



## **A Imagem e a Identidade das Marcas na Perspectiva da Comunicação Organizacional: Um Estudo do Grupo MB Confeções.**<sup>1</sup>

Aline BENSO<sup>2</sup>

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - RS

### **RESUMO**

Este trabalho apresenta a diferenciação dos termos imagem e identidade no ambiente organizacional, e ilustra a importância de gerenciar e planejar sistematicamente a comunicação das organizações contemporâneas. Por meio de análise prática observou-se a gestão da comunicação do Grupo MB Confeções, trazendo elementos que identificaram a coerência entre a imagem e a identidade desta marca, com apontamentos para aprimorar os processos de gerenciamento da imagem.

**PALAVRAS-CHAVE:** identidade; imagem; comunicação organizacional.

### **INTRODUÇÃO**

Um dos grandes desafios para as organizações, é projetar uma imagem congruente com a sua identidade, pois esses elementos envolvem o maior patrimônio de uma instituição: a sua marca. Além de propiciar identificação e diferenciação da concorrência, a marca agrega valor e oferece prestígio. Neste sentido Torquato entende que a identidade organizacional pode ser visualizada como “(...) a soma das características fundamentais do produto, da amálgama dos ingredientes que formam a sua personalidade e a sua composição manufaturada”. (TORQUATO, 2002, p.104).

Desta forma, entende-se que a percepção que o público tem da organização, a partir de qualidades percebidas, de experiências com determinados produtos e serviços, formam o que chamamos de imagem. Torquato define a imagem como:

“(...) a projeção pública (o eco) da identidade do produto, que equivale ao território espacial em que circulam as mais diferentes percepções sobre o produto, os valores que imantam o conceito, as manifestações e apreciações sobre as suas qualidades intrínsecas e extrínsecas”. (TORQUATO, 2002, p. 104).

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Especialista em Gestão dos Processos em Comunicação e Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas pela UNIJUÍ. email: alinebenso@hotmail.com.



A imagem é, portanto, o reflexo da identidade da organização e se manifesta enquanto percepção no imaginário do público, a partir de uma realidade existente envolvendo todos os acontecimentos que perpassam a empresa, tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo. No entanto em certas situações podemos visualizar descompassos entre a verdadeira realidade com as percepções dos públicos afetos à organização, assim como afirma o autor Castro Neves, quando cita que “(...) a imagem é aquilo que evoca uma determinada coisa, por ter ela semelhança ou relação simbólica. Enfim, imagem não é necessariamente a realidade. Em muitos casos uma coisa e outra, não têm nada a ver”. (NEVES, 1998, p. 63). Esses pressupostos apontam para a necessidade de um trabalho de gerenciamento de imagem, assim como afirma Philip Lesly:

A familiaridade e reputação do seu nome estão entre os maiores patrimônios de qualquer organização – lide diretamente ou não com o público. Todos são influenciados pela reputação ao escolher qualquer coisa que compre e em todas as associações que faz. (LESLY, 1995 p. 15).

As incongruências entre a imagem e a identidade corporativa confundem os públicos, e para que os resultados em comunicação sejam eficazes, esta coerência deve ser acertada, pois a imagem é a personalidade da organização e não pode ser distante da sua identidade. Estes elementos andam juntos e, a solidez e a unidade de ambos, formam uma marca posicionada e com real diferencial competitivo. As displicências entre a imagem e a identidade de uma marca, apontam para a necessidade de a organização repensar, ou talvez, começar a pensar na gestão dos processos de comunicação, com vistas ao gerenciamento de imagem.

No espectro dos processos administrativos, é importante salientar a cultura organizacional como fator preponderante na construção da identidade, sendo que a adoção de políticas, de normas e de rotinas aliadas às redes formais de relacionamento, bem como o comportamento dos colaboradores, gestores e de todos que fazem parte da empresa, formam a cultura organizacional.

Torquato afirma que um dos maiores descompassos que acontece no processo administrativo, é o desajuste “(...) entre as decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunidade interna”. (TORQUATO, 2002, p. 03). Esses descompassos que ocorrem na cultura das organizações, prejudicam o eco da identidade para os públicos externos, e até mesmo as percepções da comunidade interna constituem-se de maneira confusa, prejudicando a formação de uma imagem sólida. Desta forma, a empresa precisa identificar essas difusões, realizando “o mapeamento de



todos os fios do tecido organizacional”. (TORQUATO, 2002, p. 8). Este mapeamento é fundamental para que as empresas gerenciem a sua cultura organizacional e fortaleçam a sua identidade. O Fortalecimento da identidade, não depende somente de processos formais, por isso os profissionais que estão nas linhas de frente, devem considerar também os processos informais, que por vezes se sobrepõem e se instituem como legítimos.

As insatisfações, angústias, frustrações e ansiedades dos colaboradores, de terceirizados e de clientes, etc., são frutos das incertezas causadas pelo não conhecimento dessas realidades informais. A empresa precisa estar de olhos e ouvidos abertos a todos os comportamentos, orientando as ações dentro de um processo profissional, voltado para a resolução efetiva das situações que interferem na boa imagem da organização.

Torquato acredita que “um dos maiores desafios da comunicação moderna é compatibilizar a visibilidade de uma organização com a sua identidade”. (TORQUATO, 2002, p.241). Conforme o autor é preciso encontrar formas que possam manter o equilíbrio entre a visibilidade e a identidade da empresa, ajustando linguagens, acentuando os valores institucionais, enaltecendo aspectos como a tecnologia, agilidade, bom atendimento, qualidade dos produtos e serviços, etc. Este equilíbrio é fundamental para que as empresas sustentem e criem marcas fortes, sendo este um dos grandes diferenciais competitivos do nosso século.

## **A MARCA**

Historicamente, as marcas desempenham a função de identificar os produtos e os serviços, podendo diferenciá-los daqueles produzidos e fornecidos pela concorrência. De acordo com J.B. Pinho, “Desde a mais remota antiguidade existiam várias maneiras de promover as mercadorias: Sinetes, selos, siglas e símbolos eram os mais comuns”. (PINHO, 1996, p.42). Em tempos remotos as marcas serviam exclusivamente para identificar os produtos, modernamente, elas passam a desempenhar papéis que transcendem a simples identificação, sendo um elemento preponderante na formação e na percepção da imagem das empresas. Conforme J.B. Pinho,

Uma marca passa a significar não apenas um produto ou serviço, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares. Assim, ao adquirir o produto, o consumidor não compra apenas um bem, mas todo o conjunto de valores e atributos da marca. (PINHO, 1996, p. 43).



Mais que simples nomes, as marcas não existem isoladamente. Para J.B Pinho a marca “(...) é a síntese dos elementos físicos, racionais, emocionais e estéticos nela presentes e desenvolvidos através dos tempos”. (PINHO, 1996, p.43). Francesc Petit acredita que “A comunicação, para se construir uma imagem homogênea, deve ser um todo, um pacote completo que todos recebem por igual, os mesmos impactos, as mesmas mensagens, pois só assim vai se construindo uma imagem sólida”. (PETIT, 2003, p.13). O autor se refere mais especificamente no que tange à comunicação visual da empresa, e ele prossegue afirmando que:

A imagem é composta por nome, do logotipo e marca, de uma cor ou mais, de uma arquitetura gráfica, de uma comunicação coerente com essa imagem e uma linguagem específica que impregnam todos os atos e momentos em que atinge o consumidor. (PETIT, 2003, p. 13).

A imagem e a linguagem visual que são utilizadas para identificar a empresa, diz muito sobre o que ela representa, e a percepção do consumidor, dos colaboradores, e de todos os públicos por ela envolvidos, está intrinsecamente ligada ao visual. Martins acredita que “Os arquétipos da imagem penetram no estado emocional interior do consumidor, denso de desejos, emoções, conceitos e personagens”. (MARTINS, 1992, p.9).

Neste sentido podemos considerar a marca como o alicerce da imagem de uma empresa, representando graficamente tudo o que constitui a organização: o segmento no qual atua, as suas crenças e valores, as suas dimensões e o espaço geográfico que a empresa abrange. É por meio desta marca e do conceito que gira em torno dela, que as empresas buscam o seu posicionamento. Martins, baseado nas teorias de Al Ries e Jack Trot, comenta que “(...) a mente funciona através de conceitos. A marca deve ter um conceito exclusivo no ambiente competitivo para ter um lugar na mente”. (MARTINS, 1992, p. 21). O autor prossegue fazendo algumas analogias:

Ninguém esquece o primeiro namorado, o primeiro homem a pisar na lua, o campeão de um campeonato, o presidente. Já o segundo, nem um terço das pessoas pode lembrar, e isso acontece também com as marcas. Depois que você tem um significado exclusivo na mente, você tem uma vantagem competitiva, porque o segundo vai ter que mostrar ao que veio. (MARTINS, 1992, p. 21).

Uma marca de sucesso deve estar posicionada na mente do consumidor, transmitindo um conceito que precisa ser percebido e aceito pelos seus públicos no momento em que eles entram em contato com a organização, podendo ocorrer em diversas situações. A garantia de um bom posicionamento é que se construam relações positivas, tendo em



vista que qualquer correspondência, contato telefônico ou atendimento do público com a empresa, são elos que podem ser construtivos ou destrutivos. Uma empresa com péssimo atendimento, e que se comunica apenas quando emite boletos de cobrança, ou avisos de aumento de taxas, certamente está prejudicando a imagem da sua marca.

Fransesc Petit afirma que “A marca só existe se tiver um produto mais forte que ela. A marca, o nome, o apelido do personagem, que é o produto, tem que combinar”. (PETIT, 2003, p. 23). Para tornar-se líder de um segmento, a marca prescinde de um conceito coeso com o produto ou com o serviço oferecido, criando elos positivos com os seus públicos, fortalecendo assim o conceito da organização. Quando uma marca é criada, a empresa deseja que ela seja a líder do seu segmento, e, certamente, o empresário deseja que ela seja lembrada por todos, pois sabe que esse é um dos fatores fundamentais para o crescimento financeiro. Fransesc Petit ilustra este pensamento com a seguinte analogia:

Criar uma marca, é como criar um filho, é preciso um pai e uma mãe. O pai é o dono da empresa, que deseja um filho bonito, valente, forte, inteligente, que será o melhor na universidade e ganhará todos os prêmios. Será o orgulho da sua vida, coisa difícil de acontecer quando se cria um filho de verdade. Mas isso já é mais fácil quando se cria uma marca. A mãe é muito importante, pois dará luz à idéia do pai, e também vai dar de mamar, vai vestir, cuidar e tratar da sua educação e formação. A mãe é o artista, o designer, que tratará de trazer ao mundo uma marca com a cara do pai. Isso é muito importante, um pai tem que ter orgulho do seu filho, tem que ver nele a sua própria identidade. (PETIT, 2003, p. 26).

Desta forma, uma marca deve atender aos anseios do empresário, por meio de informações que ele deverá repassar aos profissionais de comunicação que o assessoram, tratando-se de uma instância que deve ser profissionalizada. Trata-se de um processo criativo, que depende essencialmente de pesquisas e de diagnósticos que fundamentem a sua existência, sendo essencial a realização do planejamento da imagem das organizações, dentro de um conceito de comunicação integrada envolvendo todos os setores da empresa, especialmente todos os profissionais que atuam frente a comunicação.

## **O PLANEJAMENTO DA IMAGEM**

Entende-se que uma organização precisa criar a harmonia entre os seus processos, os seus objetivos e a sua imagem, tendo em vista a promoção da credibilidade como forma de manter a rentabilidade e a produtividade. Quando esta credibilidade é afetada,



criam-se alguns estigmas, como: esta empresa não é um local bom de trabalhar (gera dificuldade de qualidade no quadro de pessoal), os seus produtos e os seus serviços são ruins (diminui as vendas), ela polui o meio ambiente (mobiliza a opinião pública e a imprensa), entre outros.

É preciso observar que esta projeção pública que constitui o que denominamos de imagem, capaz de construir os elos positivos com os públicos promovendo uma relação transparente e de credibilidade, pode ser distorcida por falta de gerenciamento e de prevenção de fatores internos e externos que causem impacto negativo, podendo levar a organização à falência ou ocasionando a perda de uma grande fatia do mercado.

Pressupõe-se que a falta de credibilidade, pelo não gerenciamento e planejamento de imagem, compromete fatalmente os resultados das empresas, e “quanto melhor a imagem for quanto mais sustentada, menor a conta”. (NEVES, 2000, p.14).

Neste sentido, o planejamento da projeção pública da empresa, do eco das suas ações deve ser realizado com base na realidade organizacional, a partir de qualidades e de atributos que sejam verdadeiros e coerentes com as atividades desenvolvidas, com a missão, com a visão e com os valores determinados num planejamento global existente. Castro Neves, aponta alguns vetores para a construção de bases sólidas para a empresa, ou seja, para a solidificação da sua identidade: “ter bons produtos e serviços; ser bem administrada; ser um bom lugar para trabalhar; ter valor agregado para a sociedade”. (NEVES, 2000, p.23). Tendo como base esses valores, é fundamental promover a coerência entre a identidade e a imagem, buscando a harmonia entre o que a empresa é e o que ela parece ser para o seu público.

Este trabalho de projeção de imagem deve ser realizado com profissionalismo, por meio de pesquisas e de planejamento integrando o processo de gestão da comunicação, numa visão da comunicação integrada, tratando-se de um processo interdepartamental, assim como propõe Castro Neves:

(...) a comunicação empresarial deve ser gerida por um colegiado interfuncional. Esse é o melhor processo para unificar e integrar a comunicação, diminuir o desgaste interno, somar habilidades e conhecimento, aproveitar visões diferenciadas, economizar recursos, evitar dissonâncias, produzir conflitos positivos. (NEVES, 1998, p. 70).

A gerência interfuncional integra um processo único de comunicação, numa instância que desenvolve estratégias coerentes com a visão dos demais setores, uma vez que a organização deve ser vista como um todo, e não pelas suas partes. Agindo



interdepartamentalmente será viável a unificação das mensagens em ações comerciais, institucionais, comunitárias, políticas, enfim, de todas as naturezas, coerentes com os objetivos da empresa; símbolos, placas e rótulos que realmente comuniquem a ideologia da organização, possibilitando aos profissionais de comunicação as bases sólidas para a promoção da imagem e a construção de relacionamentos sólidos.

De acordo com essa visão, a comunicação integrada não está se referindo a uma integração entre os setores de comunicação, mas sim, entre todos os setores da empresa, e especialmente, às linhas de frente: recursos humanos, atendimento ao cliente, marketing, advogados, relações com a imprensa, relações com a comunidade, etc.

É dessa harmonia entre os setores, que teremos o *Issue Management de Imagem*, citado por Castro Neves como o “gerenciamento de questões”, que nem sempre estão relacionadas aos fatores internos da empresa, tendo em vista que existem inúmeros fatores externos, relacionados ao mundo dos negócios, que podem influenciar drasticamente na imagem organizacional. “São intervenções do poder público, polêmicas, celeumas, campanhas, ações e reações da opinião pública, boatos, ataques da concorrência, etc”. (NEVES, 2000, p. 35). Castro Neves cita, ainda, “A gerência da comunicação programada” (NEVES, 2000, p. 35), que se refere ao planejamento das mensagens, dos seus meios e dos públicos que serão atingidos. Quem é o meu público? Que tipo de mensagem deve ser emitida para que ele identifique os elementos que definem a identidade da minha empresa? Neste sentido prescindimos do planejamento estratégico da imagem e na gerência do sistema de objetivos, em que se programam adequadamente as ações de comunicação para que todos os setores estejam afinados na mesma linguagem, com os mesmos alinhamentos.

É importante salientar a comunicação precisa estar no *Top Management* do processo administrativo, estabelecendo objetivos, analisando feedbacks, e medindo sistematicamente os avanços gerados pelo plano de gerenciamento da imagem da empresa.

Castro Neves considera que a “Imagem é um importante fator de competitividade qualquer que seja o business”. (NEVES, 1998, p. 28). De fato, uma crise de imagem leva muitas organizações a perderem a sua fatia de mercado, sendo um indício da sua importância enquanto vantagem competitiva.

Ao reconhecermos a importância da imagem para que a organização mantenha-se competitiva, averigua-se a necessidade de tratá-la como um tema relevante que deve circular nos altos escalões da empresa, tratado estrategicamente.



O ambiente organizacional passa nos últimos anos por momentos de constantes mudanças, exigindo uma postura diferenciada daqueles que atuam nas linhas de frente, sendo o planejamento um quesito fundamental para o desenvolvimento das empresas. Bueno afirma que:

O mercado está passando por um processo de renovação, e as organizações que desejarem permanecer precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos, no domínio de novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os seus públicos de interesse. (BUENO, 2002, p. 22).

Diante desse processo de renovação, é notável a importância da implementação do planejamento estratégico, dentro de uma visão contemporânea, levando em consideração as novas tecnologias, que aumentam as formas de se comunicar com o público, ao mesmo tempo em que aceleram o processo de mudança.

O planejamento é um processo intelectual, onde os profissionais visualizam a realidade organizacional por meio do diagnóstico e a partir disso criam estratégias que possam sustentar o negócio. Margarida Kunsch afirma que:

Essencialmente, o planejamento é uma das funções administrativas das mais importantes, que permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a faturidade das decisões presentes, afim de interferir na realidade e transformá-la. (KUNSCH, 2003, p. 207)

É por meio do planejamento que a empresa deverá traçar as ações e as decisões que serão mais adequadas para a sua realidade, tendo em vista os seus públicos e a sua própria natureza. No entanto, Kunsch (2003 p. 209) alerta que diante das contínuas mudanças que observamos no mundo contemporâneo, o planejamento deve ser flexível, e passível de mudanças ao longo de todas as suas fases. O planejamento estratégico da imagem da empresa visa, acima de tudo, evitar a improvisação, minimizando custos e trazendo resultados satisfatórios para os gestores. Castro Neves afirma que estratégias de imagem consistem em:

Apurar os atributos positivos e negativos. Isso pode ser conseguido através de pesquisas, feedback, observações, focal groups, etc.; Entendê-los em profundidade. Vale dizer, analisar as percepções segundo os públicos que a produziram, comparar com a realidade, descobrir os gaps; Estabelecer programas para fechar os gaps. (NEVES, 1998, p 67).

Diante de uma realidade consolidada, o trabalho de planejamento de imagem deve ser baseado na valorização de “(...) atributos captados como positivos (os ativos de imagem)”. (NEVES, 1998, p. 67). No entanto é importante ressaltar que focar os atributos negativos, não significa necessariamente ocultar os atributos negativos, e sim



foca-los “(...) no sentido de resolvê-los, isto é, mudar a percepção do público sobre aqueles aspectos interpretados como insatisfatórios (os passivos da imagem)”. (NEVES, 1998, p. 67).

Esses conceitos apontam para a necessidade da construção da imagem da empresa por meio de estratégias construídas em face de interpretação de valores e virtudes já existentes, sendo um trabalho que merece atenção diante da relevância do tema *Imagem e Identidade* na sociedade contemporânea.

## **UM ESTUDO DO GRUPO MB CONFECÇÕES**

As micro e pequenas empresas representam uma importante parcela da economia nacional, tanto na produção quanto na geração de empregos. Estas empresas, nos últimos anos, têm inspirado pesquisas, principalmente no que diz respeito a temas voltados a sua gestão e competitividade, oportunizando também estudos no campo de imagem e identidade organizacional.

Todos os anos um número considerável de novas empresas são constituídas, mas poucas permanecem no mercado em função de fatores como concorrência, inexperiências dos administradores enquanto empreendedores, informações desestruturadas e inadequadas para a tomada de decisões.

A comunicação, sendo um processo permanente, está intrinsecamente ligada ao sucesso da empresa e a sua permanência no mercado. Neste contexto apresentamos o Grupo MB Confecções, que teve início em 1986, e foi criado por uma família que administra a sociedade até hoje.

Foram entrevistados sete clientes, através do método indireto de Aaker, onde a “a mensuração pode ser definida como o processo padronizado de atribuição de números ou outros símbolos a certas características de objetos de interesse, de acordo com algumas regras pré-especificadas”. (AAKER, 2001, s/p).

Também foi realizado o levantamento documental por meio de entrevista com a gerência de marketing do Grupo MB Confecções, onde o gestor relatou como ocorrem os processos de gestão de todo o grupo abordando especificamente as estratégias de comunicação e de marketing para fortalecer a identidade do grupo projetando assim a imagem desejada. Para fins de consulta a dados documentais, bem como para o conhecimento de informações como visão, missão e valores, foi consultado o site do grupo ([www.grupomb.com.br](http://www.grupomb.com.br)).



Constatou-se que o Grupo MB Confeções possui sede administrativa em Ijuí/RS e atua nos municípios de Panambi, Ijuí, São Luiz Gonzaga e Santo Antônio das Missões e tem como missão vender visando à satisfação das pessoas e a rentabilidade do negócio. A sua visão é de ser uma empresa reconhecida na qualidade, no atendimento e na facilidade de venda. O trabalho administrativo é regido pelos valores: clientes, resultados, ética e honestidade, responsabilidade, saber cuidar do dinheiro.

Em suas lojas a empresa trabalha com o foco em moda de confeções masculina, feminina e infantil, calçados, cama, mesa e banho que podem ser compradas a um valor mais acessível. A empresa adota estratégias de comunicação e marketing padronizadas para os seus estabelecimentos, para trabalhar a imagem diante do seu público consumidor, destacando-se que a identidade visual das lojas do Grupo MB Confeções é padronizada e sistêmica (MB em caixa alta, cor azul e fundo branco, e um círculo vermelho). Conforme citado no referencial teórico (PINHO, 1996, p.42), trata-se de uma das formas mais remotas de diferenciar os produtos e serviços, sendo a cor azul fortemente relacionado à sua marca. Tanto as fachadas quanto os materiais de panfletagem possuem um alinhamento, contribuindo para a fixação da marca na mente do consumidor. Destacam-se como estratégias sazonais as campanhas publicitárias, a participação e patrocínio a eventos na comunidade onde a empresa está inserida (São Borja, Santo Antônio das Missões e São Luiz Gonzaga) e os investimentos em rádio e jornal. Este alinhamento é orientado para o público que as lojas do Grupo MB Confeções atingem, focado também com as campanhas mensais e os esforços de comunicação de massa: busdoor, rádio e panfletagem. O esforço mercadológico objetiva sensibilizar as massas, disseminando a sua identidade: uma loja popular que oferece calçados e roupas com condições favoráveis para o pagamento. Também está presente no planejamento de comunicação a preocupação com o público interno, por meio de estratégias de endomarketing. Conforme o depoimento do gerente de marketing, “GB”, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional e a partir disso criaram ações internas de incentivo aos colaboradores.

A estratégia para o público interno visa alinhar o discurso desde o atendimento no setor administrativo até as linhas de frente, compreendendo especialmente os profissionais que atendem o grande público. Estas estratégias, aliadas ao planejamento global da empresa visam formar o conceito de uma loja de confeções e calçados com valor acessível às classes C e D, na modalidade de crediário, sendo as principais vantagens competitivas os preços acessíveis e as condições de pagamento.



Desta forma, o objetivo do planejamento estratégico do Grupo MB é que os seus clientes potenciais compreendam que a empresa trabalha neste segmento acima descrito, podendo rentabilizar o negócio e subsidiando o seu crescimento e a sua expansão.

No campo dos processos gerenciais, observou-se que o Grupo MB é coordenado pelo centro administrativo que dá suporte para nove pontos de venda. Sua hierarquia é formada por direção (sócio-fundadores) gerentes regionais, centro administrativo, gerentes de filiais e equipe de frente.

Integra o grupo de executivos, a gerência de marketing, instância que gerencia os processos de comunicação da empresa e tem o trabalho com foco promocional por meio da gestão sobre as campanhas e as promoções.

Desta forma, os processos de comunicação não compreendem o gerenciamento da imagem da empresa de forma profissionalizada e científica. Embora se perceba a preocupação em divulgar interna e externamente a empresa como de fato ela é (projeção da imagem conforme a identidade), o grupo se limita às ferramentas promocionais e não se utiliza dessa instância para avaliar e planejar sistematicamente com todos os gestores as questões relacionadas à imagem.

Constatou-se que a imagem percebida pelos clientes é coerente com a identidade do Grupo. Os clientes das lojas do Grupo MB Confecções procuram os estabelecimentos porque sabem que os produtos são mais acessíveis. Conforme depoimento de um dos clientes entrevistados “não a vejo sendo uma loja onde entro preparado pra ver coisas absurdamente caras”.

A principal preocupação da gerência é em oferecer o básico pelo melhor preço e em melhores condições de pagamento. O gerente de marketing, GB comenta que “O cliente sabe que se ele for à concorrência deverá encontrar os mesmos produtos, porém nós oferecemos melhores formas de parcelamento”.

As cores da identidade visual são elementos fundamentais para a fixação da imagem da empresa no imaginário do consumidor. A cor azul utilizada nas fachadas é relevante para a associação com o nome da empresa. Um dos entrevistados ao ser questionado sobre a MB de imediato responde “aquele prédio azul”, sendo um alinhamento de comunicação que aponta resultados para a projeção da marca no mercado varejista. Outro cliente também indica que se recorda do “azul e branco” da identidade visual, mas comenta que a loja oferece “poucas opções de roupas”.



Esta opinião do consumidor aponta uma preocupação potencial para os dirigentes, já que não se trata de uma prioridade atual para eles oferecer mais opções, sendo a principal preocupação a de serem lembrados como uma loja acessível, oferecendo produtos populares. Outro cliente também comenta que a loja oferece “nada em especial”. Esta resposta pode indicar que o cliente procura os produtos básicos nos pontos de venda da MB Confeções, mas já sabe que não será surpreendido por produtos diferenciados no mercado.

A partir dos elementos descritos na análise prática do Grupo MB Confeções, evidencia-se que o trabalho de comunicação é pautado por ferramentas meramente mercadológicas, demonstrando o desconhecimento da comunicação organizacional enquanto instância de planejamento e de desenvolvimento estratégico.

De certa forma, essa lacuna oportuniza um trabalho de sensibilização em organizações de pequeno porte, posicionando a comunicação como vetor de desenvolvimento corporativo, instigando a realização de novas pesquisas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os depoimentos citados pelos clientes e o cruzamento desses dados com o estudo realizado apontam para a coerência entre a imagem e a identidade do Grupo MB Confeções.

Entende-se que a gestão dos processos de comunicação é eficaz e contribui para a compatibilidade da visibilidade da marca com a sua identidade, pois ajusta linguagens, acentua os valores institucionais, e proporciona equilíbrio para sustentar uma marca verdadeiramente forte.

A marca *MB*, por sua composição visual e pelas formas de divulgação é percebida pelos seus clientes como a empresa quer que ela seja lembrada: como uma loja que vende roupas acessíveis e em boas condições. Além disso, a comunicação de massa atinge o seu público alvo, e isso garante o posicionamento desejado pelos dirigentes.

É preciso considerar que os pontos comerciais do Grupo MB Confeções atende as classes C e D, e para atendê-los utiliza-se de instrumentos tradicionais, que são eficazes para atingir resultados em vendas. No entanto é importante observar que o planejamento de comunicação não ocorre numa instância profissionalizada, com processos de gestão que possam dar suporte para a criação de estratégias que dêem conta do processo comunicacional frente uma realidade contemporânea.



Conforme foi verificado no levantamento de dados identificou-se coerência entre a imagem e a identidade desta loja, sendo notável a importância que a comunicação tem neste processo. Alinhar e ajustar os processos de comunicação do Grupo MB Confeções, é buscar uniformidade em todos os seus pontos de venda, e isso garante o sucesso do processo de fixação e de divulgação da marca.

Sugere-se o gerenciamento da comunicação por meio de processos inteligentes e formais para que os fatores que possam afetar a imagem e identidade da empresa sejam controlados. A administração da comunicação integrada nessa perspectiva é fundamental, utilizando-se do método interdepartamental, em que todos os setores da empresa possam pensar e planejar estrategicamente questões como relacionamento com *stakeholders*, afinando a comunicação do ponto de vista negocial, extravasando a visão meramente tática.

É importante salientar que a gerência de marketing do Grupo MB Confeções planeja e distribui mensagens homogêneas, o que contribui efetivamente para a congruência entre identidade e imagem. O público recebe imagens, mensagens e elementos padronizados, e esse quesito é importante.

Porém, embora exista este alinhamento, sugere-se um estudo mais amplo da marca, aprimorando-a em padrões estéticos mais elaborados e cientificamente falando, mais planejados.

A comunicação visual da empresa está coerente com uma linguagem específica, voltada para as classes mais populares, atingindo o consumidor desejado. No entanto é importante que a empresa busque outros elementos relacionados à inovação e a renovação dos seus processos.

Percebe-se que a empresa busca coerência entre imagem e identidade, mas não se preocupa com a sua reputação, uma vez que não há gerenciamento planejado e sistemático dos elementos que constituem a imagem da empresa. Não existe um gerenciamento por colegiado que se preocupe em somar as visões diferenciadas e economizar recursos, uma vez que o processo é gerenciado apenas pelo setor de marketing, não perpassando necessariamente por todos os setores da organização.

O planejamento que se percebe é mais restrito a instrumentos, sendo que os resultados são eficientes do ponto de vista das vendas e da rentabilidade do negócio, mas não são totalmente eficazes por não adotar um modelo que pense efetivamente na gestão de fatores estratégicos.



Em face os valores e virtudes já existentes no Grupo MB Confeções, bem como todos os elementos visuais, não se pode pensar em mudar radicalmente, mas sim, realizar um plano de ação que possa lapidar a imagem já existente, por meio de um trabalho de planejamento que valorize os atributos positivos da organização, melhorando os aspectos negativos para que a sua imagem não seja apenas coerente com a identidade, mas tenha mais diferencial em relação ao mercado.

É válido observar que a viabilidade deste trabalho, depende no quanto a empresa acredita na força da comunicação organizacional, e entenda a sua dimensão estratégica, implicando no conhecimento das inúmeras possibilidades que a gestão dos processos em comunicação oferece para que as organizações possam projetar a imagem desejada junto aos seus públicos.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Ed. Futura, 1996.

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Ed. Manole, 2003.

FRANÇA, Fábio; FREITAS, Sidnéia Gomes. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Ed. Summus, 2003.

LESLEY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1995.

MARTINS, José. **O uso estratégico das emoções criando valor subjetivo para a marca através da imagem**. São Paulo: Ed. Intermeios, 1992.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 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: Ed. Mauad, 1998.



PETIT, Francisc. **Marca e meus personagens**. São Paulo: Ed. Futura, 2003.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Ed. Summus, 1996.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Ed. Pioneira Thompson Learning, 2002.