidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTO ALEGRE, Aquiles. **História popular de Porto Alegre**. Porto Alegre: Prefeitura Municipal, 1915.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

REIS, Maria do Carmo; COSTA, Dulcemar da, A zona de interseção entre o campo da comunicação e o dos estudos organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 15., 6-9 jun. 2006, Bauru. **Anais...** Bauru, SP: UNESP, 2006. 12 f. Trabalho apresentado ao Grupo Temático “Epistemologia da Comunicação” (Encontro da COMPÓS). Disponível em: <[http://www.compos.org.br/data/biblioteca\\_475.pdf](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_475.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry (Coord.). **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Heitor Costa Lima da. Um instrumental técnico para monitoramento da mídia: variáveis para mensurar a crítica presumida na cobertura. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 6- 9 set. 2006, Brasília, DF. [**Anais...**]. Brasília, DF: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2006. 14 f. Trabalho apresentado ao NP 02 – Jornalismo, do VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da INTERCOM. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R0810-1.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2008.

SANTAELLA, Lúcia. **Imagem**: cognição, semiótica, mídia. São Paulo: Iluminuras, 2008.

SODRÉ, Muniz. **Eticidade e campo comunicacional**: (sobre a construção do objeto). São Paulo, 2000. 13 f. Apresentado no IV Congreso Latino-Americano de Ciencias de la Comunicación (ALAIIC), em Santiago do Chile, abr. 2000. Disponível

em:

<<http://www.eca.usp.br/alaic/chile2000/17%20GT%202000Teorias%20e%20Metodologias/MunizSodre.doc>>. Acesso em: 14 maio 2008.

SOUTO MAIOR, Roberia César. **Reflexões sobre estratégia**: abordagem fundada sobre recursos. [São Paulo]: SEBRAE, 2005. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/d086c43daf01071b03256ebe004897a0/595bcc6ae4d3d89e83256f8e00516a70/\\$FILE/NT000A3352.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/d086c43daf01071b03256ebe004897a0/595bcc6ae4d3d89e83256f8e00516a70/$FILE/NT000A3352.pdf)>. Acesso em: 8 out. 2008.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEINBERG, F. Ensaio. In: MOSCOVICI, Fela. **A organização por trás do espelho**: reflexo e reflexões. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. p. 92-234.

STRINGHINI, João. **Dicionário Stringhini**: dicionário de termos e expressões em marketing. Porto Alegre: Sul Editores, 2007.

WEBER, Maria Helena. Política, refém da imagem pública. In: PIMENTA, Marcelo et al. **Tendências na comunicação 2**. Porto Alegre: L&PM, 1999, p. 70-82.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

BARNEY, Jay B. Asset stocks and sustained competitive advantage: a comment. **Management Science**, Hanover, v. 35, n. 12, p. 1511-1513, Dec. 1989.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BOYD JUNIOR, Harper White; RALPH Westfall. **Pesquisa mercadológica**: texto e casos. Rio de Janeiro: FGV, 1984.

CHISNALL, Peter M. **Investigación de mercado**: análisis y medida. México: McGraw-Hill, 1976.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOWBOR, Ladislau. **Gestão social e transformação da sociedade**. São Paulo: Vozes, 1998.

FIORE, Frank. **E-marketing estratégico**. São Paulo: Makron, 2001.

GOODE, William Josiah; HATT, Pualo K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1979.

HAUSSEN, Doris Fagundes (Org.). **Mídia, imagem e cultura**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

JUNG, Carl Gustav. **Memórias, sonhos, reflexões**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.

JUNKER, Buford H. **A importância do trabalho de campo**: introdução às ciências sociais. Rio de Janeiro: Lidor, 1971.

LEÓN, José Luis. **Persuasión de masas**: psicología y efectos de las comunicaciones sociopolíticas y comerciales. Madrid: Deusto, 1995.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OGILVY, David. **A publicidade segundo Ogilvy**. São Paulo: Prêmio, 1985.

OLIVEIRA, José Sperb de. **A entrevista na pesquisa de mercado**: como e por que ser um bom entrevistador. São Leopoldo: Verso e Reverso - UNISINOS, 1990.

PORTO ALEGRE. **Prefeitura Municipal de Porto Alegre**. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.portoalegre.rs.gov.br>>. Acesso em: 14 maio 2008.

POYARES, Walter Ramos. **Imagem pública**: glória para uns, ruína para outros. São Paulo: Globo, 1997.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

SILVA, Antonio Helana de; OLIVEIRA FILHO, Péricles Negromonte. **Praticando custos e preços na MPE**. Recife: SEBRAE, 2000.

TAGLIACARNE, Guglielmo. **Pesquisa de mercado**: técnica e prática. São Paulo: Atlas, 1986.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4. p. 20-37, out./dez. 2000.

## APÊNDICE A – Instrumento para a coleta de dados

### A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: a imagem como potencialidade das capacidades dinâmicas

ESTABELECIMENTO PESQUISADO:

RESPONDENTE:

ENDEREÇO:

**Quanto às organizações comerciais da Rua Lima e Silva, você percebe que:**

<u>Proposições</u>	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva procuram promover suas marcas.	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva têm "bom nome" no mercado.	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva preocupam-se com o meio-ambiente.	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva são confiáveis para os clientes.	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva (de qualquer forma) com causas e/ou ações sociais	1	2	3	4	5
Os clientes das organizações comerciais da Rua Lima e Silva encontram ambientes seguros	1	2	3	4	5
Os clientes das organizações comerciais da Rua Lima importantes para a cidade	1	2	3	4	5
É bom ter minha organização junto com as demais da Rua Lima e Silva	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva são organizadas.	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva convivem em concorrência honesta.	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva convivem em um ambiente de ajuda mútua	1	2	3	4	5
A Rua Lima e Silva já foi melhor como ponto comercial	1	2	3	4	5
Minha organização tem futuro, sediada na Rua Lima e Silva.	1	2	3	4	5
A Rua Lima e Silva tem futuro como ponto comercial	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva atendem bem aos clientes.	1	2	3	4	5

As organizações comerciais da Rua Lima e Silva têm bons produtos/serviços.	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva são limpas/têm higiene adequada	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva têm equipamentos adequados.	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva são modernas	1	2	3	4	5
Empresas com marcas importantes buscam ter ponto na Rua Lima e Silva	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva têm bons preços.	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva cumprem suas obrigações fiscais.	1	2	3	4	5
As organizações comerciais da Rua Lima e Silva cumprem suas obrigações comerciais.	1	2	3	4	5

- 1) Qual organização comercial modelo que você identifica na Rua Lima e Silva?
- 2) Qual a maior dificuldade que você vê para o desempenho da atividade comercial de sua organização na Rua Lima e Silva?

<b>Perfil da Empresa</b>					
<u>Proposições</u>	1	2	3	4	5
Porte da empresa	( ) micro	( ) pequena	( ) média	( ) grande	( ) não soube responder
Tamanho da loja	( ) menos 50m <sup>2</sup>	( ) entre 50 e 100 m <sup>2</sup>	( ) entre 100 e 200 m <sup>2</sup>	( ) entre 200 e 500 m <sup>2</sup>	( ) mais de 500m <sup>2</sup>
Tempo da empresa na Rua	( ) seis meses	( ) seis meses a dois anos	( ) dois a cinco anos	( ) mais de cinco anos	( ) não soube responder
Nº de funcionários	( ) 1 a 5	( ) 6 a 10	( ) 11 a 20	( ) 20 a 50	( ) acima de 50
Horário de funcionamento	( ) integral	( ) manhã e tarde	( ) tarde e noite	( ) manhã e noite	( ) não soube responder
Situação do prédio	( ) próprio	( ) alugado	( ) comodato	( ) outros	( ) não soube responder
Tem seguro?	( ) sim		( ) não		( ) não soube responder
Usa algum serviço de proteção ao crédito	( ) sim		( ) não		( ) não soube responder
Participa de entidade de classe (CDL etc)	( ) sim apenas associação	( ) sim participante ativo	( ) não	( ) líder de entidade	( ) não soube responder

Visão ideológico-política (gestor)	<input type="checkbox"/> possui posição	<input type="checkbox"/> não possui posição	<input type="checkbox"/> tem vínculo político	<input type="checkbox"/> tem atuação político	<input type="checkbox"/> não soube responder
Capacitação (gestor)	<input type="checkbox"/> formação téc. na área	<input type="checkbox"/> ensino fundamental	<input type="checkbox"/> ensino médio	<input type="checkbox"/> ensino superior	<input type="checkbox"/> não soube responder
Visão cultural (gestor)	<input type="checkbox"/> participa de ativ. Cultural	<input type="checkbox"/> não participa	<input type="checkbox"/> promove	<input type="checkbox"/> não promove	<input type="checkbox"/> não soube responder
Programa de fidelização	<input type="checkbox"/> sim		<input type="checkbox"/> não		<input type="checkbox"/> não soube responder
Possui pág. Internet	<input type="checkbox"/> sim		<input type="checkbox"/> não		<input type="checkbox"/> não soube responder
Pós-venda	<input type="checkbox"/> sim		<input type="checkbox"/> não		<input type="checkbox"/> não soube responder
Faz propaganda	<input type="checkbox"/> mídia impressa	<input type="checkbox"/> mídia eletrônica	<input type="checkbox"/> mkt direto	<input type="checkbox"/> ação promocional	<input type="checkbox"/> não faz
Produção de Propaganda	<input type="checkbox"/> agência de Propaganda	<input type="checkbox"/> agência RP/Eventos	<input type="checkbox"/> Assessoria de imprensa	<input type="checkbox"/> Produtor independente	<input type="checkbox"/> não tem
Ação de Mkt	<input type="checkbox"/> com base em pesquisa	<input type="checkbox"/> com base em planejamento	<input type="checkbox"/> com base em orçamento (valor?_____)	<input type="checkbox"/> com base em consultorias	<input type="checkbox"/> não faz
Recursos para desenvolvimento de comercialização	<input type="checkbox"/> treinamento e capacitação	<input type="checkbox"/> meta de vendas	<input type="checkbox"/> consultoria em vendas	<input type="checkbox"/> comissão de vendas	<input type="checkbox"/> não soube responder/não tem
Identidade visual	<input type="checkbox"/> logotipo	<input type="checkbox"/> padronização visual	<input type="checkbox"/> carros/equipamentos	<input type="checkbox"/> design	<input type="checkbox"/> não tem
Vantagem competitiva	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> localização	<input type="checkbox"/> atendimento	<input type="checkbox"/> preço	<input type="checkbox"/> produto
Estacionamento	<input type="checkbox"/> próprio	<input type="checkbox"/> terceirizado	<input type="checkbox"/> desconto em garagem	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> não soube responder



## APÊNDICE B - Mapas e Fotos da Rua Lima e Silva



**Mapa 1** - Cidade de Porto Alegre, enfocando, ao meio, o bairro Cidade Baixa.  
<http://www.worldmapfinder.com/MapEarthMap.php?ID=/Pt/SouthAmerica/Brazil/PortoAlegre>. 29/04/2009



**Mapa 2** - Cidade de Porto Alegre, mostrando, ao centro a Rua Lima e Silva.  
<http://www.worldmapfinder.com/MapEarthMap.php?ID=/Pt/SouthAmerica/Brazil/PortoAlegre>. 29/4/2009.



**Foto 1** - Início da Rua Lima e Silva, já com pequeno comércio. Foto do autor.



**Foto 2** - O supermercado “Zaffari” é a organização mais citada como exemplo de comércio na Rua Lima e Silva. O seu gestor não aceitou responder o questionário da pesquisa. Os seus dados foram levantados pela observação do pesquisador e referidos fora da pesquisa. Foto do autor.



**Foto 3** - Os brechós, muito intensos no final da Rua, também são característica das microempresas da Rua Lima e Silva. Foto do autor.



**Foto 4** - Comércio de alimentação diferenciado e moderno faz parte do *mix* da Rua. Foto do autor.



**Foto 5** - O pequeno *shopping* Olaria, também citado como referência do comércio da Rua Lima e Silva, é ponto de atratividade dos consumidores no local. Foto do autor.



**Foto 6** - A questão da segurança – principal adversidade identificada pelos gestores – é evidente na área física das organizações da Rua. Foto do autor.



**Foto 7** - Comércio tradicional também faz parte da paisagem do ambiente econômico da Rua. Foto do autor.



**Foto 8** - O final da Rua Lima e Silva acaba na Avenida Ipiranga. O “Zaffari” tem forte presença publicitária. Foto do autor.