Lígia Cristina Fascioni

INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DA IMAGEM CORPORATIVA DAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA INSTALADAS NA GRANDE FLORIANÓPOLIS BASEADOS NAS ANÁLISES DAS PERCEPÇÕES GRÁFICA E VERBAL UTILIZANDO LÓGICA DIFUSA

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Milton Luiz Horn Vieira, Dr.

Florianópolis
2003

Ao meu pai

Que aguardou até que eu defendesse este trabalho para partir, dias depois.

Agradecimentos

Agradeço ao meu pai (*in memorian*) e à minha mãe por terem me dado todo o apoio mesmo numa hora em que eles enfrentavam os momentos mais difíceis de suas vidas.

Agradeço ao meu amor, Conrado, por ter me ajudado de todas as maneiras possíveis.

Agradeço aos meus tios Nádia e Melo, além da minha avó Bercides (*in memorian*), pois sem a ajuda deles eu não teria chegado até aqui.

Agradeço aos amigos da ACATE (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia) e ao SEBRAE/SC por terem me proporcionado as condições necessárias para realizar o trabalho.

Agradeço aos amigos da Acqualan pelo apoio e ajuda.

Agradeço a todas as empresas que aceitaram e se dispuseram a participar da pesquisa.

Agradeço a todos os meus amigos, aos amigos de meus amigos e aos amigos dos amigos de meus amigos que aceitaram participar voluntariamente do diagnóstico. Iniciei anotando todos os nomes, mas a lista é tão extensa que temo esquecer de algum. Sem a generosidade dessas pessoas, o trabalho teria sido impossível.

Agradeço ao professor Milton por ter aceitado o desafio da orientação.

Agradeço a todos os membros da banca pelas valiosas contribuições e pela generosidade de terem compartilhado um pouco do seu conhecimento comigo.

Resumo

O presente trabalho trata de quantificar a diferença entre a identidade e a imagem corporativas por meio de um índice, aqui denominado IFIC (Índice de Fidelidade à Identidade Corporativa). Para tanto, desenvolveu-se um método que compara os níveis de adequação de uma empresa a um conjunto de dez adjetivos avaliados sob o ponto de vista de seus gestores (identidade) e do ponto de vista de observadores internos e externos (imagem). A fim de contemplar as incertezas oriundas do uso da linguagem natural, empregada para quantificar a adequação da empresa ao adjetivo, utilizou-se a lógica difusa. O método foi empregado em dezenove empresas de tecnologia instaladas na região da Grande Florianópolis, Santa Catarina.

Palavras-chave: identidade corporativa, imagem, design, lógica difusa.

Abstract

This work aims to quantify the distance between the corporate identity and the perceived image of the associated corporation by means of a "Corporate Identity Fidelity Index". The index compares the levels of suitability between a corporation and ten adjectives that describe it from the point of view of its management (corporate identity) and insiders and outsiders observers (corporate image). Fuzzy logic was used in the evaluation process to compensate for the uncertainness introduced by the use of natural language to quantify the suitability of a corporation to adjectives. The method has been successfully applied to nineteen technology-based companies in the city of Florianópolis, Brazil.

Keywords: corporate identity, image, design, fuzzy logic.

Sumário

1 INTRODUÇÃO 1
1.1 Contexto 1
1.2 O problema a ser tratado 4
1.3 Objetivo geral 5
1.4 Objetivos específicos 5
1.4.1 Método 5
1.4.2 Aplicação 5
1.5 Justificativa para o estudo 6
1.6 Resultados esperados 7
1.7 Organização do trabalho 8
2 REVISÃO DA LITERATURA 10
2.1 Design 10
2.1.1 O design como ferramenta de gestão 13
2.1.2 A evolução da abordagem do design como ferramenta de gestão 15
2.1.3 Conceituação formal da gestão do design 16
2.1.4 Níveis de gestão do design 20
2.1.5 O conceito de *design equity* 23
2.1.6 A gestão do design e a identidade corporativa 25
2.1.7 Contexto histórico da Identidade corporativa 25
2.1.8 A importância da identidade corporativa para a empresa 28
2.1.9 Conceituação formal da identidade corporativa 30
2.1.10 Declaração da identidade corporativa 36
2.1.11 A identidade corporativa e o marketing 36
2.1.12 O conceito de identidade comercial (*business identity*) 38
2.2 Lógica difusa 39
2.2.1 Breve histórico da lógica difusa 39
2.2.2 Fundamentos 40
2.2.3 Conjuntos nebulosos 41

2.2.4 Operações entre os conjuntos difusos e propriedades algébricas... 42
2.2.5 Aplicações da lógica difusa... 42
2.2.6 Críticas e comparações... 43
3 MODELO... 45
3.1 Grandeza a ser medida... 45
3.2 Amostragem... 46
3.2.1 Empresas pesquisadas... 46
3.2.2 Grupos de pessoas pesquisadas... 47
3.2.3 Grupo de palavras... 47
3.2.4 Aspectos da empresa... 49
3.3 Definição das amostras... 50
3.4 Questionário... 51
3.5 Dinâmica da pesquisa... 52
3.6 Tratamento dos dados obtidos... 53
3.6.1 Ferramenta utilizada no tratamento computacional... 59
4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E RESULTADOS... 61
4.1 Perfil das empresas... 61
4.1.1 Coleta de dados... 62
4.1.2 Diagnósticos... 65
4.2 Organização dos dados... 66
4.3 Ética... 67
4.4 Responsável... 69
4.5 Amigável... 71
4.6 Bem-sucedida... 73
4.7 Confiável... 75
4.8 Inovadora... 76
4.9 Criativa... 78
4.10 Competente... 79
4.11 Ousada... 81
4.12 Líder... 83
4.13 Resultado geral consolidado... 85
4.14 Validade e abrangência dos resultados... 86

5 CONCLUSÕES 87
5.1 O Método 87
5.2 Aplicação do método 88
5.3 Resultados obtidos 90
5.4 Evolução do trabalho 90
6 REFERÊNCIAS 91
APÊNDICE A – Glossário 97
APÊNDICE B – Questionário versão português 99
APÊNDICE C – Questionário versão inglês 101

Índice de Figuras

Figura 1: Diagrama esquemático da revisão da literatura partindo do conceito de design 10
Figura 2: Linha do tempo 14
Figura 3: Níveis de gestão do design 20
Figura 4: Sistema de gestão do design de Chung 21
Figura 5: Conjuntos difusos das grandes sedes 41
Figura 6: Diagrama esquemático do modelo 45
Figura 7: Pertinência dos itens avaliados e seus conjuntos difusos 55
Figura 8: Exemplo 1 para diferenças de avaliação para o critério inovação 56
Figura 9: Exemplo 2 para diferenças de avaliação para o critério inovação 57
Figura 10: Porte das empresas por número de colaboradores 61
Figura 11: Tempo de atuação das empresas em anos 62
Figura 12: Comparação entre o aspecto *ética* da identidade e sua respectiva imagem 69
Figura 13: Comparação entre o aspecto *responsabilidade* da identidade e sua respectiva imagem 71
Figura 14: Comparação entre o aspecto *amigabilidade* da identidade e sua respectiva imagem 73
Figura 15: Comparação entre o aspecto *sucesso* da identidade e sua respectiva imagem 75

Figura 16: Comparação entre o aspecto *confiabilidade* da identidade e sua respectiva imagem ……..... 76
Figura 17: Comparação entre o aspecto *inovação* da identidade e sua respectiva imagem ……..…….. 78
Figura 18: Comparação entre o aspecto *criatividade* da identidade e sua respectiva imagem ……..….. 79
Figura 19: Comparação entre o aspecto *competência* da identidade e sua respectiva imagem ……..…….. 81
Figura 20: Comparação entre o aspecto *ousadia* da identidade e sua respectiva imagem ……..…….. 83
Figura 21: Comparação entre o aspecto *liderança* da identidade e sua respectiva imagem ……..…….. 84

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *ética* ……..... 67
Tabela 2: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *responsável* ……..… 69
Tabela 3: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *amigável* …….. 71
Tabela 4: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *bem-sucedida* ……..…….. 73
Tabela 5: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *confiável* ……..…….. 75
Tabela 6: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *inovadora* …….. 77
Tabela 7: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *criativa* ……..…….. 78
Tabela 8: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *competente* …….. 80

Tabela 9: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *ousada* ……..… 82
Tabela 10: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *líder* ……... 84
Tabela 11: Resultados consolidados de todas as empresas e adjetivos ……..... 86

Índice de Quadros

Quadro 1: Perspectivas estratégicas do design e respostas estratégicas associadas ……..……..….. 23
Quadro 2: As regras da gestão estratégica do design na gestão estratégica da empresa ……...… 23
Quadro 3: Definições do adjetivos e seus significados contextualizados ……..……..….. 50
Quadro 4: Conjuntos difusos dos termos lingüísticos …….. 55

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o contexto da pesquisa, o problema a ser pesquisado, os objetivos do estudo, suas justificativas e os resultados que se espera obter. É também indicada a forma como a descrição do trabalho está organizada ao longo deste documento.

1.1 Contexto

Empresas de tecnologia, em geral, desenvolvem produtos e conceitos cujas vantagens e principais características são de complexo entendimento para o público leigo. Para Huff (2001), é especialmente complicado o processo de construção de marcas em empresas de tecnologia, pois "(..) *complex, obscure products compete not only with each other, but with lack of understanding and confusion on the part of the consumer*"[1]. Assim, é difícil para o consumidor sem formação na área de ciências exatas selecionar um produto/serviço e tomar uma decisão de compra. A popularização das tecnologias microeletrônicas e dos processos de qualidade tem tornado os bens de consumo cada vez mais semelhantes e com capacidades e funcionalidades análogas. Sobre esta questão, Peters (2002) conclui que o sucesso do método Seis Sigma transformou a qualidade em *commodity* (grifo do autor), não sendo mais determinante como diferencial no processo de compra. Ele ainda afirma que o design é "a diferença", num mundo carregado de objetos parecidos.

Como parte do problema, observa-se que, principalmente no caso de micro e pequenas empresas, os administradores possuem formação acadêmica predominantemente centrada nas ciências exatas e tecnológicas, como engenharia e informática. Diante deste cenário, o que se observa é que o design é um fator freqüentemente subestimado na administração da empresa, quando não completamente ignorado.

A questão central aqui discutida é que o design é, principalmente, e antes de mais nada, uma ferramenta de diferenciação essencial, principalmente para

---

[1] Tradução: "complexos e obscuros produtos competem não somente uns com os outros, mas também com a falta de entendimento e confusão por parte dos consumidores"

empresas de tecnologia, mas que ainda não é explorada em toda a sua potencialidade. Segundo Olson (1998), isso ocorre devido a três motivos principais. O primeiro deles é a ambigüidade do termo design, que pode ser definido simultaneamente como um *processo*, um *objeto* e uma *função*; o segundo é a grande lacuna que separa os designers de administradores no processo de formação acadêmica de ambas as partes; o terceiro é o mito de que a criatividade, ligada ao design e às artes, não pode ser gerenciada.

A abordagem que relaciona design e estratégia merece ainda alguma reflexão. Ao contrário do termo design, a estratégia é um conceito bem definido. Das várias e coerentes acepções, destacam-se duas que denotam a sua origem histórica e a sua aplicação atual no mundo dos negócios:

Segundo Ferreira (1998, p.278):

> estratégia. S. f. 1. Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. 2. P. ext. Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.

Combinando as duas definições, pode-se inferir que design estratégico é, segundo a definição de Olson (1998), a efetiva alocação e coordenação dos recursos e das atividades de design para atingir os objetivos da empresa. Cooper e Press (*apud* OLSON,1998) identificam ainda três conjuntos distintos de atividades de design que compõem a estratégia:

1. desenvolvimento da identidade corporativa;
2. design dos produtos;
3. design do ambiente de produção.

No primeiro conjunto de atividades, o do desenvolvimento de identidade corporativa, vários conceitos devem ser bem definidos e entendidos pela administração da empresa: os valores corporativos e os que devem ser comunicados; a relação entre a imagem corporativa e os objetivos da empresa; a escolha do foco principal na corporação; as competências de design necessárias; as mensagens intangíveis que o ambiente corporativo carrega.

Com relação ao design do produto[2], a estratégia implica na clara definição dos seguintes conceitos (OLSON, 1998):

- as relações entre os fatores que envolvem o produto (preço, qualidade, padronização) e os objetivos da empresa;
- restrições de preço, custo de produção e capacidade produtiva;
- as competências necessárias para o design e a logística de distribuição;
- as mensagens intangíveis que os produtos carregam.

A estratégia do desenvolvimento do produto consiste na habilidade em entender as restrições e requisitos do mercado e dos acionistas (preço, características) e traduzir estas condições de contorno em soluções de design realmente eficientes.

A questão estratégica relativa ao ambiente deve definir as seguintes diretrizes:

- a relação entre os valores, a imagem, o ambiente e os objetivos da empresa;
- a estratégia competitiva adotada;
- como as tarefas são conduzidas, bem como as inter-relações críticas entre as funções;
- as preferências de consumo verificadas no mercado;
- as competências necessárias para o design do ambiente corporativo;
- as mensagens intangíveis que o ambiente carrega.

Devido à complexidade de se realizar uma análise aprofundada nos três conjuntos estratégicos destacados e reconhecendo a importância de cada um deles, optou-se por desenvolver um trabalho voltado ao entendimento da primeira questão no âmbito da gestão integrada do design, a da identidade corporativa. A escolha deu-se por ser este conjunto o primeiro tratado na descrição da estratégia, fundamental para a implementação dos outros dois; é onde todo o resto irá se apoiar, onde o corpo executivo irá reconhecer e definir a identidade da empresa; discutir a fidelidade com que a declaração da missão reflete os reais objetivos da empresa, e, principalmente, o mais importante, que é o reconhecimento da necessidade da implementação de um conceito de gestão baseado no design em um sentido mais abrangente. Sob este aspecto, a análise se aprofunda mais na

---

[2] Aqui, serviços serão considerados conceitualmente como produtos. Esta opção é baseada na definição de Kotler (1998, p.383): "*produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade*", sendo classificado em três tipos: bens não duráveis, bens duráveis e serviços.

questão da imagem da empresa, que contribuirá decisivamente para a construção da sua reputação, e, por via indireta, seu sucesso.

1.2 O problema a ser tratado

Segundo Olins (*apud* BALMER e WILSON, 2001), "*Corporate identity is that tangible manifestation of the personality of a company. It is the identity which reflects and projects the real personality of a company*"[3]. Lux (*apud* BALMER e WILSON, 2001] completa: "*Corporate identity is the expression of the personality of a company, which can be experienced by anyone. It is manifested in the behaviour and communication of the company*"[4].

Gray e Balmer (1997) afirmam que a identidade é a realidade da corporação, e mais, que a gestão da identidade corporativa possui como objetivos principais criar uma imagem intencional e uma reputação favorável na mente de seus *stakeholders*.

Balmer e Wilson (2001) atentam para o fato de que está se tornando um consenso entre os acadêmicos estudiosos do assunto a definição de que identidade corporativa refere-se a atributos distintos de uma organização, ou, de uma maneira mais simplificada, "*what an organization is*"[5].

Assim, as empresas de tecnologia não se podem furtar a possuir uma identidade corporativa, pois ela é, na sua própria essência, parte integrante da corporação.

A imagem corporativa é outra questão importante, pois, ao contrário da identidade, que deve traduzir *o que a empresa é*, a imagem é o que a empresa *parece ser*. A avaliação da imagem corporativa pode ser bastante útil para que a comunicação seja alinhada de maneira a traduzir a identidade corretamente.

---

[3] Tradução: "identidade corporativa é a manifestação tangível da personalidade de uma empresa. Ela é a identidade que reflete e projeta e a realidade da empresa"

[4] Tradução: "identidade corporativa é a expressão da personalidade de uma empresa, que pode ser experimentada por qualquer pessoa. Ela é manifestada no comportamento e comunicação da empresa"

[5] Tradução: "o que a empresa é"

1.3 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é mensurar a distância entre a imagem e a identidade corporativas por meio de um índice.

1.4 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado com êxito, é necessário o desenvolvimento de um método que seja capaz de avaliar as variáveis da identidade e da imagem corporativas e que leve em consideração as incertezas oriundas tradução da linguagem natural para valores numéricos. O método deve ser aplicado a um modelo que represente o universo estudado.

1.4.1 Método

Normalmente, a descrição da identidade corporativa de uma empresa é feita por meio da linguagem natural, destacando suas características, qualidades, defeitos, forças, fraquezas e especialidades. A imagem é descrita por meio do mesmo vocabulário.

A descrição, tanto da identidade como da imagem, tem que levar em conta aspectos de percepção complexa (pessoal, comercial, pública, privada, ética, moral, etc); aspectos visuais (símbolo gráfico, website e ambiente); e verbais (informações verbais, conteúdo escrito do website e nome da empresa).

Para traduzir a identidade e a imagem corporativas levando-se em consideração a subjetividade dessa linguagem, optou-se pela representação de adjetivos usando a lógica difusa, cuja principal característica é a facilidade com que é possível tratar a incerteza dos juízos de valor.

1.4.2 Aplicação

Para a aplicação e validação do método, foi identificado um grupo específico de empreendedores, com empresas sediadas no polo tecnológico de Florianópolis que aceitaram participar do estudo. Essas empresas representavam apenas uma

amostra acidental do universo estudado, não sendo, portanto, possível, a generalização dos resultados obtidos. Porém, esse tipo de amostra pode apontar tendências importantes que poderão auxiliar na análise do setor.

Coordenou-se a participação dos empresários subsidiando-os com os conceitos formais ligados à identidade corporativa, oferecendo-lhes instrumentos para que a identidade de cada empresa pudesse ser definida e utilizada como referência.

1.5 Justificativa para o estudo

Florianópolis tem se mostrado um interessante pólo para o desenvolvimento de empresas de tecnologia, mais especificamente as de microinformática, impulsionadas pela qualidade de vida que a cidade oferece e a disponibilidade de profissionais da área técnica com alto nível de qualificação, oriundos do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Centro Federal de Educação Tecnológia de Santa Catarina (CEFET) e Centro de Tecnologia em Automação Industrial do Senai/SC (CTAI). Só a Associação de Empresas de Tecnologia de Santa Catarina (ACATE) possui 91 associadas instaladas na região da Grande Florianópolis[6]. O município ainda conta com duas incubadoras tecnológicas: O Centro de Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA), com 20 empresas incubadas[7], e o MIDI Tecnológico, com 15 empresas[8]. Um levantamento feito pela ACATE em parceria com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), aponta para 142 o número de empresas de tecnologia estabelecidas nos municípios de Florianópolis e São José[9].

O problema é que, pelo fato de produtos tecnológicos de alto valor agregado serem de difícil entendimento para o público leigo, necessitam mais evidentemente de soluções integradas de design, desde a sua representação gráfica, que deve refletir a identidade da empresa com clareza e segurança para que possa transmitir credibilidade aos clientes, até o design do ambiente e do produto propriamente dito, de maneira a facilitar a sua utilização. O fato é que empreendedores da área

---

[6] Dados de maio de 2003, fornecidos pela ACATE.
[7] Dados do site da Incubadora CELTA <http://www.celta.org.br>. Acesso em: 09 jun. 2003.
[8] Dados de maio de 2003, fornecidos pela ACATE.
[9] Levantamento feito pela ACATE em parceria com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) em 2002.

tecnológica têm, pela própria natureza do negócio, uma formação predominantemente cartesiana, voltada às ciências exatas. A demonstração por meio de um método consistente e bem fundamentado de que o mercado não consegue perceber a empresa da maneira como o seu gestor a concebeu pode servir como base de argumentação sobre a importância da gestão integrada do design. Pode ainda auxiliar esses empreendedores a elaborar um plano de comunicação e de marketing mais eficiente, tornando-os mais competitivos e contribuindo para o crescimento desse segmento empresarial no universo estudado.

No aspecto relevância, o estudo será de utilidade para a aculturação, conscientização do público-alvo, e, principalmente, servirá de auxílio para que estes empreendedores possam incrementar sua competitividade. O modelo de incubadoras tecnológicas possui várias instâncias em âmbito nacional, podendo o trabalho ser utilizado para outros universos de empresas com o mesmo perfil.

O ineditismo deve-se, como já citado, à pouca atenção que os empresários deste segmento dedicam ao tópico estudado, inconscientes que estão de sua importância estratégica. Desconhece-se, em toda a bibliografia pesquisada, métodos que auxiliem a mensuração da diferença entre o que a empresa é (identidade) e o que ela parece ser (imagem) para empresas de qualquer segmento, muito menos utilizando uma ferramenta concebida para o tratamento da linguagem natural, como é a lógica difusa.

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho contribui também para uma integração entre as tecnologias disponíveis na engenharia e as necessidades da área de design.

1.6 Resultados esperados

Com a mensuração da diferença entre a imagem e a identidade das empresas pesquisadas, espera-se ter um panorama indicativo da identidade corporativa dessas empresas e de suas respetivas imagens. Baseando-se na experiência profissional da autora, que trabalha há 13 anos em empresas de tecnologia, a expectativa é que os resultados indiquem que os empresários do setor não comunicam sua identidade de maneira eficiente. Devido à própria natureza dos

empreendimentos, que são concebidos e geridos por profissionais da área técnica, predominantemente concentrados no desenvolvimento de produtos e equipamentos, acredita-se que a comunicação da identidade corporativa seja relegada a último plano. Isso ocorre por diversos motivos: equipe enxuta demais, falta de recursos, falta de conhecimento e informação, etc

O fato é de que essa atitude não é privilégio de empresas de tecnologia. Costa (2001) cita uma pesquisa realizada na Europa com grandes corporações que mostrara que 96 % dos presidentes acreditam que a boa imagem de uma empresa é muito importante, mas somente 20 % se preocupam e medi-la e controlá-la. Mesmo assim, os que se preocupam em medir a sua imagem o fazem de maneira mais voltada à obtenção de graus variados de popularidade ou satisfação dos clientes. A abordagem voltada à comparação com a identidade corporativa é inédita.

Espera-se que com esse nível de detalhamento de análise da imagem corporativa, seja possível identificar os aspectos mais críticos, que não só auxiliem as empresas com diagnósticos expecíficos para cada uma, mas programas que atendam às deficiências de todo um setor que se apresenta como alternativa promissora de alto valor agregado e não poluente para a economia local.

1.7 Organização do trabalho

O presente estudo está organizado da seguinte forma:

No capítulo 2 é feita uma revisão da literatura que trata da conceituação formal do design e de sua abordagem como ferramenta de gestão; da identidade corporativa e conceitos a ela relacionados e, finalmente, da lógica difusa, com seus fundamentos, diferenciais e aplicações em áreas correlatas à estudada aqui.

No capítulo 3 é descrito detalhadamente o método utilizada para a obtenção dos indicadores de fidelidade da identidade corporativa utilizando a lógica difusa.

No capítulo 4 descreve-se a experiência da pesquisa com as empresas participantes, particularidades e detalhes da coleta de dados.

No capítulo 5 são apresentados e discutidos os resultados obtidos.

No capítulo 6 é apresentada uma síntese interpretativa de todo o processo e demonstrado se os objetivos foram ou não alcançados, uma análise crítica e as conclusões do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura com referências relevantes em cada matéria tratada.

A revisão da literatura será dividida em duas partes independentes, a fim de facilitar o entendimento, já que a mesma tratará de assuntos distintos e que este trabalho, justamente, pretende integrar, complementando-os.

A primeira parte tratará do design e sua relação com a identidade corporativa, formalizando conceitos e contextualizando as abordagens que se sucederam historicamente, na evolução dos paradigmas, até a identidade corporativa. A figura 1 apresenta um diagrama esquemático que resume a linha de raciocínio.

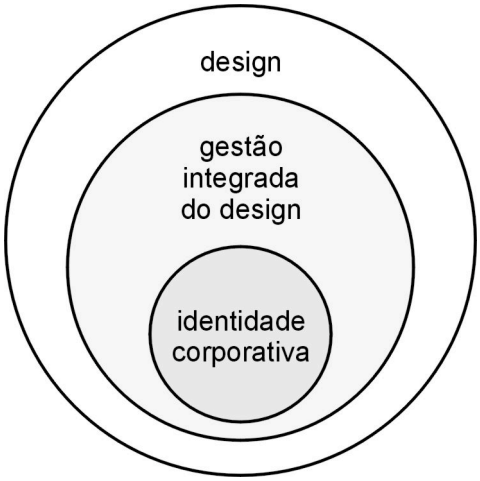

Figura 1: Diagrama esquemático da revisão da literatura partindo do conceito de design

A segunda parte tratará da lógica difusa, seus conceitos formais, histórico, fundamentos e aplicações.

2.1 Design

O design possui muitas e polêmicas definições, nem sempre concordantes, inclusive no meio acadêmico. Segundo o Design Council (2003), isto ocorre porque "*Design is everywhere — and that's why looking for a definition may not help you*

grasp what it is"[10] . A mesma fonte ainda afirma que "*There are broad definitions and specific ones — both have drawbacks. Either they're too general to be meaningful or they exclude too much*"[11]. Assim, algumas das definições concentram-se no design de produtos de três dimensões, ignorando o design gráfico, por exemplo.

A instituição faz a seguinte comparação para que o conceito possa ser bem entendido: engenheiros podem desenvolver produtos e tecnologias; analistas de sistemas podem desenvolver programas; profissionais de marketing podem vendê-los; mas só os designers podem combinar todas essas coisas e conceber algo que seja viável, útil, desejável e que adicione valor à vida das pessoas.

Em português a palavra é utilizada com a grafia original na língua inglesa porque não se obteve uma terminologia de consenso que traduzisse o vocábulo na sua concepção integral. Assim, Ferreira (1988) define: "**design** [Ingl.] S. M. 1. Concepção de um projeto ou modelo; planejamento. 2. Produto desse planejamento". Denis (2000) indica que o termo original já apresenta certa ambigüidade, pois:

> (..) o substantivo design refere-se tanto à idéia de plano, desígnio, intenção, quanto à de configuração, arranjo, estrutura (..) A origem mais remota da palavra está no latim *designare*, verbo que abrange ambos os sentidos, o de designar e o de desenhar.

Como o assunto tratado é gestão integrada do design, que congrega tanto o design gráfico como o design de produto e de ambiente, serão apresentadas definições do design industrial, que congrega ambas as abordagens.

Maldonado (1993) admite que a sua primeira definição de desenho industrial, apresentada no Congresso ICSID de Veneza, em 1961, onde, sinteticamente, designava como principal função do desenho industrial o projeto da forma de um produto, é hoje bastante limitada e genérica. O sentido da expressão projetar a forma, neste caso, é: "*proyectar la forma significa coordinar, integrar y articular todos aquellos factores que, de una manera o de otra, participan en el proceso constitutivo*

---

[10] Tradução: "Design está em todo lugar — e eis porque ao procurar uma definição não o ajudará a compreender o que ele é"

[11] Tradução: "Existem definições amplas e específicas — ambas têm pontos negativos. Ou elas são generéricas demais para significar algo, ou excluem muita coisa"

de la forma del producto"[12] (Maldonado, 1993, p.12). O autor reconhece que a definição permanece válida, mas com a condição de que a atividade de coordenar, integrar e articular os diversos fatores está fortemente condicionada à maneira como as forças produtivas e as relações de produção se manifestam em uma sociedade, adequando-se aos contextos particulares da atividade desenvolvida e do local onde ela é desenvolvida.

A definição apresentada pelo Sociedade dos Designers Industriais da América (IDSA, 2002) é a seguinte:

> *Industrial design is the professional service of creating and developing concepts and specifications that optimize the function, value and appearance of products and systems for the mutual benefit of both user and manufacturer*[13]

Aqui, observa-se uma abrangência maior do termo, que poderia já incluir a visão do design como ferramenta de gestão. Porém, a idéia ainda não está claramente exposta e definida.

Bernsen (1995, p.10) é mais conciso, mas não menos abrangente: "a palavra design significa traduzir um propósito em uma forma física ou ferramenta". O mesmo autor completa: "design é um processo. Ele começa com a definição de um propósito e avança através de uma série de questões e respostas no sentido da solução".

O Conselho Internacional das Sociedades de Design Industrial (ICSID, 2002) define formalmente:

> *Design is a creative activity whose aim is to establish the multi-faceted qualities of objects, processes, services and their systems in whole life-cycles. Therefore, design is the central factor of innovative humanization of technologies and the crucial factor of cultural and economic exchange*[14]

Este conceito, não coincidentemente o mais recente, é também o mais abrangente, considerando não só a preocupação com o ciclo de vida dos produtos e processos criados, mas também o seu papel no contexto histórico e econômico.

---

[12] Tradução: "coordenar, integrar e articular todos os fatores que, de uma maneira ou de outra, participam no processo constitutivo da forma do produto"

[13] Tradução: "Design industrial é o serviço profissional de criar e desenvolver conceitos e especificações que otimizem a função, valor e aparência de produtos e sistemas para o mútuo benefício do usuário e do fabricante"

[14] Tradução: "Design é uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas dos objetos, processos, serviços e seus sistemas em seus ciclos de vida. Assim, design é o fator central da humanização inovadora das tecnologias e o fator crucial de mudança cultural e econômica"

Neste ponto, pode-se observar os conceitos de design como ferramenta de gestão e identificar as similaridades na abordagem; também pode-se perceber uma evolução no conceito, que iniciou limitado ao design do produto até o estágio atual, que inclui a sua participação na evolução dos sistemas globais, como ferramenta de inovação e, principalmente, de humanização.

2.1.1 O design como ferramenta de gestão

Com o objetivo de ser rentáveis e auferir lucros, a maioria das organizações quer ser percebida como diferente de seus competidores. Por anos, o foco foi produzir melhores produtos ou serviços. Como resultado, os níveis de qualidade, de uma maneira geral, cresceram bastante, e as diferenças realmente perceptíveis entre os produtos foram diminuindo na mesma proporção (Gommer, 1999).

A evolução natural deste processo foi partir para modos de diferenciação que utilizassem a percepção das pessoas em um sentido mais abrangente, não apenas focando o produto em si. Talvez este seja um dos motivos pelos quais uma das abordagens mais interessantes da gestão do design é que ela pode ser considerada como uma evolução da gestão da qualidade. Durante a década de 80 e parte da de 90, as pricipais estratégias de administração eram obcecadas pela qualidade total. Segundo Zaccai (1995), para a Gestão da Qualidade Total (TQM) deste primeiro período, a qualidade se restringia basicamente a garantir a confiabilidade e desempenho de um produto ou serviço, direcionando todo o mundo corporativo para esse objetivo. Talvez o conceito mudado seja o da palavra *total* – que hoje abrange um universo muito mais complexo.

Qualidade total, nos dias atuais, implica, além do desempenho e confiabilidade, que já aparecem na categoria de condições *sine qua non* no processo de compra, a facilidade de utilização e o envolvimento emocional do cliente com o produto. Abreu (1991) define:

> (..) a qualidade de um produto ou serviço é uma conjugação entre a capacidade de desempenhar funções requeridas pelo mesmo e a posse de características que levem o consumidor a optar por esse produto ou serviço (..)

Zaccai (1995) sustenta ainda que essa integração entre desempenho, capacidade de uso e percepção é, em última análise, a definição do design industrial. Santos (2000), compartilha desta visão apresentando a linha do tempo reproduzida na figura 2.

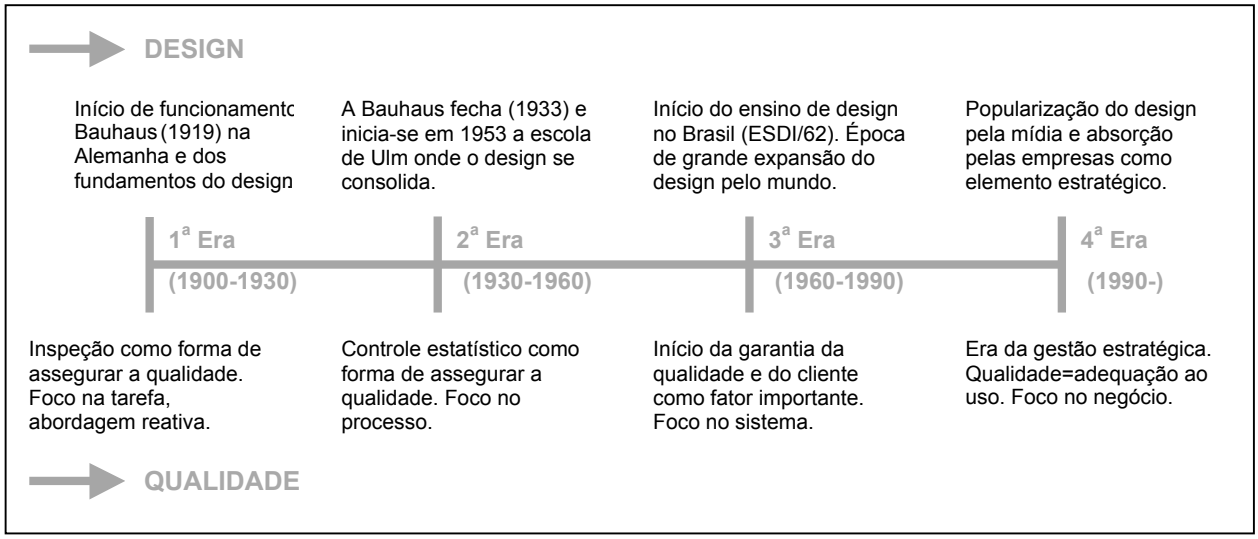

Figura 2: Linha do tempo
Fonte: SANTOS, Flávio Anthero. **O design como diferencial competitivo**. Itajaí: Editora Univali, 2000. p.65.

Sobre esta questão, Peters (2002) conclui que o sucesso do método Seis Sigma transformou a qualidade em *commodity*, não sendo mais determinante como diferencial no processo de compra. Ele ainda afirma que o design é "a diferença", num mundo carregado de objetos parecidos. Paradoxalmente, Peters acredita que o design é ainda mais importante no setor de serviços do que no de bens tangíveis. Nussbaum (2002) vai ainda mais longe quando estima que 70 a 80 % das corporações americanas não sabem realmente o valor do design e não o utilizam como vantagem competitiva. O mesmo autor afirma: "*design has to be a central concern of top management (..) If design is a peripherical function, the company will only get about 5 % of what design can deliver*"[15]

[15] Tradução: "design tem que ser a principal preocupação da administração da empresa (..) Se o design é apenas uma função periférica,a empresa obterá apenas 5 % do que o design pode oferecer"

Wolf (1998, p.18) concorda com a afirmação anterior quando destaca a importância do comprometimento da administração da empresa na gestão do design:

> (..) condição prévia é que a gerência tenha a consciência de que o design é um fator importante e estratégico para diferenciar-se no mercado. Quando a gerência de uma empresa não valoriza o design como um fator importante em seus objetivos, o design se converte em decoração (..)

Gierke, Hansen e Turner (2002, p. 15) apresentam três pontos que consideram fundamentais para entender a gestão do design:

1. Gestão do design é um imperativo comercial;
2. Design é uma ferramenta de negócios que torna a estratégia visível;
3. Investimento em design aumenta o valor da marca e diminui os custos de desenvolvimento.

Os autores ainda vão mais além em (2002, p.17) quando declaram: "*Design (..) acts as an interface between company and customer, ensuring that the company delivers what the customer wants in a way that adds value to both*"[16].

Buerdek (2001) afirma que, principalmente após os anos 80, uma das novas orientações que mudaram o conceito e a visão do design foi a conscientização da importância do design no processo de gestão das empresas, de maneira a mobilizar não só empresas de consultorias, mas também universidades e centros de pesquisa.

2.1.2 A evolução da abordagem do design como ferramenta de gestão

A expressão gestão do design foi utilizada pela primeira vez em 1965, quando a *Britains´s Royal Society of Arts*, em conjunto com o *UK´s Design Council* instituíram o primeiro *Presidential Awards for Design Management* (Chung, 1998). O prêmio definia gestão do design como sendo uma abordagem coesa para as atividades de design, que contribuísse com a qualidade total da companhia, percebida pelos seus clientes, empregados e outros.

---

[16] Tradução: "Design (..) atua como uma interface entre a empresa e o cliente, assegurando que a empresa fornecerá o que o consumidor precisa de maneira a agregar valor para ambos."

Em 1971, a Universidade McMaster do Canadá desenvolveu um currículo para ensinar gestão do design para executivos. O modelo cobria tópicos como o escopo e o significado do design, a função do design na organização, a gestão de pessoal e consultores na área de design, aspectos legais e sociais, relações de custo-benefício, produção e materiais, planejamento de projeto e controle. Em meados da década de 70, a *London Business School* (LBS) e o *Royal College of Arts* (RCA) estabeleceram cursos de pós-graduação em gestão do design. A Inglaterra também foi responsável pelo *Design Managemet Development Project*, uma colaboração do *Council of National Academic Awards* (CAA), o *Design Council e o Department of Trade and Industry*. Este projeto visava incluir a gestão do design em cursos de pós-graduação. Hoje existem numerosos cursos de gestão voltada ao design, mas, mesmo na Inglaterra, segundo Gornick (1998), o número de empresas britânicas que utilizam o design como ferramenta de gestão ainda continua pequeno, apesar dos esforços governamentais.

2.1.3 Conceituação formal da gestão do design

Lizbeth Dobbins, Administradora de Identidade Corporativa dos Correios dos EUA, sintetiza bem a complexidade desse conceito em (DESIGN MANAGEMENT JOURNAL, 1998), onde declara que, para ela, design é visão. O design corporativo comunica o que a empresa foi, onde ela está e aonde quer chegar. No mesmo documento, Timothy Bachman, gerente do Bachman Miller Group, completa que a gestão do design articula as comunicações implícitas e explícitas dos valores da organização. Gommer (1999, p. 54) define:

> *Design management could be described as visual perception management. It contributes to realizing strategic goals if it ensures that the organization´s visual language is consistent, distinct, and relevant for all its internal and external stakeholders*[17].

[17] Tradução: “Gestão do design pode ser descrita como a gestão da percepção visual. Ela contribui para a realização dos objetivos estratégicos se isso assegura que a linguagem visual da organização é consistente, distinta e relevante para todos os interessados no negócio, internamente e externamente à empresa.”

Walton (1998a, p. 6) apresenta mais algumas definições de gestão do design:

> *Beyond asset management, design management is about attitude management. It represents not just a company´s state of mind as well… Good design management understands an organization´s personality and communicates its attributes*[18]*; (..) Design management starts with a well-defined value proposition that is strategic to the corporation and is followed by clear statements of vision, goals, strategies, and action plans that link to those of the corporation and businesses*[19].

Assim, design não é algo que uma empresa possa escolher ou não fazer. A questão é fazê-lo de forma planejada, estrategicamente organizada e coerente com os objetivos da corporação ou simplesmente deixar que o "inconsciente corporativo" aja, expondo a empresa a riscos importantes. O design é a materialização da personalidade da marca, dos valores e objetivos da empresa, existindo independente da vontade ou da consciência de seus administradores. É ele que personifica, por meio de produtos, serviços, ambientes e representações gráficas, a essência da empresa. Se o conceito de gestão do design está incorporado à filosofia de gestão da empresa e a todos os colaboradores, essa imagem é coerente e consegue atingir os objetivos definidos e o posicionamento desejado. Se não, corre-se o risco de passar para o mundo exterior impressões confusas e equivocadas, que são irremediavelmente absorvidas pelo consumidor, seja de maneira consciente ou inconsciente.

Rodney Fitch (*apud* TURNER, 2000, p.43) afirma: "*Only one company can be the cheapest — the others have to use design*"[20]. Esse diferencial estratégico na administração de uma organização inclui, desde a definição estratégica do que a empresa é e onde está situada, como quem são seus concorrentes e que mercados pretende atingir. A visão de como seus produtos e serviços evoluirão com o tempo, uma estratégia que comunique os atributos de valor e uma clara identificação corporativa também faz parte do escopo do trabalho.

---

[18] Tradução: "Além da gestão do patrimônio, a gestão do design é a gestão da atitude. Isso representa não apenas o estado da companhia, mas o estado de seu pensamento... uma boa gestão do design entende a personalidade da organização e comunica seus atributos"

[19] Tradução: "A gestão do design começa com a proposição de valores bem definidos que é a estratégia da corporação, seguida por claras definições de visão, missão, objetivos, estratégias e planos de ação que unam a corporação e o negócio"

[20] Tradução: "Somente uma empresa pode ser a mais barata. As outras terão que usar o design"

Vossough (*in* DESIGN MANAGEMENT JOURNAL, 1998, p.19) estende o conceito de gestão do design para além do design gráfico, da arquitetura, do ambiente, dos produtos, uniformes, embalagens e websites. Ele parte do pressuposto de que todos os fatores citados comunicam, de alguma forma, a missão da empresa. Seguindo esta linha de raciocínio, o autor advoga que também cabe ao gestor do design a definição de como a empresa usa a informação. As questões abertas a partir desse raciocínio são: como a informação é produzida e documentada, e ainda, comunicada? Como os funcionários da empresa são treinados? Como a experiência dos clientes pode ser simplificada e refinada? Aiga (1995) concorda com este posicionamento quando declara:

> *Every physical representation of a company´s image that people notice, whether it´s a letter written on the corporate stationery, a product and its packaging, a brochure or annual report, a logo in an ad, a sign, graphics on a vehicle, or a name badge worn a counter clerck, offers a opportunity to win respect and admiration*[21]

No artigo, ainda são citados os tipos de comunicação que devem merecer atenção redobrada dos gestores. São eles: a literatura, a embalagem, a sinalização, displays tridimensionais, mídia interativa ou websites, propaganda em televisão e cinema e publicações de uma maneira geral.

A visão focada no design de uma empresa é competetemente resumida na afirmação de Kelley (1999, p.33):

> *For companies seeking to unlock their capacity for inovation, I believe the difference between management consulting and design-led approaches is the difference between cleverly analysing the lock and actually possessing the key*.[22]

Powell (1998, p.10) apresenta uma definição genérica para gestão do design, mas que ele próprio concorda que não se adequa a todos os contextos "*the development, organization, planning, and control of resources for the user-centered*

---

[21] Tradução: "Cada representação física da imagem de uma empresa que as pessoas percebem, seja uma carta em um display institucional, um produto e sua embalagem, uma brochura ou relatório anual, um símbolo gráfico em um anúncio, um sinal, um gráfico em um veículo, ou um distintivo usado por um balconista, oferece a oportunidade de ganhar respeito e admiração"

[22] Tradução: "Para companhias que buscam destravar a sua capacidade de inovação, eu acredito que a diferença entre a consultoria em gestão e a abordagem voltada ao design é a diferença entre analisar habilmente a fechadura e realmente possuir a chave"

aspects of effective products, communications, and environments"[23]. Este autor afirma ainda que o principal objetivo do design é dar forma a percepções e experiências para produtos e serviços. Assim, o papel do gestor do design seria assegurar à organização o uso do design como um recurso eficiente para atingir estes objetivos. Ele acredita que há seis categorias de conhecimento, habilidades e atitudes que formam o núcleo essencial de um gestor de design competente — três deles são intangíveis e qualitativos, compreendendo o *propósito*, as *pessoas* e a *presença*. Os outros três, mais pragmáticos e mensuráveis, são: o *processo*, o *projeto* e a *prática*.

Propósito: Saber dos objetivos da organização e os motivos pelos quais ela segue determinadas diretivas é essencial para o sucesso da gestão do design.

Pessoas: As pessoas, tantos as que compõem a organização, como os clientes finais, determinarão o futuro da organização. Para um gestor de design, a motivação e a criatividade são ferramentas essenciais para manter uma equipe competente.

Presença: esta variável diz respeito à identidade corporativa da empresa, que sempre está presente como referência para todas as ações.

Processo: O processo e o método de trabalho dos designers é uma arma essencial, quando se considera que em sua formação, acostumaram-se a encarar conceitos de múltiplos pontos de vista e abordagens criativas, buscando a evolução das idéias e a inovação.

Projeto: Gerenciar projetos de uma equipe é muito mais do que organizar e obedecer cronogramas. A abordagem multidisciplinar deve merecer atenção especial neste aspecto.

Prática: A prática viabiliza a gestão dos recursos da equipe de design nas operações do dia-a-dia, nas finanças, planejamento e o desenvolvimento de recursos humanos.

Powell (1999) ainda destaca que as palavras não são tão essenciais, já que pode-se substituir *propósito* por *estratégia*, *presença* por *cultura*, e *gerenciamento de operações* por *prática*. O importante é que a estrutura para pensar a gestão do design seja completa e bem entendida.

---

[23] Tradução: "O desenvolvimento, organização, planejamento e controle de recursos para os aspectos centrados no usuário de produtos, comunicações e ambientes"

2.1.4 Níveis de gestão do design

Joziasse (2000) identifica três níveis principais para a gestão do design:

1. *Gestão estratégica do design*: O design pode operar em um nível estratégico da corporação se o foco for direcionado para a aquisição de uma vantagem competitiva, influenciando em termos de estrutura, finanças e recursos humanos. Esse nível envolve todo o processo estratégico da corporação.
2. *Gestão tática ou comercial do design*: Nesse nível, o design é direcionado para gerar conceitos de produtos únicos, bem como prospectar novas oportunidades de mercado.
3. *Gestão operacional do design*: No nível do projeto, o design precisa estar concentrado na eficiência e eficácia do processo, da equipe e dos projetos individuais.

Chung (1998) concorda com a classificação descrita acima. Ele afirma que os níveis corporativo, organizacional e equipe de projeto são baseados nos conceitos de design estratégico, tático e operacional. Para um melhor entendimento, ver a representação na figura a seguir.

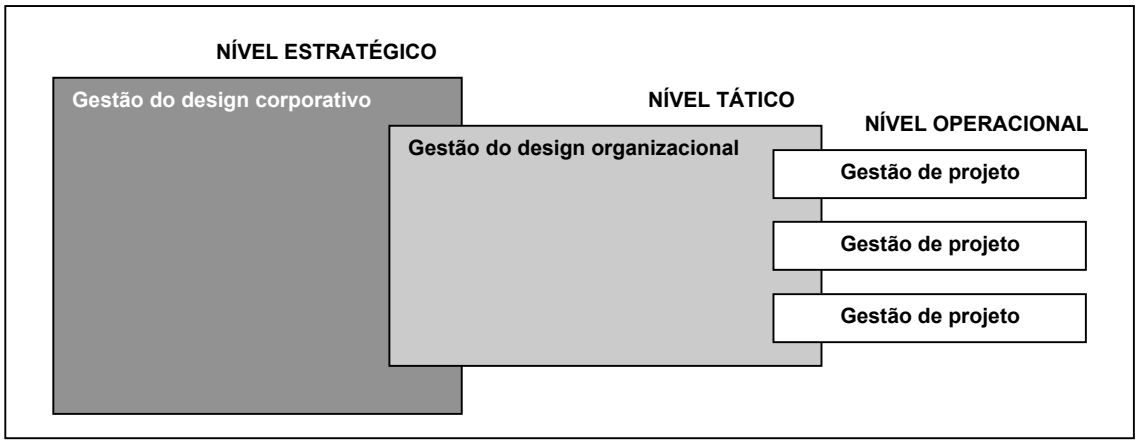

Figura 3: Níveis de gestão do design
Fonte: CHUNG, Kyung Won. The nature of design management: developing a curriculum model. Design Management Journal, Boston, Summer 1998. p. 69.

Mozota (1998) apresenta, em seu artigo que baseia a gestão do design na teoria da cadeia de valor de Michael Porter, a seguinte classificação de níveis:

Nível operacional*:* valor do design nas atividades primárias da empresa. O design é estratégico porque agrega valor ao possibilitar a diferenciação percebida pelo consumidor. O design é uma competência econômica.

Nível funcional*:* valor do design para as atividades de suporte da empresa. Design é estratégico por agregar valor através da coordenação de funções (especialmente se isso otimiza o processo). Design é uma competência administrativa.

Nível preditivo*:* valor do design na criação de uma visão de todo o sistema de cadeia de valor da empresa. Design é estratégico porque agrega valor através da antecipação de mudanças no ambiente empresarial, interno ou externo. Design é uma competência vital e psicológica.

Uma abordagem da gestão do design pode ser encontrada em Chung (1998, p.68), onde a gestão é entendida como um veículo para promover a criatividade e a originalidade, um modo de gerenciar o processo criativo. Uma representação gráfica deste sistema pode ser vista na figura 4.

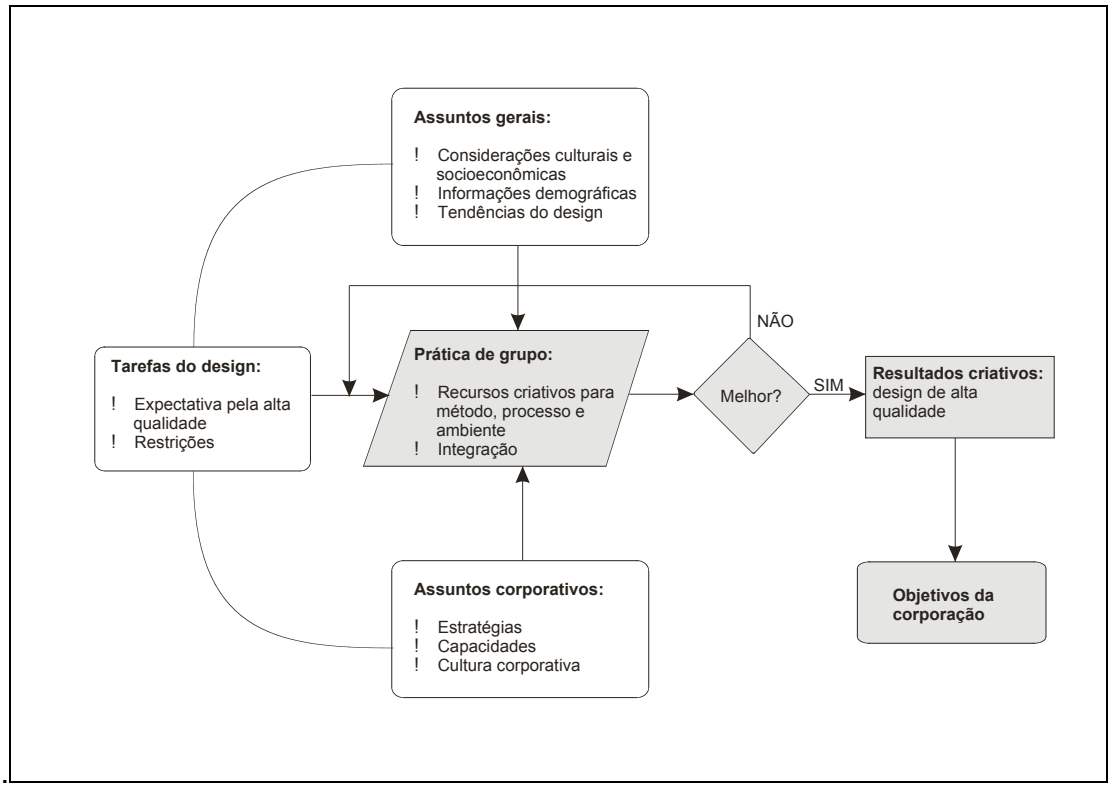

Figura 4: Sistema de gestão do design de Chung
Fonte: CHUNG, Kyung Won. The nature of design management: developing a curriculum model. Design Management Journal, Boston, Summer 1998. p. 68

Jevnaker (2000, p.46) e Joziasse (2000, p.41) apresentam outras abordagens da gestão do design, como pode ser visto os quadros que seguem.

Perspectivas do design estratégico	Tendência de foco	Prescrição	Novas estruturas do design	Resposta estratégica
Habilidade dinâmica	Capacidades e recursos internos	Construir e internalizar a *expertise* em design	Núcleo estratégico da empresa	Construção de empresa de design, com capacidade de integração
Relacional	Relações externas	Criar e manter alianças estratégicas	Empreendimento de extensão	Aliança como capacidade
Design industrial	Construção material e social	Fazer continuamente experiências em pequena escala e engajar-se em trabalhos sociais	Loja imaginativa de alto valor agregado	Transformação criativa em espaço de tempo adequado

Quadro 1: Perspectivas estratégicas do design e respostas estratégicas associadas.
Fonte: JEVNAKER, Birgit Helene. How design becomes strategic. Design Management Journal. Boston, Winter 2000. p. 46.

	Análise estratégica
Catalisadora	A gestão do design deveria encorajar a gestão do pensamento e o planejamento do futuro.
Analista	A gestão do design deveria desafiar modelos mentais de gestão incentivando-os a serem mais explícitos acerca de suas idéias chaves sobre o futuro. Através de um modo perceptivo e contínuo de analisar a organização e seu ambiente, a gestão do design deveria estabelecer critérios para novos conceitos da estratégia corporativa.
	Escolha estratégica
Sintetizadora	A gestão do design deveria transformar a percepção do futuro da companhia em projetos estratégicos sintonizados com a visão da empresa. Deveria também estar apta a visualizar a chegada de transições criativas, já que esta é a sua prinicpal competência.
Avaliadora	A gestão do design deveria defender novas estratégias de design. Deveria usar as suas habilidades para construir conexões com usuários aptos a avaliar criticamente o design.
	Implementação estratégica
Implementadora	No final de um projeto, a gestão do design deveria estar apta a transformar protótipos testados da estratégia corporativa em um design final sintonizado com a visão da empresa. A gestão do design deveria usar o seu talento natural e experiência no trabalho com equipes multidisciplinares para uma implementação bem sucedida.

Quadro 2: As regras da gestão estratégica do design na gestão estratégica da empresa.
Fonte: JEVNAKER, Birgit Helene. *How design becomes strategic. Design Management Journal. Boston, Winter* 2000. p. 46.

Nas diversas abordagens apresentadas, observa-se que o conceito estratégico de gestão do design leva sempre em consideração o aspecto inovador e catalisador do design, apresentando o designer como um profissional pró-ativo e consciente do contexto que o cerca, tanto do ponto de vista dos objetivos da empresa como os da sociedade que o cerca. Os últimos dois modelos enfatizam, além dos aspectos comuns a todos, a importância das alianças estratégicas, ponto fundamental em uma área de compreensão tão multidisciplinar.

2.1.5 O conceito de *design equity*

O conceito *design equity* parte da percepção de valor que engloba elementos tangíveis e intangíveis, utilizados, primordialmente, na definição e avaliação de *brand equity*. Este conceito, atualmente bem conhecido, explica porque muitas marcas valem mais do que todo o patrimônio físico da empresa que as possuem. O termo brand equity é descrito da seguinte maneira por Martins (2000, p.321):

> Não é possível traduzir a expressão sem ferir o seu sentido. Trata-se de um conjunto de informações que se utiliza em pesquisa de mercado para investigar, conhecer e avaliar os recursos objetivos e subjetivos da marca. Serve também como suporte aos serviços de avaliação de marcas.

Seguindo a mesma linha de raciocício, Olson (1997) apresenta um novo conceito para avaliação do valor do design nos ativos de uma empresa. A principal argumentação para a validação do conceito é que os ativos, tangíveis ou não, representam valor para a empresa, e como tal devem ser avaliados. A sua linha de raciocínio parte do princípio de que, não é pelo fato de que a maior parte dos balanços financeiros publicados pelas empresas não contemplem os ativos de design, que eles não possuam importância vital para os ativos da mesma.

O equity design é formado por elementos *tangíveis* e *intangíveis* (Olson, 1998). Os elementos tangíveis partem do princípio que o processo de design transforma algo abstrato (uma idéia) em algo tangível (um produto). Sob este ponto de vista, um produto é a manifestação física da idéia, criando riqueza para aqueles que o controlam.

Elementos tangíveis

Produto: os designers podem contribuir para a agregação de valor a produtos de duas maneiras — 1. com produtos inovadores e de qualidade superior, vendidos em pequena escala, com margens altas e para segmentos bem focados de mercado e 2. otimizando o processo produtivo, através da modularização, por exemplo, reduzindo custos e falhas, competindo em escala ampliada para mercados mais extensos.

Ambiente: este elemento também pode atuar de duas maneiras, quando o ambiente é bem projetado por designers competentes — 1. no aumento de produtividade do chão-de-fábrica propriamente dito, permitindo a flexibilização da linha de produção e 2. melhorando o ambiente de trabalho no âmbito criativo e inovador, atraindo e mantendo talentos.

Comunicação corporativa: é tudo associado à empresa que afete o sentido de consumidores, vizinhos, legisladores e grupos de interesse. Tradicionalmente, as atividades de comunicação corporativa eram centradas em itens e atividades de comunicação direta como propaganda, símbolos gráficos, relatórios, artigos, press-releases, etc. Recentemente esta abordagem tem sido ampliada para outros fatores que afetam a imagem da empresa, como a planta física, a aparência do chão-de-fábrica, emissão de gases industriais e ruídos, declarações públicas oficiais e de funcionários. Apesar de muitos destes itens não serem normalmente de responsabilidade do designer, estes podem contribuir em muito para afetar positivamente a imagem interna e externa da empresa, representando um design equity importante.

Elementos intangíveis

Os ativos intangíveis da empresa são seus valores humanos, ou a competência e o conhecimento de seu corpo técnico. Pralahad (*apud* OLSON, 1997) afirma que, para ser considerado como competência essencial para a empresa, o conhecimento precisa: (1) prover acesso a uma larga variedade de mercados; (2) fazer contribuições significativas no produto que possam ser percebidas pelo consumidor final e (3) sejam difíceis de ser reproduzidas ou imitadas por competidores. Empresas que possuem profissionais com este tipo de conhecimento possuem ativos que não podem ser desprezados.

2.1.6 A gestão do design e a identidade corporativa

O design estratégico é a efetiva alocação e coordenação dos recursos e das atividades de design para atingir os objetivos da empresa (Olson, 1998). Cooper e Press (*apud* Olson, 1998) identificam três conjuntos distintos de atividades de design que compõem a estratégia:

1. desenvolvimento da identidade corporativa;
2. design dos produtos vendáveis;
3. design do ambiente de produção.

A gestão estratégica inicia seu trabalho com a definição da identidade corporativa, que servirá como eixo orientativo para o design do produto.

2.1.7 Contexto histórico da Identidade corporativa

Apesar do estudo sistemático no campo da identidade corporativa ter se iniciado apenas nas últimas décadas, seu desenvolvimento foi precedido de dinâmicas e numerosas mudanças.

1950-1970: a preocupação com a imagem

Na primeira fase de desenvolvimento do conceito de identidade corporativa, dominada principalmente por escritores norte-americanos, a principal preocupação era com a imagem corporativa. Há que se resssaltar que apenas em 1960 houve uma ênfase no uso da expressão imagem corporativa — e, apenas em 1964, quando os designers gráficos e consultores Lippincot e Margulies se deram conta de que o seu trabalho estava indo muito além da identidade visual, é que foi cunhado o conceito de identidade corporativa, definido por eles como sendo os aspectos controláveis da comunicação corporativa (Balmer, 1997).

Nessa fase, a imagem corporativa era abordada por três diferentes paradigmas: o psicológico, o do design gráfico e o do marketing/relações públicas.

Paradigma da psicologia: A interpretação da imagem corporativa era vista como relacionada à idéia ou imagem mental, que é uma analogia visual, sensorial ou espacial da realidade.

Paradigma do design gráfico: A imagem corporativa interpretada como a forma com que a organização se comunica através de seu nome e/ou ícone (representação gráfica). O design gráfico era utilizado, nessa época, com quatro propósitos: 1. Comunicar a missão e a filosofia da organização; 2. Encapsular os valores e a cultura da organização; 3. Reforçar os esforços de comunicação da empresa e 4. Manter a identidade visual na moda.

Paradigma do marketing: Nessa abordagem, a imagem corporativa também é interpretada como sinônimo de mensagem, reputação, percepção, cognição, atitude, credibilidade, crença, comunicação e relacionamento, ou seja, o marketing e as relações públicas tendem a ver o conceito do ponto de vista do receptor da mensagem. Assim, as imagens são formadas por uma mistura de fatos, crenças, atitudes e percepções, em oposição à abordagem da psicologia, que via a imagem do ponto de vista organizacional. Essa confusão de conceitos se dá por vários fatores, segundo Balmer (1997): a multiplicidade de interpretações do termo, as associações negativas provenientes do vocábulo imagem (do latim *imitare* = imitar), a não-importância dada às diferentes interpretações dos vários grupos de stakeholders, entre outros.

1970-início dos anos 80: a ascendência da identidade e da personalidade corporativas

Nesse período, as abordagens foram diferentes para a Europa e os Estados Unidos. Os consultores americanos contribuíram de maneira significativa para a evolução dos conceitos. A ênfase era no design gráfico, que acreditava-se poder promover uma imagem favorável entre os *stakeholders* externos à organização. Os consultores britânicos, por sua vez, trabalhavam o design gráfico como forma de comunicar valores para os *stakeholders* internos, apostando na habilidade em encapsular os valores da organização em símbolos gráficos. A ênfase no ambiente interno durante esse período resultou no conceito de *personalidade corporativa*.

Final dos anos 80 até meados dos anos 90: o interesse acadêmico

Nessa época, vários trabalhos foram desenvolvidos na Inglaterra, Alemanha, França, Suíça, Austrália e África do Sul. Houve também problemas de comunicação,

pois muitos dos trabalhos não foram traduzidos para o inglês, o que dificultou o acesso de pesquisadores norte-americanos, ingleses e da *Commonwealth*, de uma maneira geral. Outra característica interessante dessa fase é que os trabalhos começaram a estabelecer um relacionamento importante entre a identidade corporativa e o comportamento organizacional. Além disso, a referência passou a ser muito mais enfaticamente a identidade corporativa, em detrimento das abordagens anteriores de imagem corporativa.

Final dos anos 90 até hoje: o conceito de marca corporativa

Nesse período, muitas associações e grupos de estudo foram formados com o objetivo de estudar mais profundamente a questão da identidade corporativa, bem como cursos de mestrado e doutorado com ênfase na disciplina. Mas a principal característica dessa fase é a evolução do termo *identidade corporativa* para *marca corporativa*. Este último tende a ser cada vez mais utilizado como alternativa à identidade corporativa, sendo que o uso dos princípios de gestão de marcas para discutir identidade corporativa tende a alinhar o discurso para uma direção mais próxima do marketing (Balmer, 1997).

Harkins, Coleman e Thomas (1998, p.39) declaram: "*The term corporate identity became outdated retired from many of our vocabularies. (..) Branding is the latest, ever-more-all-encompassing catch phrase*"[24]. Uma vantagem dessa nova abordagem é que os conceitos de identidade e de imagem corporativas não mais serão confundidos com identidade visual. Por outro lado, há que se notar que o mix de comunicação de uma empresa é bem mais complexo do que o mix de um produto, já que o foco não é mais tão direcionado e compreende diferentes universos de *stakeholders*.

Cabe ressaltar que essa posição não é consensual, pois, segundo Cheston (2001), existem diferenças importantes entre os conceitos de *identidade corporativa* e *marca corporativa*. *Identidade corporativa* é criada internamente para reletir a estratégia de gestão da corporação. A *marca corporativa* é mais flexível e promocional que a identidade. A marca compreende o nome e a representação

[24] "O termo identidade corporativa tornou-se obsoleto e excluído de muitos de nossos vocabulários. (..) Marca é a última e cada vez mais utilizada expressão"

gráfica e identifica um produto ou serviço. A autora do presente trabalho considera as suas expressões completamente distintas, pois a identidade é o que a empresa é na sua essência; já a marca combina elementos mais fugazes, inclusive voltados à imagem. Uma analogia interessante seria a de um artista (um cantor, por exemplo). A identidade define o homem, a marca define o personagem (nome artístico, repertórios, atitudes promocionais, figurino, etc). Apesar da marca também necessitar de coerência e estrutura, ela não é necessariamente a essência da empresa, o que ela realmente é.

2.1.8 A importância da identidade corporativa para a empresa

Balmer e Wilson (2001) afirmam que o principal objetivo de uma empresa administrar a identidade corporativa é assegurar uma vantagem competitiva por suas características individuais. A linha de raciocínio é simples: a administração eficiente da identidade resulta na aquisição de uma imagem favorável e, após certo tempo, uma reputação desejável. Esse fator incentiva o relacionamento da empresa com seus acionistas, colaboradores, parceiros, fornecedores, clientes e funcionários de uma maneira consistente e confiável, plena de credibilidade. No mercado acionário, cabe ressaltar que a reputação de uma empresa é fator preponderante na oscilação do valor de suas ações.

Balmer and Dinnie (1999, p. 128) apresentam ainda um estudo que comprova a tese de que uma atenção redobrada e uma boa gestão da identidade corporativa são fatores preponderantes para o sucesso de um processo de fusão/aquisição de empresas. O estudo conclui:

> *A commitment to effective management of corporate identity and communication should be treated as a key element in the successful implementation of mergers and acquisitions, particularly given the amount of confusion, uncertainty, and media attention that tends to surround such events*[25]

[25] Tradução: “O compromisso de uma efetiva gestão da identidade corporativa da empresa deveria ser tratado como um elemento chave para o sucesso da implementação de fusões e aquisições, particularmente dado o ambiente de confusão e incerteza, além da atenção da mídia que costuma cercar esses eventos”

Gray and Balmer (1997) apresentam as seguintes tendências como as que mais contribuíram (e contribuem) para o aumento da importância de uma administração eficiente da identidade corporativa:

a) *Aceleração do ciclo de vida dos produtos:* empresas conhecidas e com grande visibilidade possuem grande vantagem competitiva na reposição de produtos como eletroeletrônicos, principalmente na área de novas tecnologias.
b) *Desregulamentação:* a desregulamentação permite a diversificação de áreas de atuação, tornando a imagem da empresa confusa e difusa.
c) *Programas de privatização:* esses programas deixam as empresas vulneráveis a experimentando crises de identidade, desacostumadas que estão com a competição.
d) *Aumento da competição nos setores público, de serviços e não-lucrativo***:** um caso típico é o de universidades públicas, que recentemente têm se visto às voltas com dezenas de competidoras mais ágeis e dinâmicas. Hospitais têm experimentado experiência semelhante.
e) *Globalização e áreas de livre comércio:* empresas conhecidas e com imagem favorável possuem maior facilidade em expandir seus mercados do que empresas desconhecidas.
f) *Fusões e aquisições:* O perfil de empresas sujeitas a fusões e aquisições sofre profundas mudanças, podendo alterar, inclusive, sua identidade. Aqui é necessário um trabalho intenso para que a imagem externa da companhia reflita a sua verdadeira identidade.
g) *Aumento da responsabilidade em atrair e reter talentos:* o capital intelectual da empresa é um ativo cada vez mais importante. A capacidade de reter e manter motivado o pessoal estratégico depende também da reputação e imagem pública da empresa.
h) *Expectativa do mercado na responsabilidade social da empresa:* Não se admite mais empresas que simplesmente ignorem a sua responsabilidade social. Para tanto, é necessário que a sua atuação nesta área seja amplamente divulgada e que os resultados sejam concretos, visíveis e mensuráveis.

Além das novas empresas que surgem no mercado, Schmitt e Simonson (2000) apresentam outros 8 direcionadores para que se considere com cuidado o projeto de identidade corporativa:

1. fidelidade baixa ou perda de participação no mercado;
2. imagem ultrapassada;
3. imagem inconsistente;
4. novos produtos, novas extensões de linha e novos serviços;
5. novos concorrentes;
6. mudança de clientes;
7. entrada em novos mercados;
8. recursos mais amplos.

Fishel (2001) acrescenta mais algumas razões para reprojetar a imagem corporativa: reposicionamento da empresa; modernização, gestão de mudança; promoção do crescimento e reinício de um negócio.

Pode-se concluir que todas as empresas que necessitam sobreviver no mercado e se diferenciar de seus concorrentes, ou seja, todas, precisam de um bom projeto de identidade corporativa.

2.1.9 Conceituação formal da identidade corporativa

Em se tratando de um estudo sobre a *identidade corporativa*, há que se conceituar formalmente o significado das palavras que formam a expressão, bem como os termos afins utilizados correntemente pelos profissionais de design em referência a trabalhos dessa natureza. Os termos *imagem*, *identidade*, *perfil, ideologia, filosofia, cultura, estilo* e *comunicação* são comumente associados a *instituição*, *corporação*, *empresa* e *companhia* para designar conceitos semelhantes. Inevitavelmente, a ampla variedade de terminologia provoca equívocos de entendimento, pois, como se verá adiante, a similaridade de idéias transmitidas por essas expressões no contexto de gestão e de design, não as torna sinônimas.

O objetivo geral dessa combinação de expressões é descrever a percepção do observador em relação à entidade que se quer trabalhar. Sob esse aspecto, os termos do primeiro grupo são os significados e os do segundo grupo, os signos e

seus recursos significantes. A entidade suscita na audiência (aqui representada pelo mercado) leituras e opiniões diversas, como reconhecimento, diferenciação, valoração, etc. Intervindo sobre a entidade (ou sujeito), é possível modificar, de alguma forma, a percepção (ou função identificadora) do observador.

A problemática descrita acima justifica a necessidade de se definir claramente o termo apropriado para o conceito que se quer passar, ou seja, o das interferências sobre a entidade que determinam modificações de percepção no observador.

Sobre a denominação do sujeito

A função identificadora pode agir em sujeitos dos mais diferentes perfis, mas, nesse caso, serão analisados os relativos a instituições formalmente constituídas, públicas ou particulares, com ou sem fins lucrativos. Assim, o termo *empresa* define uma estrutura organizada de natureza mercantil e com fins lucrativos, excluindo automaticamente outras entidades também estruturadas e formalmente estabelecidas, porém, sem fins lucrativos.

O termo *corporação* denota mais uma associação de interesses comuns do que propriamente uma estrutura formal de trabalho. É interessante notar a metáfora que originou a palavra – o *corpo* – que se movimenta e se estrutura em seus *membros*. Dessa maneira, qualquer comunidade de pessoas que obedeçam a algum tipo de regimento ou estatuto, pode ser considerada uma corporação. Essa palavra também é bastante utilizada devido à sua tradução literal do inglês, onde corporação é sinônimo de empresa ou companhia.

A palavra *instituição* é mais utilizada coloquialmente para designar associações sem fins lucrativos e mais voltada a propósitos sociais, mas não exclui totalmente a figura das empresas comerciais. Há que se observar outra acepção bastante comum para essa expressão, que também pode designar uma realidade social que constitua uma norma ou uma convenção, e, principalmente uma referência confiável. Sob esse ponto de vista, a própria língua é uma instituição.

Chaves (1999) considera o último vocábulo mais adequado ao objetivo proposto, cuja definição pode se aplicar a organismos públicos ou privados, com ou sem fins lucrativos. Ele defende que o argumento mais definitivo para a escolha dessa palavra é que nela está inserida a preocupação com a imagem pública. Assim, a

entidade que se dedica a definir uma imagem pública indicia inequivocamente a vontade de institucionalizar-se. Costa (2001) entende o termo *empresa* como qualquer grupo que empreende projetos e ações, independente da finalidade: se comercial, social, de serviços, administração pública ou governo. Apesar de concordar que *empresa* e *corporação* não são sinônimos, este autor acredita que os termos complementam-se, de maneira que podem ser usados alternativamente sem prejuízo ao entendimento.

Sobre a denominação da função identificadora

No contexto dos discursos profissionais, a palavra *imagem* aparece como alternativa a *identidade* e *comunicação*. As expressões *identidade corporativa*, *comunicação corporativa* e *imagem corporativa* são amplamente utilizadas.

Identidade corporativa: O conceito *identidade* incorpora uma certa ambigüidade, pois alude basicamente a uma série de atributos intrínsecos associados ao conjunto de signos identificadores. O termo *imagem* é ainda mais genérico, ampliando as possibilidades de equívoco. Além disso, está fortemente associado à representação visual, minimizando os aspectos psicológicos. Chaves (1999) acredita que a palavra *comunicação* parece mais apropriada, por se tratar de uma atividade concreta e bem definida. Alguns autores, porém, acreditam que o termo identidade é o mais adequado para questão, atentando para o fato de que o termo *comunicação corporativa* possui significado diverso no meio.

Jasso (2000) explica que o termo inglês *corporate identity* é geralmente usado como referência para entidades comerciais e empresas manufatureiras, apesar de, em algumas situações, descrever também a identidade de organizações não comerciais, associações, regiões ou eventos. A expressão inclui, então, as características básicas de quaisquer entidades ou organizações, bem como sua história, personalidade, valores, princípios, mensagem e visão.

Ade (2001) define: "(..) *identity is reality; image is perception. Identity shapes image; image reflects identity*"[26]. Há, no entanto, uma diferença de conceituação de

[26] Tradução: *"(..)*Identidade é realidade; imagem é percepção. Identidade dá a forma à imagem; imagem reflete identidade*"*

acordo com a referência que se escolhe. Para os lingüistas, a palavra é originária do vocábulo latino *idem*, que significa “o mesmo”. Também pode ser feita uma conexão com outra palavra latina *identidem*, que significa “o mesmo a cada vez”. Nessa abordagem, observa-se a ênfase na questão da consistência. Já do ponto de vista dos consultores e acadêmicos, a palavra identidade é utilizada muito mais para definir os *atributos distintos* da organização (Balmer, 1997).

Gray e Balmer (1997) afirmam que a identidade é a realidade da corporação, e mais, que a gestão da identidade corporativa possui como objetivos principais criar uma imagem intencional e uma reputação favorável na mente de seus stakeholders.

Balmer e Wilson (2001) atentam para o fato de que está se tornando um consenso entre os acadêmicos estudiosos do assunto a definição de que identidade corporativa define “*what an organization is*”[27].

Minguez (1999) afirma que o conceito de identidade corporativa não possui um caráter simplesmente visual (boa parte da literatura utiliza identidade corporativa como sinônimo de identidade gráfica), pois abarca aspectos culturais, ambientais e de comportamento. Ele define a *identidade corporativa global* como sendo determinada por quatro fatores:

1. *Comportamento corporativo*: as atuações da empresa do ponto de vista funcional, como seus produtos e serviços, seus procedimentos produtivos, administrativos, financeiros, tecnológicos e comerciais. Inclui também o sistema de tomada de decisões, metodologias e controle e planejamento.
2. *Cultura corporativa*: é um conjunto de valores e princípios compartilhados pela maioria dos membros da corporação. Estes valores são, simultaneamente, elementos de integração interna e de construção social da identidade corporativa.
3. *Identidade visual*: é o conjunto de signos que traduzem graficamente a essência corporativa. Estes elementos são aplicados segundo um manual de identidade corporativa que determina os usos do símbolo gráfico, das cores e as aplicações em diversas circunstâncias.

---

[27] Tradução: “o que a empresa é”

4. *Comunicação corporativa*: é o conjunto de formas de expressão que apresenta a organização. Todos os atos cotidianos do comportamento de uma empresa são, em última instância, atos de comunicação.

O que se pode notar é que, desde os anos 50, quando a identidade corporativa começou a ser pensada como estratégia de gestão, vários estágios de desenvolvimento foram se sucedendo na evolução do conceito. Segundo Balmer (1997), esses estágios são:

1. preocupação com percepções externas à organização;
2. a relação simbólica entre a organização e seu público;
3. a ênfase na identificação visual;
4. a preocupação com os valores dos membros da organização e suas afinidades às várias sub-culturas (personalidade corporativa);
5. a ênfase em como a organização deseja se relacionar com a sua missão e a sua filosofia (identidade organizacional);
6. o entendimento sobre o que a organização é (identidade corporativa);
7. como a organização é percebida pelos stakeholders (reputação corporativa) e aplicação dos conceitos de marca para as organizações.

Imagem corporativa

Com relação à imagem corporativa, Minguez (1999) a define como "*el conjunto de significados que una persona asocia a una organización*"[28]. Discute ainda que o processo de formação de uma imagem é um processo sempre complexo, pois é o resultado de uma abstração que cada indivíduo forma em sua mente a partir de operações de simplificação com atributos mais ou menos representativos para ele. Estes atributos, são , em sua maioria, provenientes de três fontes de informação: os meios de comunicação de massa, as relações interpessoais e a experiência pessoal. Em resumo, a imagem corporativa é constituída por retalhos do que a empresa *é*, o que a empresa *faz* e o que a empresa *diz*.

Christensen e Askegaard (2001) comentam que a imagem corporativa é normalmente conceitualizada como a impressão que uma organização provoca em sua várias audiências. Argenti (1996) concorda, quando afirma: "*Image is a reflection*

[28] Tradução: "o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização"

of the organization´s reality. It is the corporation as seen through the eyes of constituents"[29].

Balmer (1997) informa que a expressão *imagem corporativa* começou a ser utilizada no início da década de 60 de uma maneira mais enfática, incorporando-se à terminologia corrente dos meios de comunicação. Cita ainda que em 1964 os consultores da empresa Lippincott & Margulies, que vislumbraram no seu trabalho uma perspectiva muito além do *design* gráfico – eles a chamaram de "*aspectos controláveis da comunicação corporativa*", forjando o conceito que seria conhecido mais tarde como *identidade corporativa*.

Costa (2001, p.58) atenta para o fato de que o termo imagem é geralmente associado ao sentido da visão, ou, na melhor das hipóteses, às percepções sensoriais. Mas imagem corporativa, para o autor, é muito mais:

> *La imagem de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionam como un estereotipo y determinam la conducta y opiniones de esta colectividad*.[30]

Costa (2001) ainda relaciona as quinze funções que a imagem corporativa possui:

1. destacar a identidade diferenciadora da empresa;
2. definir o sentido da cultura organizacional;
3. construir a personalidade e o estilo corporativo;
4. reforçar o "espírito corporativo" e orientar os líderes;
5. atrair os melhores especialistas;
6. motivar o mercado de capitais;
7. evitar situações críticas;
8. impulsionar novos produtos e serviços;
9. relançar a empresa;
10. gerar uma opinião pública favorável;
11. reduzir as mensagens involuntárias;
12. otimizar a comunicação;

---

[29] Tradução: "imagem é o reflexo da realidade da organização. É a corporação vista através dos olhos de seus consitutintes"

[30] Tradução: "a imagem da empresa é a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e as opiniões desta coletividade"

13. acumular reputação e prestígio;
14. atrair clientes e fidelizá-los;
15. inventar o futuro.

2.1.10 Declaração da identidade corporativa

A problemática da identidade corporativa e suas particularidades é tão relevante na gestão das empresas que foram criados vários grupos de estudo e associações para discutir o assunto. Nos últimos anos, cabe destacar o trabalho do *International Centre for Corporate Identity Studies*[31], com escritórios em New York e Londres, que reúne trabalhos acadêmicos, consultores e pesquisadores em uma associação.

Balmer e Soenem (2001) apresentam a "Declaração de Identidade Corporativa do Grupo Internacional de Identidade Corporativa", reproduzida parcialmente a seguir:

> *Every organisation has an identity. It articulates the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help to differenciate the organization within its competitive environment. When well managed, corporate identity can be a powerful means of integrating the many disciplines and activities essential to organisation´s success. It can also provide the visual cohesion necessary to ensure that all corporate communications are coherent with each other and result in an image with the organisation´s defining ethos and character*[32]

2.1.11 A identidade corporativa e o marketing

Mesmo no ambiente acadêmico, há muitas e contraditórias definições para a identidade corporativa, em especial pela relação que se faz entre os conceitos de marketing e os de identidade corporativa.

Os estudos de marketing primam, essencialmente, pela operacionalização das características fundamentais que delineiam os seus domínios. Essa abordagem é especialmente útil quando se considera a multidisciplinaridade envolvida nesse

---

[31] Acesso: http://www.corporate-id.com

[32] Tradução: "Cada organização possui uma identidade. Ela articula o espírito, os valores e os objetivos da corporação e apresenta o senso de individualidade que ajuda a diferenciar a organização em seu ambiente competitivo. Quando bem administrada,a identidade corporativa pode ser um poderoso meio de integrar as muitas disciplinas e atividades essenciais ao sucesso de uma organização. Também pode prover a coesão visual necessária para assegurar que todas as comunicações corporativas serão coerentes entre si e resultarão em uma imagem consistente com a ética e o caráter da organização (..)"

processo, e, em 1953, o termo *marketing mix* foi cunhado pela primeira vez por Neil Borden (Balmer e Soenem, 2001). Ele identificou 12 elementos envolvidos na gestão do marketing: 1. Planejamento do produto; 2. Preço; 3. Marca; 4. Distribuição; 5. Vendas pessoais; 6. Propaganda; 7. Promoção; 8. Embalagem; 9. Mostruário; 10. Serviços; 11. Manuseio físico e 12. Pesquisa de marketing.

Segundo Kotler (1998), Jerome McCarthy popularizou, em 1996, uma classificação conhecida como os quatro Ps: Produto, Preço, Praça (distribuição) e Promoção.

Na literatura do marketing, porém, observa-se o reconhecimento de que este *mix* não é o mais apropriado para a gestão da identidade corporativa. Balmer (1997) sugere o mix de marketing corporativo, estendendo os conhecidos 4 Ps para 10:

1. *Filosofia e ética*: o que a organização faz.
2. *Personalidade*: mix de ideologias presentes na organização necessários para fundamentar a filosofia e a ética corporativa.
3. *Pessoas*: reconhecimento da importância dos recursos humanos na influência dos demais stakeholders.
4. *Produto*: o que a organização produz e vende.
5. *Preço*: quanto custam seus produtos e serviços, incluindo o valor agregado.
6. *Praça*: canais de distribuição, franquias, etc
7. *Promoção*: comunicação da marca.
8. *Performance*: desempenho da comunicação avaliado pelos stakeholders-chave.
9. *Percepção*: questões relacionadas à imagem corporativa (imagem mental na cabeça dos stakeholders) e reputação corporativa (o juízo de valor dos atributos da organização feito pelos stakeholders).
10. *Posicionamento*: considerado em três aspectos — na mente dos stakeholders mais importantes; em relação à competição no mercado e em relação ao ambiente externo.

2.1.12 O conceito de identidade comercial (*business identity*)

Na última década observou-se um crescente interesse em estudos sobre a identidade das organizações (inclusive as estatais e as não governamentais sem fins lucrativos). Balmer (2001) chamou essa área de pesquisa de *identidade comercial*, composta pelos conceitos de *identidade corporativa*, *identidade organizacional* e *identidade visua*l. O autor cita ainda que, o fato do conceito ainda estar longe de um consenso (mesmo que apenas acadêmico), deve-se aos três diferentes paradigmas para a abordagem do tema:

1. *Perspectiva funciona*lista: Considera a identidade comercial como um fato social, e que, portanto, pode ser observado, moldado e administrado.
2. *Perspectiva interpretativa*: Seu principal foco é o entendimento de como os funcionários constroem significados considerando que eles estão inseridos no ambiente organizacional. A identidade comercial é vista aqui como um fenômeno socialmente construído, onde os empregados buscam dar algum significado para a existência do seu trabalho.
3. *Perspectiva pós-moderna*: Busca desvendar as relações de poder considerando a identidade comercial. A ênfase é mais na complexidade do que na simplicidade. A identidade comercial é tratada como uma coleção de perspectivas transcedentais sobre como os membros da organização se vêem.

Balmer (2001) apresenta ainda os elementos do mix de identidade comercial:

1. *A alma:* Os elementos subjetivos da identidade comercial, incluindo os valores atribuídos pelas pessoas.
2. *A mente:* As decisões conscientes feitas pela organização baseadas na ética, visão, estratégia e performance do produto;
3. *A voz:* Compreende as várias facetas com as quais a organização se comunica interna e externamente para grupos de *stakeholders*, normalmente chamada de comunicação corporativa total.

2.2 Lógica difusa

A lógica convencional, binária, baseada nos preceitos verdadeiro/falso, apresenta algumas dificuldades em representar conceitos abstratos, como opiniões e sentimentos. No processo de escolha de uma alternativa de tratamento matemático mais adequada a questões formuladas em linguagem natural, optou-se pela lógica difusa (ou *fuzzy*) para a mensuração dos resultados obtidos no presente trabalho, que trata de percepções externadas em linguagem natural. Vieira (1999, p. xcii) confirma esta abordagem quando afirma que "(..) a lógica difusa pode ser definida como uma intenção de construir um modelo de raciocínio humano, refletindo o seu caráter aproximado, qualitativ*o*".

2.2.1 Breve histórico da lógica difusa

A lógica convencional, herança de Aristóteles e dos filósofos que o precederam, baseia-se principalmente na teoria de que cada proposição deve ser verdadeira ou falsa. Mas, segundo Brule (1985), mesmo quando o filósofo Parmênides propôs a primeira versão dessa lei (cerca de 400 A.C.), houve forte objeção por parte de Heráclito, que propunha que algumas coisas poderiam ser simultaneamente verdadeiras e falsas. Platão admitiu essa possibilidade indicando que havia uma terceira região, além do verdadeiro e falso. Outros filósofos modernos, como Hegel, Marx e Engels ecoaram esses pensamentos.

Ainda segundo Brule (1985), em meados de 1900, o matemático Lukasiewicz apresentou a formalização de uma lógica trinária, que admitia um valor entre o verdadeiro e falso, traduzida como "possível". Depois vieram lógicas quaternárias, lógicas que admitiam 5 valores e assim por diante, cada uma com a sua própria aritmética formalizada.

Segundo Kickert (1978), a teoria dos conjuntos difusos foi criada pelo professor Lofti Zadeh, professor da Universidade da Califórnia em Berkeley, quando, em 1965, publicou o artigo intitulado "*Fuzzy Sets*" como uma alternativa genérica à lógica convencional (*crisp*). Zadeh coloca a questão do verdadeiro/falso como a pertinência de um determinado elemento a um desses conjuntos. A pertinência, no âmbito de 0 a 1 pode ser falsa (zero), verdadeira (um), ou ainda passar pelos infinitos valores

entre um e outro. Como a lógica difusa é mais abrangente e inclui os valores aceitos pela lógica crisp, considera-se a lógica *crisp* como um caso particular da lógica difusa.

2.2.2 Fundamentos

Um dos exemplos mais utilizados de aplicação de lógica difusa é o que se refere a mensurar o significado de expressões construídas em linguagem natural. Assim, na pergunta “a sede da empresa X é grande?”, deve-se situar a resposta em um contexto. A simples frase: “a sede tem 139 m^2” pode dar ao questionador uma idéia, mas não suficientemente conclusiva, pois não se sabe o contexto da pergunta. Esse tamanho pode ser grande para uma empresa com 3 funcionários, mas minúscula para uma montadora, com 300. Assim, é necessário que se estabeleça, no universo da pergunta, quais os critérios para que a área seja classificada de grande.

A lógica convencional (crisp) utiliza limites numéricos para definir a “grandeza”. Assim, pode-se considerar, no dado contexto, que uma sede medindo entre 140 m^2 e 500 m^2 é grande. Mas e a empresa exemplo, deverá ser considerada pequena só porque faltou um metro quadrado para entrar no conjunto das grandes?

A lógica difusa trata esse problema como uma questão de pertinência a determinado conjunto. Assim, a pergunta reformulada pela lógica difusa é: “quanto a empresa X pertence ao conjunto das grandes?” Ou ainda “quanto de verdade é a afirmação de que a empresa X é grande?”.

A resposta, aplicada à função difusa correspondente, poderia ser 0,03 (em um universo de 0 a 1, onde 0 significa que a empresa X não faz parte do conjunto das grandes e 1 significa que ela está totalmente inserida no conjunto das grandes).

A função que descreve a grandeza poderia ser então descrita como:

$$\text{grandeza}(x) = \begin{cases} 0, & \text{se área}(x) < 130\ m^2 \\ (\text{área}(x)-130)/(410-130), & \text{se } (130\ m^2 \leq \text{área}(x) \leq 410\ m^2) \\ 1, & \text{se área}(x) > 410\ m^2 \end{cases}$$

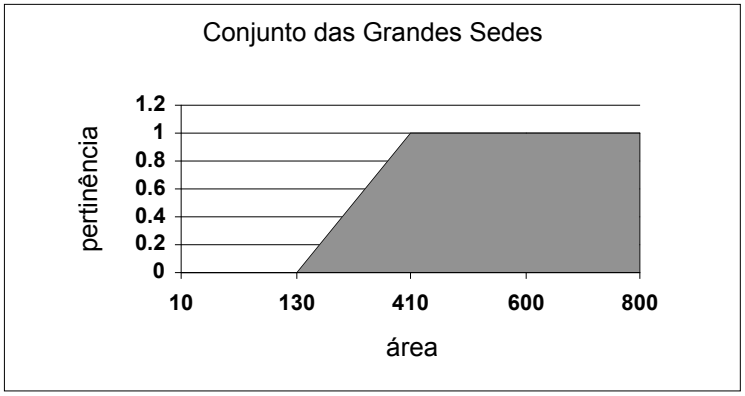

Figura 5: Conjunto difuso das grandes sedes

2.2.3 Conjuntos nebulosos

Na teoria clássica dos conjuntos, a notação utilizada para definir se um elemento X pertence ou não a um determinado conjunto A, é a seguinte:

$x \in A$ (o elemento x pertence ao conjunto A)

$x \notin A$ (o elemento x não pertence ao conjunto A)

A pertinência, que só pode assumir valores iguais a zero ou 1 (pertence ou não pertence), também pode ser descrita da seguinte forma:

$$\mu_A(x): U \rightarrow \{0,1\} \qquad \mu_A(x) = 1 \text{ se } x \in A$$

$$\mu_A(x) = 0 \text{ se } x \notin A$$

onde *U* é o universo de respostas.

Na lógica difusa, esse universo não admite apenas dois valores, mas um número infinito deles dentro do universo [0,1]. A representação da pertinência é então a que se segue:

$\mu_A(x): U \rightarrow [0,1]$

O conjunto de pares ordenados do conjunto A é descrito da seguinte maneira:

$A = \{\mu_A(x)/x\},\ x \in U$

O conjunto A pode então ser descrito como o subconjunto de pontos x pertencentes a *U* tal que $\mu_A(x) > 0$.

2.2.4 Operações entre os conjuntos difusos e propriedades algébricas

Dados dois conjuntos difusos, A e B, em um universo *U* e $\forall x \in U$ (para qualquer x pertencente a *U*), tem-se:

- Conjunto vazio: $A = \varnothing$ se e somente se $\mu_A(x) = 0$
- Complemento A': $\mu_{A'}(x) = 1 - \mu_A(x)$
- Conjuntos iguais: A = B se e somente se $\mu_A(x) = \mu_B(x)$
- A subconjunto de B: $A \subset B$ se e somente se $\mu_A(x) < \mu_B(x)$
- União de A e B: $\mu_{A \cup B}(x) = max\ (\mu_A(x), \mu_B(x))$
- Intersecção de A e B: $\mu_{A \cap B}(x) = min\ (\mu_A(x), \mu_B(x))$
- Produto de A e B: $\mu_{AB}(x) = \mu_A(x)\ \mu_B(x) = AB \subset A \cap B \quad \forall x$
- Soma: $\mu_{A+B}(x) = \mu_A(x) + \mu_B(x) - \mu_A(x)\ \mu_B(x) \quad \forall x$

Propriedades algébricas:

_ $A \cap \varnothing = \varnothing$ e $A \cap U = A$
_ $A \cup \varnothing = A$ e $A \cup U = U$
_ $A \cap A' \neq \varnothing$ e $A \cup A' \neq U$

2.2.5 Aplicações da lógica difusa

Klir e Folger (1988) descrevem várias aplicações para a lógica difusa, indo desde pesquisas em ciências naturais e sociais, engenharia, medicina, sistemas de tomada de decisão, computação, até a construção de eletrodomésticos inteligentes, como aparelhos de ar condicionado e máquinas de lavar roupa.

Em relação à utilização da lógica difusa para traduzir a linguagem natural em pesquisas de opinião, observa-se alguns trabalhos importantes na área de sistemas multicritério para tomada de decisão, como em Kwok et al (1998) e marketing, principalmente em comportamento do consumidor, como nos trabalhos desenvolvidos por Tsaur, Chang e Yen (2001).

Jianan e Rangaswamy (1999) provam, em seu trabalho, que a lógica difusa foi o modelo matemático mais adequado para o tratamento dos dados de uma pesquisa que buscava reproduzir o comportamento do consumidor na escolha de marcas em um supermercado virtual, em detrimento de métodos mais convencionais devidamente comparados, como modelos *crisp*, determinísticos e probabilísticos.

Hsu, Wu e Tien (1998) afirmam que o principal argumento para o uso da lógica difusa em uma pesquisa de opinião, em vez de uma escala Lickert convencional, por exemplo, é a de que a atribuição de valores fixos a palavras e expressões usadas nas ferramentas de medição nem sempre coincide com a conversão interna que a pessoa pesquisada realiza, inserindo distorções nas opiniões que estão sendo coletadas.

Se para uma pessoa, a expressão mais ou menos pode ser valorada com uma nota 5, em uma escala de 0 a 10, para outra, este valor pode ser 6. O uso de conceitos numéricos também não ajuda pois, o raciocínio reverso pode ser aplicado. A pessoa avaliou um serviço com nota 5, que para ela significa mais ou menos. Para outra, este mesmo valor pode significar razoável. A lógica difusa consegue capturar a intangilibidade e a subjetividade de uma opinião, traduzindo a linguagem natural em um conjunto difuso, que pode compreender valores dentro de uma escala. Por exemplo, a expressão mais ou menos poderia compreender um conjunto difuso que aceitasse valores entre 5 e 6, com variados graus de pertinência.

2.2.6 Críticas e comparações

É comum que os críticos argumentem que a lógica difusa nada mais é do que probabilidade com outro nome. Xexeo (2001) afirma que há dois modos de contradizer esta afirmação: um filosófico e um matemático. O filosófico argumenta que a lógica difusa descreve uma situação presente; a probabilidade, por sua vez, tenta descrever eventos futuros. Além disso, a probabilidade não consegue trabalhar com variáveis advindas de termos lingüísticos. Se João fez 30 anos ontem, a probabilidade da afirmação “João tem 29 anos” ser verdadeira é 0, mesmo que os valores estejam tão próximos e, para casos mais práticos, essa pequena diferença não seja relevante. Cruz (2002), apresenta um exemplo interessante: em uma

garrafa, há um líquido que tem 95 % de probabilidade de ser água pura e 5 % de ser veneno puro. Em outra garrafa, há um líquido com pertinência de 0.95 do conjunto das garrafas com água pura (isto é, a mistura deve ter 5 % de veneno). Veneno nessa concentração não mata, mas pode fazer mal. Se tivesse que escolher, de qual das garrafas você beberia?

O argumento matemático é mais fortemente respeitado, pois Kosko (*apud* Xexeo, 2001) provou que as medidas obtidas em cálculos probabilísticos são apenas um subconjunto de medidas obtidas com lógica difusa.

3 MODELO

Neste capítulo é apresentado o modelo utilizado, que foi estruturado conforme o esquema a seguir:

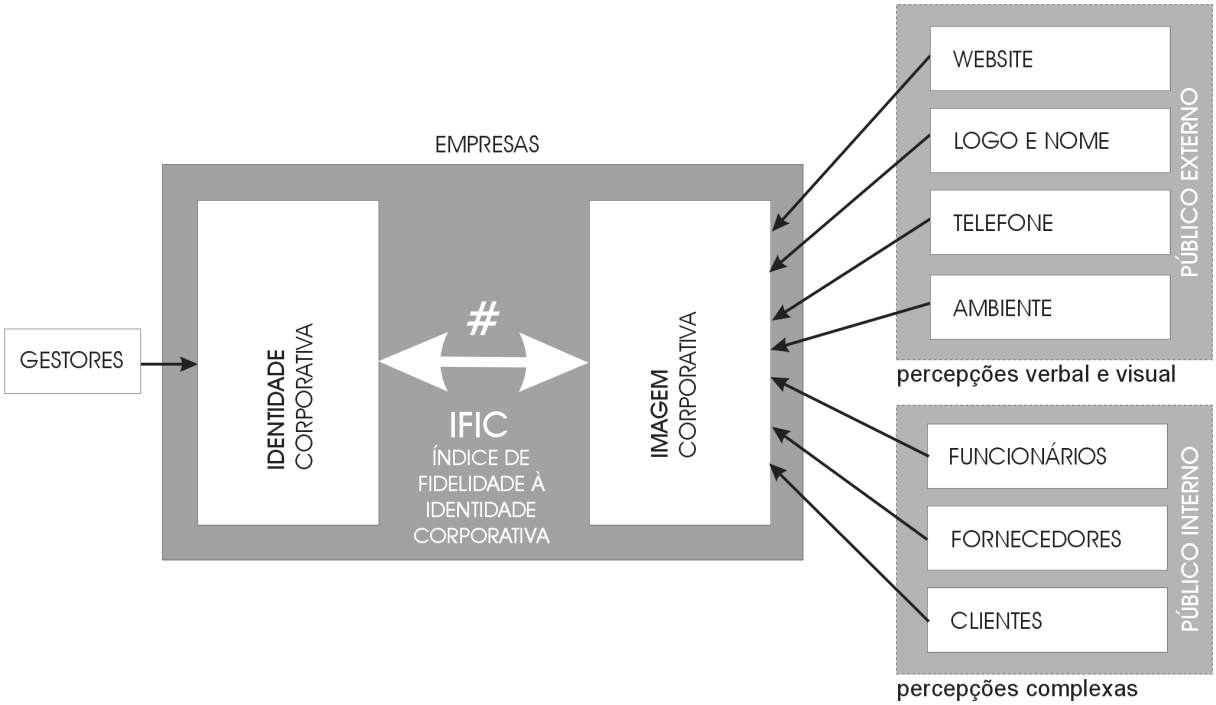

Figura 6: Diagrama esquemático do modelo

3.1 Grandeza a ser medida

Para avaliar o grau de fidelidade da identidade corporativa das empresas pesquisadas com relação às suas respectivas imagens, foi realizada uma comparação entre a percepção de seus gestores e a dos público interno e externo. Os clientes e fornecedores foram considerados como público interno por já terem prévio conhecimento das atividades da empresa, inclusive com relacionamentos que poderiam ser considerados na percepção complexa. O público externo, ao contrário, não tinha nenhum tipo de relacionamento com a empresa, nem mesmo conhecimento sobre as suas atividades comerciais.

A diferença de percepções foi representada por meio de um índice, calculado para cada empresa a partir da composição dos resultados obtidos entre os

diferentes grupos de pesquisa. Esse número reflete a distância entre o que a empresa é e o que ela parece ser.

Assim, primeiramente selecionou-se as empresas que participariam do trabalho. Em seguida, solicitou-se aos seus gestores que preenchessem um questionário padrão, onde os mesmos indicariam graus de concordância entre dez adjetivos escolhidos e a identidade da empresa. O mesmo questionário foi distribuído por outros grupos que representavam o mercado; estas respostas indicariam a imagem da empresa. Por fim, os resultados foram tratados com lógica difusa e combinados, de maneira a revelar tendências entre o segmento.

3.2 Amostragem

Os parâmetros utilizados no estudo foram: empresas pesquisadas, grupos de pessoas pesquisadas, grupos de palavras e aspectos da empresa.

3.2.1 Empresas pesquisadas

Do universo de interesse para o estudo, 19 empresas aceitaram participar da pesquisa. Este tipo de amostra, classificada por Richardson (1999) como acidental, possui como principal característica o fato de ser um subconjunto da população formado por elementos possíveis de se entrevistar, porém sem nenhuma segurança de que constituam uma amostra exaustiva de todos os possíveis subconjuntos do universo. O autor adverte que a partir de uma amostra acidental não é possível generalizar em termos de população. Porém, em vista da complexidade da pesquisa e o número de pessoas envolvidas na avaliação, acredita-se que os resultados obtidos possam fornecer importantes indicadores para a análise do universo estudado, ressalvadas as limitações do processo. Mattar (1999) considera este tipo de amostra como sendo do tipo não probabilística e seu uso se justifica quando toda a população pesquisada não está disponível; quando não há intenção de generalizar os resultados, mas apenas apontar tendências; quando há limitação de recursos financeiros, materiais e humanos, como é o caso.

3.2.2 Grupos de pessoas pesquisadas

Definiu-se que os gestores da empresa deveriam se reunir para preencher o questionário em comum acordo, já que os resultados obtidos serviriam como referência para a identidade corporativa. Os outros grupos, analisados de maneira separada, foram formados por funcionários, clientes, fornecedores e pessoas que desconheciam a empresa e sua atividade. A separação por grupos teve como objetivo identificar tendências na percepção, mas os resultados foram todos combinados no final em um único conjunto (Kwok et al, 1998) que foi comparado à referência dada pelos gestores. Aqui também foi utilizado o método de amostra não probabilística, e a seleção deu-se por três técnicas combinadas (Samara e Bastos, 2002): por conveniência, por pessoas que estão ao alcance do entrevistador e dispostas a colaborar (ex: estudantes universitários); por julgamento do entrevistador, pessoas que se sabe possuir um conhecimento prévio do assunto que se quer abordar (ex: clientes, fornecedores, funcionários) e por cotas definidas pelo entrevistador, quando se quer categorizar os grupos (ex: funcionários, fornecedores, pessoas que irão acessar a Internet, pessoas que farão vistas, etc).

3.2.3 Grupo de palavras

O questionário, igual para todos os grupos e empresas, solicitava que o respondente indicasse o grau de adequação da identidade percebida em relação a dez vocábulos. As palavras escolhidas foram todas da classe dos adjetivos. O objetivo foi facilitar as analogias de idéias, já que o conceito de identidade pode ser relacionado com as qualidades e características da empresa, ou seja, os adjetivos a ela associados. Na seleção de palavras cuidou-se para que todas fossem de uso comum no contexto de empresas de tecnologia, além dos adjetivos genéricos válidos para qualquer segmento. Assim, cinco das dez palavras poderiam adequar-se a quaisquer ramos de atividade e cinco mais adequadas a empresas de tecnologia. Na bibliografia não foram encontradas referências sobre as palavras mais utilizadas para se descrever a identidade de uma empresa, mas alguns trabalhos fornecem diretivas importantes. Lundquist (2000) apresenta quarenta e duas características relevantes em pesquisa realizada na Suécia sobre a identidade

corporativa de empresas de eletricidade. Riel e Balmer (1997) mostram mais oito aspectos. Rekom (1997) apresenta os dez conceitos mais importantes para a identidade de uma empresa de passeios marítimos e Tsaur (2002) apresenta os cinco aspectos considerados mais importantes para uma empresa aérea. Empresas como Apple foram avaliadas em pesquisas (Brandt e Johnson,1997) com adjetivos como moderna, inovadora, amigável, visionária e preocupada com o que seus consumidores pensam; para a IBM, os seguintes adjetivos foram utilizados: não tão boa como no passado, confiável, líder em tecnologia, esperta e bem-sucedida. Neste estudo, além dos descritos, outros adjetivos foram utilizados para outras empresas como: energético, assertivo, despretensioso, arrogante e útil. Baseando-se em exemplos práticos e publicações especializadas, optou-se pela escolha dos seguintes adjetivos genéricos: *ética*, *responsável*, *amigável*, *bem-sucedida* e *confiável*. Cinco adjetivos foram escolhidos como características às quais as empresas de tecnologia geralmente buscam se associar: *inovadora*, *criativa*, *competente*, *ousada* e *líder*. Omitiu-se a expressão tecnologia e seu adjetivo *tecnológica* por se tratar de empresas específicas deste setor. A seguir, são apresentadas as definições formais das palavras escolhidas e suas interpretações no contexto do universo estudado.

Adjetivo	Definição formal (Ferreira, 1988)	Contexto
1. Ética	Pertercente ou relativo à ética. Ética: estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto.	A ética, no contexto da pesquisa, refere-se à capacidade do corpo da empresa de agir de maneira a qualificar suas ações do ponto de vista do bem e do mal, interpretadas sob a ótica do senso comum.
2. Responsável	Que responde pelos próprios atos ou pelos de outrem. Que responde legal ou moralmente pela vida, pelo bem-estar, etc, de alguém. Que tem noção exata da responsabilidade; que se responsabiliza pelos seus atos; que não é irresponsável.	A empresa responsável é aquela que assume as conseqüências de seus próprios atos, que não se furta de admitir e reparar as suas falhas caso seja necessário; que cumpre prazos e tem palavra.
3. Amigável	Feito ou dito com espírito conciliador. Próprio de amigos, amical, amistoso.	A empresa amigável é aquela acessível, que possibilita a comunicação sem dificuldades e de forma agradável.
4. Bem-sucedida	Bem: Adv. Muito, bastante. Sucesso: Resultado, conclusão. Bom êxito, resultado feliz; de grande prestígio ou popularidade.	A empresa bem-sucedida é aquela que conduz os seus negócios rumo ao crescimento, aos bons resultados financeiros e participação de mercado.

5. Confiável	Confiança: segurança íntima de procedimento. Crédito, fé. Boa fama. Segurança e bom conceito que inspiram as pessoas de probidade, talento, discrição.	A empresa confiável é aquela a quem o cliente pode compartilhar informações importantes, por vezes necessárias à prestação do serviço ou desenvolvimento do produto. É aquela que não engana ou dissimula.
6. Inovadora	Inovar: tornar novo; renovar. Introduzir novidade em.	A empresa inovadora é aquela que transforma a sua criatividade em resultados concretos e vendáveis, que materializa seu talento em pensar diferente, produzindo soluções inéditas para problemas conhecidos.
7. Criativa	Criar: dar existência a; tirar do nada. Dar origem a; gerar, formar. Dar princípio a; produzir, inventar, imaginar, suscitar.	A empresa criativa possui uma equipe inventiva, imaginativa e com idéias originais. Essas idéias, porém, não resultam necessariamente em mudanças ou na efetiva produção de algo. A empresa pode ser criativa, mas não inovadora. Já a empresa inovadora precisa ser necessariamente, criativa.
8. Competente	Competência: qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.	A empresa competente é aquela com capacidade de realizar a contento a tarefa à qual se propôs, com eficácia e eficiência.
9. Ousada	Ousar: Ser bastante corajoso ou ousado para; ter a ousadia de; atrever-se. Decidir-se a; empreender. Tentar (coisa difícil). Tentar um empreendimento com coragem ou audácia.	A empresa ousada é aquela que não teme a vanguarda, as inovações, a tecnologia de ponta, as novas formas de efetuar um trabalho. É aquela que apresenta-se sempre à frente de sua concorrentes do ponto de vista da inovação.
10. Líder	Líder: indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação empresa ou linha de idéias. Guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc. Indivíduo, grupo ou agremiação que ocupa a primeira posição em qualquer tipo de competição.	A empresa líder é a que serve de referência para suas concorrentes; é a que se posiciona de maneira a se destacar no mercado.

Quadro 3: Definições dos adjetivos e seus significados contextualizados

3.2.4 Aspectos da empresa

Aqui foram utilizados como referência aspectos de três naturezas distintas: os de percepção complexa, que inclui relações com a empresa de vários tipos (pessoal, comercial, público, privado, ético, moral, etc); o aspecto visual (símbolo gráfico, website e ambiente); e o aspecto verbal (informações verbais, conteúdo do website e o nome da empresa).

Os aspectos complexos da empresa foram analisados pelos representantes dos *stakeholders* (funcionários, clientes e fornecedores), já que estes possuíam elementos diversos que contribuíram na construção das suas próprias versões da imagem que se queria conhecer. Vários possuíam históricos de eventos, exemplos de conduta e impressões pessoais. Esses grupos de pessoas foram indicados pelos próprios gestores, a pedido. Quanto às pessoas que desconheciam a empresa e sua atividade, estas foram divididas em quatro grupos: os que analisaram a identidade a partir do ambiente (após visitas monitoradas); os que analisaram a representação gráfica da empresa (símbolo gráfico e nome), os que tiveram contato com a empresa por meio do website e os que obtiveram informações por contato telefônico. Esses grupos construíram a imagem da empresa baseados nas percepções visual (representação gráfica, website e ambiente) e verbal (atendimento telefônico, conteúdo textual do website e nome da empresa).

3.3 Definição das amostras

Por se tratar de um estudo relacionado a um setor específico, composto de várias empresas, foi necessário limitar o tamanho das amostras, pois dependia-se da disponibilidade dos diferentes grupos pesquisados e dos empresários. Segundo Bauer e Gaskell (2002, p.69) *"(..) tanto para entrevistas individuais como para grupais, sejam necessárias no mínimo 2 entrevistas (..)"*. Optou-se então pelo número de três pessoas para representar cada grupo dos stakeholders (três clientes, três funcionários e três fornecedores de cada empresa). Ressalta-se que, para algumas empresas, mesmo este número já foi difícil de atingir, já que algumas não possuíam funcionários e outras não possuíam ainda este número de clientes e/ou fornecedores. Em outras empresas, foi necessário o contato com mais de dez clientes e/ou fornecedores para se obter três formulários preenchidos de cada grupo. Nos grupos responsáveis pela análise da percepção verbal e visual, também optou-se pelo mesmo número (três para o nome/símbolo gráfico, três para contato telefônico, três para o website e três para o ambiente), porém, com a limitação de que cada grupo poderia avaliar no máximo cinco empresas (para evitar comparações demasiadas, que poderiam influenciar o julgamento). Estes útimos

grupos foram formados por estudantes universitários de ambos os sexos. Em resumo, cada empresa foi avaliada por 21 pessoas diferentes, além de seus gestores, totalizando 418 entrevistas realizadas na elaboração deste trabalho.

3.4 Questionário

Os questionários, iguais para todas as empresas e todos os grupos pesquisados, foram constituídos de dez perguntas fechadas a serem preenchidas por opções de uma escala de avaliação verbal de seis pontos. Segundo Mattar (1999), estas escalas podem variar entre três e sete pontos, e as escalas onde o número de opções é ímpar possuem pontos neutros onde os respondentes tendem a se acomodar. O tamanho de seis pontos mostrou-se adequado por ser o maior número par disponível neste modelo. Havia um exemplo de pergunta respondida não associado ao assunto em questão, mas com o objetivo de tornar mais didática a método e dirimir algumas dúvidas. A pessoa deveria preencher a pergunta "A empresa TAL é [opção] ADJETIVO". Onde as opções disponíveis na escala eram: *nada*, *um pouco*, *mais ou menos*, *razoavelmente*, *bastante* e *extremamente*. Optou-se por exigir que a opção escolhida fosse escrita pelo punho da própria pessoa para evitar que as respostas fossem assinaladas sem reflexão, pois, segundo Richardson (1999), a maior desvantagem dos questionários com escalas de atitude é que os entrevistados podem responder a primeira alternativa de cada pergunta com o objetivo de terminar mais cedo possível, sem verificar com o cuidado necessário se o item escolhido ajusta-se ou não à sua opinião. Visto que o questionário era curto (apenas dez questões em uma folha) e a maior parte dos pesquisados possuía bom nível de escolaridade, esse procedimento não incorreria em maiores dificuldades. A fim de facilitar a tabulação dos dados, no cabeçalho constava um código que indicava o nome da empresa e o grupo da qual fazia parte o indivíduo que havia preenchido as lacunas. O questionário também foi publicado na Internet em português e em inglês (uma das empresas possuía todos os fornecedores nos Estados Unidos). Assim, foram oferecidas as seguintes opções, que os respondentes poderiam escolher, de acordo com a sua comodidade: formulário

entregue em mãos, envio por fax e acesso via Internet. Anexos são apresentados os questionários na versão eletrônica em inglês e português.

3.5 Dinâmica da pesquisa

A fim de motivar a participação das empresas, iniciou-se a abordagem convidando todos os empresários associados às entidades pertencentes ao universo estudado para que comparecessem a uma palestra gratuita sobre o tema "Identidade Corporativa: a sua empresa é o que parece?". A divulgação ocorreu por mala direta eletrônica das entidades e cartazes afixados nas sedes das associações. Adiantou-se, no material de divulgação, que as empresas que aceitassem participar da pesquisa receberiam, sem custos, um diagnóstico de sua identidade corporativa. A palestra, de 60 minutos, explicou os principais conceitos de gestão do design, o papel da identidade corporativa, os objetivos do trabalho, o método utilizado e os benefícios que a empresa teria em participar. A palestra foi essencial para que os gestores compreendessem o conceito de identidade corporativa, já que a sua versão de preenchimento do questionário serviria como referência. Assim, buscou-se evitar que estes definissem a empresa erroneamente, refletindo o que eles gostariam que ela fosse, em vez de definir o que ela realmente era.

Para cada uma das empresas pesquisadas, forneceu-se um questionário para ser preenchido de comum acordo por seus gestores. Solicitou-se uma lista com o nome e endereço eletrônico de três clientes, três colaboradores e três fornecedores para o preenchimento dos questionários. Para cada pessoa foi enviada uma mensagem eletrônica personalizada, que explicava o motivo da pesquisa, o nome da empresa e do gestor que a indicou e um código que deveria ser utilizado no preenchimento. Este código foi concebido para garantir a privacidade do entrevistado e organizar as respostas correspondentes a cada grupo e a cada empresa. No caso de algum problema, seria então possível entrar em contato novamente com a pessoa que o preencheu. O código era formado por quatro letras e um número, conforme modelo:

XXNYY, onde:

- **XX** são duas letras que representam a empresa pesquisada;

- **N** é o número do elemento no grupo de pesquisados (podendo variar de 1 a 3);
- **YY** é o grupo ao qual o pesquisado pertence. Esta variável poderia assumir os seguintes valores:
  - CL : clientes
  - FO: fornecedores
  - FU: funcionários
  - LN: símbolo gráfico e nome (este grupo não foi entrevistado pela Internet, mas o código foi utilizado para identificar os formulários)
  - TE: informações por telefone
  - WS: Web Site
  - AM: ambiente (este grupo também não foi entrevistado pela Internet, mas o código foi utilizado para identificar os formulários)

Nas entrevistas externas, salientou-se a importância do grupo não ter conhecimento prévio sobre a empresa que estava analisando.

3.6 Tratamento dos dados obtidos

A lógica difusa (*fuzzy*) foi escolhida justamente por sua capacidade de tratar tão bem informações com alto grau de incerteza e indefinição, como são as variáveis linguísticas que traduziram as percepções dos entrevistados.

A escala Likert, proposta por Rensis Likert em 1932 (Mattar, 1999) é freqüentemente apontada como alternativa viável à lógica difusa para a análise de opiniões. Ocorre que esta escala, projetada para medir o graus de concordância e discordância sobre determinado assunto, variando a atribuições de pontos de –2 a +2 em escalas de 5 pontos, é essencialmente ordinal e apresenta um série de limitações, pois o conceito *inovador*, por exemplo, pode ser diverso para pessoas diferentes. Um entrevistado pode afirmar concordar parcialmente com essa informação tendo em mente um parâmetro bastante distinto de outro que respondeu a questão com a mesma opção. Isso ocorre porque variáveis lingüísticas são difusas por natureza, apresentando interpretações diversas de acordo com o contexto e repertório do respondente.

Optou-se então por uma escala de avaliação verbal onde atribuiu-se graus de incertezas diversos para cada ponto formando conjuntos difusos nos quais as respostas se enquadrariam. Os conjuntos difusos foram construídos na forma de função triangular por ser a que permitia melhor manipulação matemática por meio de simplificação, sem prejuízos aos resultados obtidos (Tsaur, Chang e Yen, 2001). Assim, após reunir os questionários respondidos, iniciou-se o processo de "*fuzzificação"*.

O primeiro passo, neste caso, foi calibrar a função difusa, estabelecendo os limites de cada número difuso que irá corresponder a uma variável ou termo lingüístico.

Numa escala de valores, os limites difusos para cada conjunto, bem como seus valores médios são representados pela seguinte função triangular:

$E_{ij} = (LE_{ij}, ME_{ij}, UE_{ij})$, onde: (1)

E_{ij} é o número difuso que representa a empresa i sob o critério j;

LE_{ij} é o limite inferior do conjunto difuso;

ME_{ij} é o ponto médio do conjunto difuso, vértice do triângulo;

UE_{ij} é o limite superior do conjunto difuso.

Para todas as empresas, temos os seguintes conjuntos difusos para cada termo lingüístico:

Termo linguístico	Conjunto difuso triangular
Nada	[0,0,2]
Um pouco	[0,2,4]
Mais ou menos	[2,4,6]
Razoavelmente	[4,6,8]
Bastante	[6,8,10]
Extremamente	[8,10,10]

Quadro 4: Conjuntos difusos dos termos lingüísticos

Graficamente os conjuntos podem ser representados como na figura a seguir:

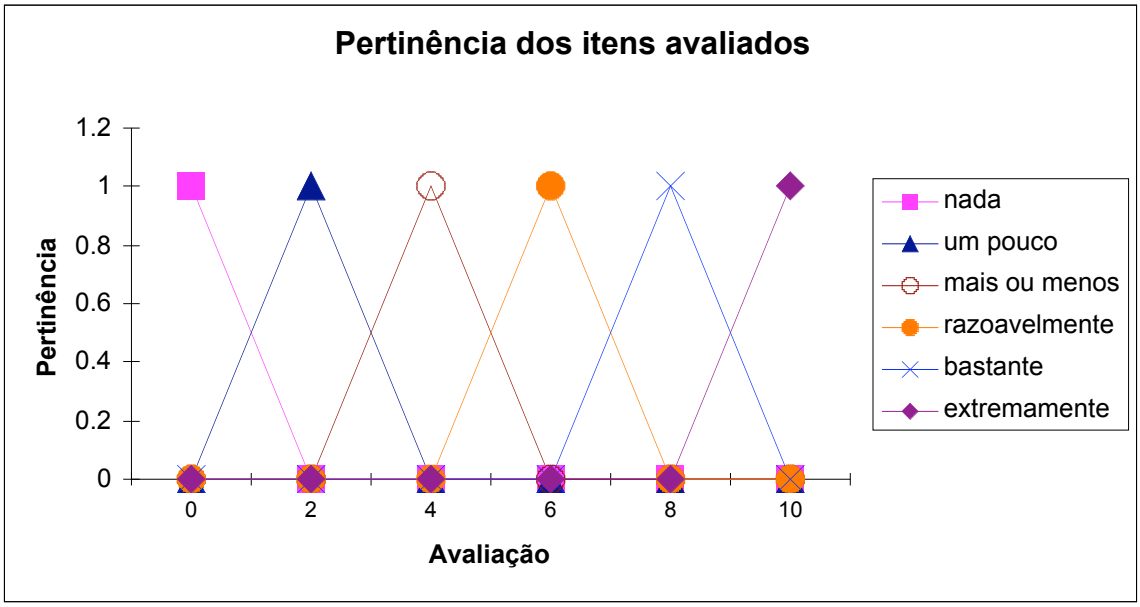

Figura 7: Pertinência dos itens avaliados e seus conjuntos difusos

O conjunto difuso gerado pelo questionário preenchido pelos gestores serviu como referência. Os demais questionários foram avaliados primeiramente por grupos, a fim de que não se perdesse o retrato das tendências de cada critério analisado. Assim, dos três questionários respondidos por grupo, foi calculada uma média. Esta média também era um conjunto difuso, de maneira a se obter sete conjuntos distintos correspondendo à média de cada grupo. A média foi calculada pelo método proposto por Buckley (*apud* Tsaur et al, 2002), descrita como segue:

$$LE_{ij} = \left(\sum_{k=1}^{m} LE_{ij}^{k} \right) \Big/ m \qquad (2)$$

$$ME_{ij} = \left(\sum_{k=1}^{m} ME_{ij}^{k} \right) \Big/ m \qquad (3)$$

$$UE_{ij} = \left(\sum_{k=1}^{m} UE_{ij}^{k} \right) \Big/ m \qquad (4)$$

Onde *m* é o número de questionários do grupo.

A próxima etapa foi calcular a média de todos os grupos combinados, para que se pudesse obter a percepção dos vários observadores com relação à identidade corporativa da empresa estudada. Neste caso, as fórmulas (2), (3) e (4) foram repetidas, porém com os resultados obtidos de cada grupo. Neste ponto, foram verificados dois conjuntos difusos que poderiam ter variados graus de distanciamento: o conjunto difuso de referência, dado pelos gestores que representava o critério em questão e o conjunto que representava o mesmo critério, mas do ponto de vista dos grupos que analisaram a empresa. A figura a seguir representa duas situações exemplo para o critério *inovação*.

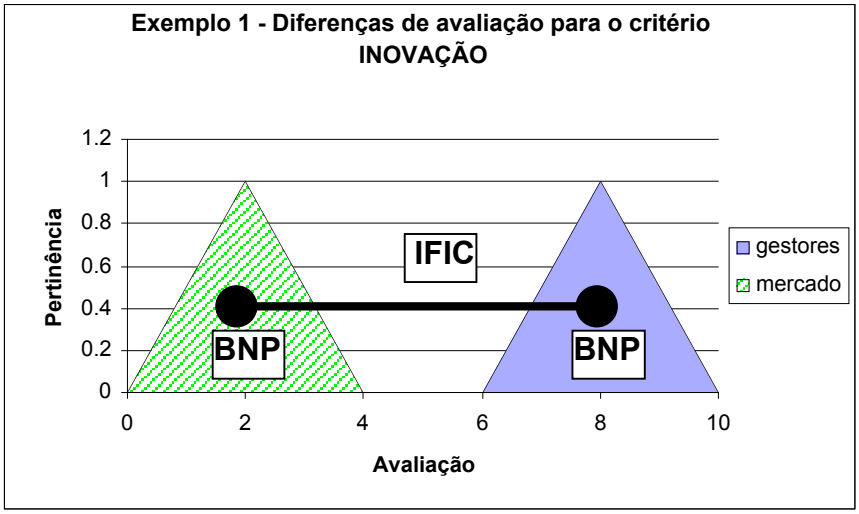

Figura 8: Exemplo 1 para diferenças de avaliação para o critério *inovação*

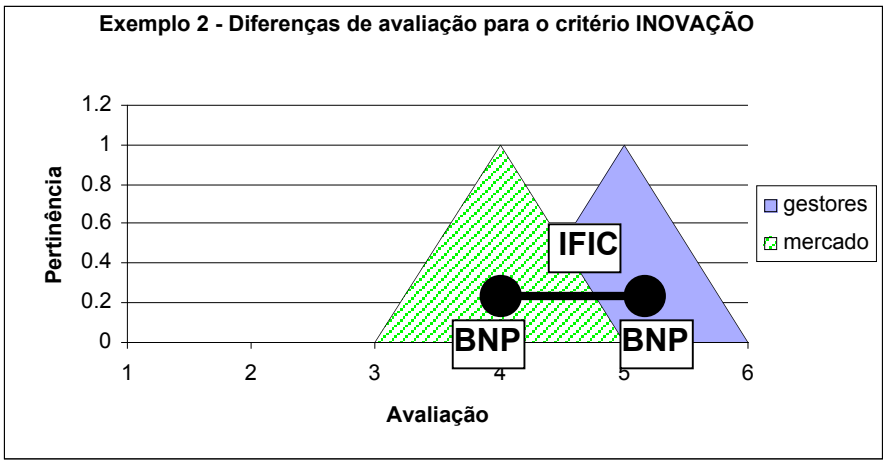

Figura 9: Exemplo 2 para diferenças de avaliação para o critério *inovação*

A análise visual, neste ponto, já permite verificar o quão longe a identidade corporativa encontra-se da sua imagem. Mas, para uma conclusão mais sistematizada, fez-se necessário o cálculo de um índice que representasse esta distância. Chamamo-lo de Índice de Fidelidade da Imagem Corporativa (IFIC), que denotava a fidelidade com que a imagem corporativa representa a identidade corporativa, calculado pela diferença entre a definição da identidade fornecida pelos empresários e a percepção do grupo pesquisado, representando o mercado. Para a obtenção deste índice foi necessária a "*desfuzzificação*" dos conjuntos difusos. Desfuzzificação é o processo que converte um número difuso para um número crisp (ou não-difuso, os números reais que conhecemos). O processo consiste em localizar o valor BNP (*Best Nonfuzzy Performance*). Existem vários métodos para realizar a operação, mas Tsaur, Chang e Yen (2001) recomendam o *Center-of-Area* devido à sua simplicidade e pelo fato de não necessitar a utilização de julgamentos pessoais na avaliação.

O valor *crisp* de um número *fuzzy* pode ser obtido pela equação (5):

$$BNP_{ij} = \left[\left(UE_{ij} - LE_{ij}\right) + \left(ME_{ij} - LE_{ij}\right)\right]/3 + LE_{ij} \qquad \forall_{i,j} \qquad (5)$$

Onde:

BNP_{ij} é o valor de *Best Nonfuzzy Performance*.

O índice IFIC é calculado pela seguinte equação:

$$IFIC_{i,j} = BNP_{gestores,i,j} - BNP_{mercado,i,j} \qquad \forall_{i,j} \tag{6}$$

Para os exemplos 1 e 2 de diferenças de avaliação para o critério INOVAÇÃO, os valores BNP e IFIC encontrados são, respectivamente:

Exemplo 1:

$$BNP_{gestores1,i,INOVAÇÃO} = [(10-6)+(8-6)]/3+6 = 8$$

$$BNP_{mercado1,I,INOVAÇÃO} = [(4-0)+(2-0)]/3+0 = 2$$

$$IFIC_{i,INOVAÇÃO} = 8-2 = 6$$

e

Exemplo 2:

$$BNP_{gestores2,i,INOVAÇÃO} = [(6-4)+(5-4)]/3+4 = 5$$

$$BNP_{mercado2,I,INOVAÇÃO} = [(5-3)+(4-3)]/3+3 = 4$$

$$IFIC_{i,INOVAÇÃO} = 5-4 = 1$$

Observa-se, confirmando a impressão gráfica, que o critério *inovação* avaliado sob o ponto de vista dos gestores aproxima-se mais da visão do mercado no exemplo 2 do que no exemplo 1. A conclusão é de que, quanto menor for o índice IFIC, maior a fidelidade da imagem com relação à identidade corporativa. As empresas devem trabalhar para que este índice tenda sempre a se aproximar de zero. Índices altos de IFIC denotam dificuldades de gestão da identidade, onde os gestores da empresa não conseguem transmitir ao mercado as principais características da corporação. Se o IFIC for negativo, há indicação de que o mercado possui uma avaliação da empresa superior à de seus próprios gestores. Este resultado não é necessariamente bom para a empresa, pois pode gerar

expectativas que ela pode não ser capaz de atender, além de transmitir uma mensagem equivocada. O mercado pode perceber determinada empresa muito mais ética do que ela realmente é e, no caso de uma atuação desonesta ou até escandalosa, como o ocorrido com a empresa Enron[33], nos Estados Unidos, todo o segmento pode sofrer as conseqüências, ficando desacreditado.

3.6.1 Ferramenta utilizada no tratamento computacional

Em consulta a especialistas e profissionais que trabalham com lógica difusa, teve-se acesso a dois softwares com capacidade para tratamento de dados deste tipo: o FUDGE e o MatLab.

O FUDGE (*Fuzzy Logic Development and Generation Environment*) é um programa de domínio público, disponível na Internet e desenvolvido para ambiente Windows. Permite projetar graficamente um sistema difuso, fazer simulações do controlador e gerar código em linguagem C para programação de chips eletrônicos. A interface, bastante amigável é voltada principalmente para o projeto de controladores, cujo tema não é objeto do presente trabalho. Assim, após alguns testes, observou-se que a ferramenta não era adequada ao objetivo proposto, que trata de operações entre conjuntos difusos, sem a inclusão de regras a ser implementadas em controladores.

O MatLab é uma conhecida e poderosa ferramenta computacional para tratamento matemático, bastante utilizada no meio acadêmico e de engenharia. A sua curva de aprendizado, porém, é proporcional às suas capacidades. O módulo específico de lógica difusa, tal como o FUDGE, é especialmente concebido para o projeto e simulação de controladores difusos. Há comandos específicos para a implementação de regras e facilidades como a geração de código em linguagem C para programação de chips eletrônicos. Também neste caso, a ferramenta é por

---

[33] Em dezembro de 2001 a empresa Enron teve que decretar uma das maiores falências da história dos Estados Unidos, provocando uma avalanche destruidora em todo o mercado. A Enron, que era uma das empresas mais respeitadas do país, teve suas fraudes contábeis reveladas a todo o planeta. A empresa de consultoria Andersen Consulting que auditava seus balanços financeiros, de reputação até então ilibada, foi também atingida.O mundo econômico nunca mais foi o mesmo e o processo desencadeou falências em série de empresas até então insuspeitas, como a gigante WorldCom e a Tyco, dentre outras.

demais complexa e oferece recursos que não são objeto deste estudo, não apresentando, portanto, adequação ao problema tratado.

Optou-se então pelo uso de uma ferramenta não concebida inicialmente para aplicações deste tipo, porém, em perfeitas condições de se adequar: uma planilha eletrônica convencional. As operações entre conjuntos foram programadas, incluindo a geração automática dos limites do conjunto difuso triangular dependendo da variável lingüística inserida em uma célula. A ferramenta também permite a apresentação gráfica dos conjuntos, facilitando a visualização dos resultados.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados detalhes sobre a pesquisa com empresas de tecnologia da Grande Florianópolis.

4.1 Perfil das empresas

O universo objeto deste estudo, o das empresas de base tecnológica da região da Grande Florianópolis, é constituído de cerca de 142 empreendimentos[34], incluindo as 91 associadas da Associação de Empresas de Tecnologia de Santa Catarina (ACATE)[35] e as duas incubadoras tecnológicas: O Centro de Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA), com 20 empresas incubadas[36], e o MIDI Tecnológico, com 15 empresas[37]. Das dezenove empresas que optaram por participar da pesquisa em troca do diagnóstico, 79 % possuem menos de 10 funcionários, conforme a figura 10:

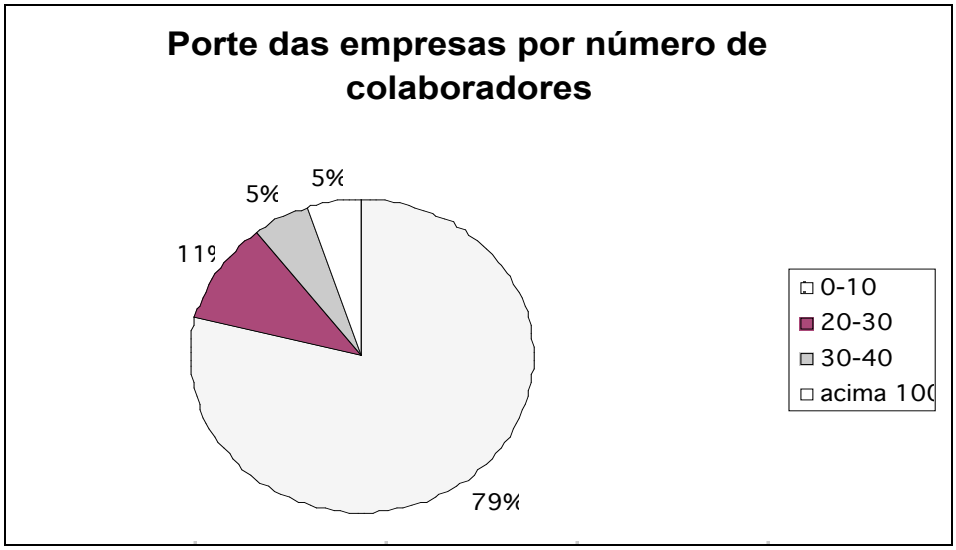

Figura 10: Porte das empresas por número de colaboradores (considerando sócios, estagiários e empregados)

[34] Levantamento feito pela ACATE em parceria com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) em 2002.
[35] Dados de maio de 2003, fornecidos pela ACATE.
[36] Dados do site da Incubadora CELTA <http://www.celta.org.br>. Acesso em: 09 jun. 2003.
[37] Dados de maio de 2003, fornecidos pela ACATE.

Das empresas pesquisadas, 57.89 % são incubadas. Com relação ao tempo de atuação no mercado, tem-se os indicadores mostrados na figura 11.

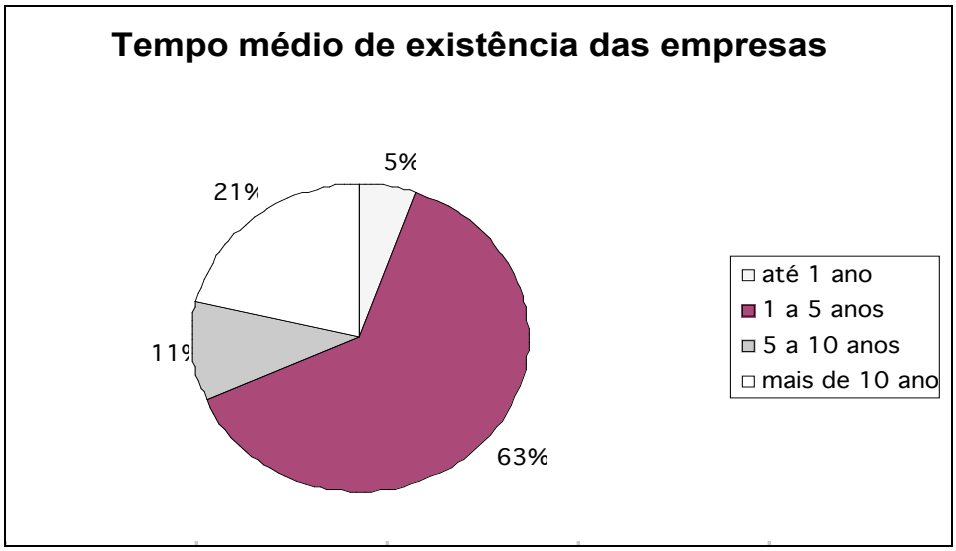

Figura 11: Tempo de atuação das empresas em anos.

Como pode-se observar, as empresas são bastante jovens, tendo, em sua maioria, se estabelecido há menos de 5 anos.

Com relação à gestão de sua identidade visual, levantou-se que 68 % das empresas tiveram sua representação gráfica elaborada pelos próprios sócios, que não possuem formação específica em design.

4.1.1 Coleta de dados

O preenchimento dos questionários levou cerca de 2 meses (desde a palestra apresentada aos empresários, em 21 de março de 2003, até 26 de maio, na conclusão do trabalho).

Primeiramente, enviou-se uma correspondência eletrônica para cada um dos endereços fornecidos pelos empresários (três de funcionários, três de fornecedores e três de clientes). Essa mensagem apresentava sucintamente o objetivo do trabalho, informando que o destinatário havia sido indicado pelo gestor da empresa (citando todos os nomes para cada caso) para colaborar com o seu ponto de vista. Havia, na mensagem, um endereço eletrônico de uma página web que a pessoa

poderia acessar e preencher *online*. O entrevistado deveria utilizar o código que lhe havia sido informado na mensagem — isso garantiria a sua privacidade, mas daria à pesquisadora condições de insistir no pedido, caso não recebesse o formulário preenchido em alguns dias. Além disso, por meio do código seria possível identificar a empresa, o grupo de entrevistados e o número do entrevistado no grupo, a fim de adeqüar cada questionário à respectiva empresa e fazer um controle das respostas preenchidas para cada empresa. Em alguns casos foi necessário que o formulário fosse enviado e respondido por fax; em outros, o mesmo foi entregue pessoalmente e em outros ainda, foi preciso uma versão em inglês, já que os fornecedores estavam todos sediados nos Estados Unidos. O trabalho de acompanhamento do recebimento dos formulários precisou de uma rigorosa organização, a fim de que não se insistisse reenviando mensagens a pessoas que já tinham respondido os mesmos.

Para os grupos externos, de pessoas que não conheciam nenhuma das empresas, foi necessário ativar o círculo de contatos da pesquisadora de maneira igualmente ordenada e sistematizada, pois o perfil era específico: pessoas com curso superior, disponibilidade para fazer as análises requeridas, e de confiança, que realmente pensassem antes de preencher as alternativas, cientes que estavam da importância e seriedade do trabalho.

As análises dos websites foram feitas enviando-se mensagens às pessoas selecionadas, solicitando que cada uma visitasse três sites de empresas e preenchesse o formulário online com o código respectivo de cada empresa. Com relação à análise obtida por meio de contato telefônico, foi necessário um esclarecimento maior. Explicou-se os conceitos de identidade corporativa, de imagem corporativa e os aspectos que se queria analisar, baseados apenas nas percepções obtidas por meio de contato telefônico. A pessoa deveria ligar para a empresa sob qualquer pretexto (pedido de informações, emprego, etc) e observar a forma como era atendida. Os empresários, mesmo sabendo que esse tipo de análise deveria ocorrer, não poderiam identificar que estavam sendo analisados no exato momento da pesquisa, a fim de não contaminar os resultados, que poderiam ser tendenciosos. Mesmo porque, não se exigia dos entrevistadores que a conversa fosse entabulada com os gestores. Eles teriam apenas que colher impressões como

uma pessoa qualquer, que liga para uma empresa e estabelece um contato. Esta etapa foi especialmente difícil, pois as pessoas tinham que criar um roteiro próprio para identificar que informações lhe seriam necessárias para formar uma impressão a respeito da empresa, aspectos esses profundamente individuais e abstratos.

A análise dos símbolo gráficos foi realizada distribuindo-se, em salas de aula da UFSC, uma folha com o símbolo gráfico e o nome da empresa impressos[38], anexada a um formulário, com o código já preenchido. Foi realizada uma introdução aos objetivos da pesquisa, para que as questões fossem preenchidas com honestidade e consciência, salientando para o fato de que a pessoa não poderia preencher o questionário se já conhecesse a empresa. Esse aspecto foi enfatizado em todas as análises dos grupos externos (que desconheciam a empresa), pois necessitava-se que a imagem fosse construída apenas com base na peça que se apresentava no momento da pesquisa (website, atendimento telefônico, símbolo gráfico ou ambiente), sem a contaminação de algum tipo de contato anterior que pudesse influenciar na análise.

Com relação ao ambiente, selecionou-se quatro grupos de três pessoas para visitar as empresas em horário comercial. Cada grupo visitou cerca de 5 empresas (com algumas variações, por causa do tamanho e área instalada), acompanhados da pesquisadora. A dinâmica foi estabelecida assim: a pesquisadora entrava na empresa e pedia ao gestor autorização para realizar a visita, introduzindo o grupo. Pedia-se ao gestor, ou responsável no momento, apenas explicasse como o ambiente de trabalho era organizado por espaços; deveria se evitar fazer propaganda da empresa ou do produto. Os visitantes foram orientados a observar as pessoas (sua postura, atitude, etc), os objetos, a iluminação, a disposição dos móveis, a organização, enfim, que tentassem captar o máximo de elementos para formar uma opinião. Finda a visita, com duração de alguns minutos, dependendo do tamanho da empresa, os visitantes eram reunidos em uma sala para preencher o questionário, devidamente pré-codificado.

---

[38] Utilizou-se impressão laser da melhor qualidade, a fim de preservar a fidelidade de cores e não prejudicar nenhuma empresa no processo. Os símbolos gráficos foram impressos todos do mesmo tamanho, no centro da página.

4.1.2 Diagnósticos

Os diagnósticos foram entregues a cada empresa. O trabalho iniciava com o esclarecimento do objetivo, que era a comparação da identidade e da imagem da empresa, traduzida por um índice denominado IFIC (Índice de Fidelidade da Imagem Corporativa). Também foram relacionados os principais conceitos envolvidos, como o de identidade corporativa e imagem corporativa. Explicou-se sucintamente o método de pesquisa e que os dados seriam tratados com lógica difusa, por melhor se adequar às necessidades do trabalho.

Os resultados foram apresentados já em valores já "desfuzzificados", ou *crisp*, para melhor entendimento. Para cada adjetivo abordado no questionário, apresentou-se os valores consolidados de cada grupo, em uma apresentação gráfica para melhor visualização. Analisou-se, para cada caso, o desempenho obtido para cada um dos grupos, salientando-se os valores muito diferentes dos definidos pelos gestores, que indicavam grande diferença entre o que a empresa era e o que parecia ser.

Também foram apresentados, além do IFIC Geral para cada adjetivo, os IFICs parciais, Interno e Externo, a fim de que pudesse ser feita uma análise mais adequada e transparente. Os resultados foram analisados levando-se em consideração os aspectos parciais. Assim, poderia ocorrer de um IFIC Geral ser baixo, próximo de zero, indicando, em princípio, uma pequena diferença entre imagem e identidade e, na verdade, esse valor havia sido gerado por IFICs parciais altos, porém de sinais contrários, que se anulavam mutuamente.

Como nas análises das empresas havia espaço e oportunidade de explicar cada resultado, optou-se por conservar os sinais dos IFICs, que continham importante informação[39] a respeito das referências e fazer ressalvas a respeito dos resultados finais. Na consolidação geral dos resultados de todas as empresas combinadas, onde se quer obter um retrato do setor, o IFIC Geral foi obtido a partir do módulo dos IFICs parciais (IFICs Interno e Externo sem sinal), a fim de não mascarar resultados.

O diagnóstico era concluído fazendo-se um resumo dos resultados obtidos para a empresa e ressaltando os mais expressivos, recomendando tratamentos específicos

---

[39] IFICs negativos indicam que o mercado possui um conceito da empresa superior ao que seus gestores avaliam. IFICs positivos, ao contrário, indicam que a imagem é inferior à identidade.

para os aspectos observados como origem de percepções muito diversas das desejadas na definição da identidade.

4.2 Organização dos dados

Os resultados foram organizados por adjetivo analisado e apresentados nas tabelas que se seguem. Os resultados, já “desfuzzificados” em números reais que variam de (-10) a (10), foram apresentados em colunas, onde as abreviações possuem o seguinte significado:

N: número da empresa (para a preservação do nome)

Ge: avaliação dos gestores

Cl: avaliação dos grupos de clientes

Fo: avaliação dos grupos de fornecedores

Lo: avaliação dos grupos que analisaram o símbolo gráfico e o nome

Te: avaliação dos grupos que analisaram o atendimento telefônico

We: avaliação dos grupos que analisaram o website

Am: avaliação dos grupos que analisaram o ambiente

IFIC(c): IFIC dos grupos de clientes

IFIC(fo): IFIC dos grupos de fornecedores

IFIC(fu): IFIC dos grupos de funcionários

Média: na primeira vez que essa variável aparece, refere-se à média dos IFICs Internos (clientes, fornecedores e funcionários)

IFIC(l): IFIC dos grupos que analisaram o símbolo gráfico e o nome

IFIC(t): IFIC dos grupos que analisaram o atendimento telefônico

IFIC(w): IFIC dos grupos que analisaram o website

IFIC(a): IFIC dos grupos que analisaram o ambiente

Média: na segunda vez que essa variável aparece na tabela, refere-se à média dos IFICs Externos (símbolo gráfico, telefone, website e ambiente)

Mtotal: Média dos IFICs totais, considerando-os em valores absolutos (sem sinal).

x: esse símbolo aparece em empresas que não dispunham meios de realizar a análise para os grupos assinalados por motivos diversos (falta de clientes, funcionários, fornecedores ou indisponibilidade para visita ao ambiente).

Med: Média das empresas, abreviada por razões de espaço.

4.3 Ética

A tabela 1 apresenta os resultados obtidos na análise do adjetivo *ética* aplicado a empresas de tecnologia.

N	Ge	Cl	Fo	Fu	Lo	Te	We	Am	IFIC(c)	IFIC(fo)	IFIC(fu)	Media	IFIC(l)	IFIC(t)	IFIC(w)	IFIC(a)	Media	Mtotal
1	**9.33**	8.44	7.78	8.44	4.67	8.00	7.33	6.67	0.89	1.56	0.89	**1.11**	4.67	1.33	2.00	2.67	**2.67**	**1.89**
2	**8.00**	8.89	8.00	6.67	5.33	8.89	8.89	7.33	-0.89	0.00	1.33	**0.74**	2.67	-0.89	-0.89	0.67	**1.28**	**1.01**
3	**9.33**	8.00	8.00	8.00	6.67	7.33	7.33	7.33	1.33	1.33	1.33	**1.33**	2.67	2.00	2.00	2.00	**2.17**	**1.75**
4	**8.00**	4.33	8.00	8.00	5.33	8.00	8.00	6.67	3.67	0.00	0.00	**1.22**	2.67	0.00	0.00	1.33	**1.00**	**1.11**
5	**8.00**	8.00	8.44	7.00	5.33	8.00	7.11	6.67	0.00	-0.44	1.00	**0.48**	2.67	0.00	0.89	1.33	**1.22**	**0.85**
6	**9.33**	6.00	8.00	6.00	6.00	6.00	6.67	7.33	3.33	1.33	3.33	**2.67**	3.33	3.33	2.67	2.00	**2.83**	**2.75**
7	**9.33**	8.44	8.00	7.33	5.33	4.67	7.33	8.44	0.89	1.33	2.00	**1.41**	4.00	4.67	2.00	0.89	**2.89**	**2.15**
8	**8.00**	7.78	8.00	8.44	7.33	8.44	4.89	6.00	0.22	0.00	-0.44	**0.22**	0.67	-0.44	3.11	2.00	**1.56**	**0.89**
9	**9.33**	8.00	8.44	8.00	5.33	6.00	6.00	6.67	1.33	0.89	1.33	**1.19**	4.00	3.33	3.33	2.67	**3.33**	**2.26**
10	**8.00**	8.00	8.00	7.33	5.33	8.00	5.33	8.00	0.00	0.00	0.67	**0.22**	2.67	0.00	2.67	0.00	**1.33**	**0.78**
11	**9.33**	8.44	8.44	8.44	5.33	6.00	6.44	8.44	0.89	0.89	0.89	**0.89**	4.00	3.33	2.89	0.89	**2.78**	**1.83**
12	**8.00**	8.89	8.44	x	7.33	7.00	6.67	7.33	-0.89	-0.44	x	**0.67**	0.67	1.00	1.33	0.67	**0.92**	**0.79**
13	**9.33**	6.67	8.44	8.00	5.33	5.33	6.67	8.00	2.67	0.89	1.33	**1.63**	4.00	4.00	2.67	1.33	**3.00**	**2.31**
14	**8.00**	8.00	8.44	6.00	4.00	6.00	6.67	7.33	0.00	-0.44	2.00	**0.81**	4.00	2.00	1.33	0.67	**2.00**	**1.41**
15	**8.00**	x	8.00	7.33	4.67	4.89	5.33	6.00	x	0.00	0.67	**0.33**	3.33	3.11	2.67	2.00	**2.78**	**1.56**
16	**9.33**	x	x	8.44	5.33	4.00	7.78	6.00	x	x	0.89	**0.89**	4.00	5.33	1.56	3.33	**3.56**	**2.22**
17	**8.00**	8.44	8.44	9.33	7.78	8.44	6.00	7.11	-0.44	-0.44	-1.33	**0.74**	0.22	-0.44	2.00	0.89	**0.89**	**0.81**
18	**8.00**	9.33	8.44	8.44	4.67	2.67	7.33	x	-1.33	-0.44	-0.44	**0.74**	3.33	5.33	0.67	x	**3.11**	**1.93**
19	**8.00**	7.33	8.44	8.44	7.33	8.00	8.00	7.33	0.67	-0.44	-0.44	**0.52**	0.67	0.00	0.00	0.67	**0.33**	**0.43**
Med	**8.60**											**0.94**					**2.09**	**1.51**

Tabela 1: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *ética*.

Observando-se os dados consolidados, pode-se concluir, primeiramente, que os gestores possuem uma opinião modesta a respeito de sua própria ética, já que, numa escala de 0 a 10, os valores desfuzzificados apresentaram uma média de 8.60 na avaliação. Uma inferência que pode se fazer é que os conceitos apreendidos por ocasião da palestra ficaram bem entendidos, pois os gestores buscaram a identidade real da empresa, e não a idealizada, que resultaria em notas máximas em todas as avaliações de ética das identidades.

No grupo interno, a identidade consegue ser transmitida com razoável competência, já que a média geral atingiu 0.94 (que corresponde a uma variação de

10,9% entre a identidade e a imagem)[40]. Já na comunicação externa, o mesmo sucesso não foi percebido. Observa-se que as diferenças são maiores (2.09 na média), sendo que o grupo que apresentou a maior disparidade entre a percepção e a identidade foi o que analisou o símbolo gráfico e o nome, com uma variação de 2.85. Por causa desse desempenho preocupante, a média geral ficou em 1.51. No caso de um atributo relevante como é a ética, cabe ressaltar a importância da comunicação externa, que não está sendo feita da maneira mais adequada, e mereceria uma atenção redobrada.

Pode-se observar valores bem altos de IFIC para o grupo que analisou os símbolo gráficos; quase 80 % das empresas apresentaram índices maiores que 2 para este quesito, levando a média externa para 2.85. Em se tratando de ética, conclui-se que o símbolo gráfico das empresas não consegue comunicar a identidade com eficiência, e pior, de maneira bastante desfavorável. Em tempos de consumidores exigentes e preocupados com a lisura das corporações, os dados apontam a necessidade de uma atenção especial para a semiótica da representação gráfica dessas empresas.

A figura 12 representa, por meio de números difusos triangulares, a diferença entre a identidade, definida pelos gestores, e a percepção dos grupos interno e externo. Os IFICs são representados pelas distâncias entre os centros de gravidade de cada número difuso[41].

---

[40] Esse percentual foi calculado da seguinte maneira: se a identidade corresponde ao conceito 8.6 neste quesito, então uma variação de 0.94 registrada no IFIC corresponde a 10.9 % deste valor.

[41] Os triângulos e seus centros de gravidade são puramente ilustrativos, pois a informação consolidada após a desfuzzificação é o IFIC representado por número crisp, que não pode ser revertido novamente para um triângulo difuso. O posicionamento dos triângulos também pode não refletir a realidade, pois este depende dos sinais de IFIC, que foram perdidos na consolidação.

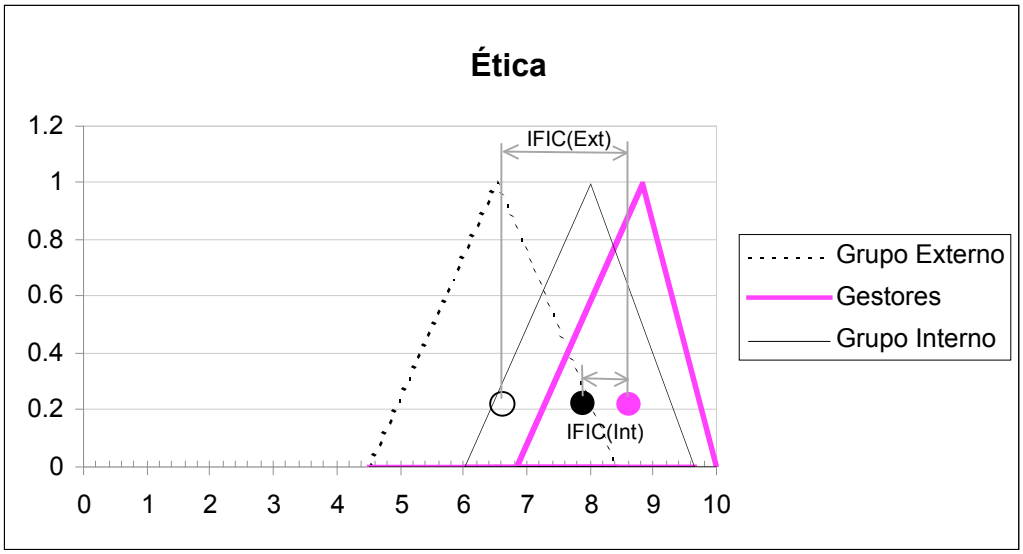

Figura 12: Comparação entre o aspecto *ética* da identidade e a sua respectiva imagem

4.4 Responsável

A tabela 2 apresenta os resultados obtidos na análise do adjetivo *responsável* aplicado a empresas de tecnologia.

N	Ge	Cl	Fo	Fu	Lo	Te	We	Am	IFIC(c)	IFIC(fo)	IFIC(fu)	Media	IFIC(l)	IFIC(t)	IFIC(w)	IFIC(a)	Media	Mtotal
1	**8.00**	9.33	7.33	7.78	5.33	8.89	7.33	7.33	-1.33	0.67	0.22	**0.74**	2.67	-0.89	0.67	0.67	**1.22**	**0.98**
2	**9.33**	8.00	8.44	8.44	7.33	8.89	8.44	8.44	1.33	0.89	0.89	**1.04**	2.00	0.44	0.89	0.89	**1.06**	**1.05**
3	**8.00**	8.00	8.44	7.78	7.78	6.67	7.33	8.89	0.00	-0.44	0.22	**0.22**	0.22	1.33	0.67	-0.89	**0.78**	**0.50**
4	**8.00**	4.33	8.67	8.44	7.33	7.33	7.33	8.89	3.67	-0.67	-0.44	**1.59**	0.67	0.67	0.67	-0.89	**0.72**	**1.16**
5	**8.00**	8.00	8.89	7.00	4.67	8.44	8.44	4.00	0.00	-0.89	1.00	**0.63**	3.33	-0.44	-0.44	4.00	**2.06**	**1.34**
6	**8.00**	6.67	8.00	5.33	6.00	8.00	7.33	8.44	1.33	0.00	2.67	**1.33**	2.00	0.00	0.67	-0.44	**0.78**	**1.06**
7	**8.00**	8.44	8.00	7.33	7.33	4.44	7.78	8.44	-0.44	0.00	0.67	**0.37**	0.67	3.56	0.22	-0.44	**1.22**	**0.80**
8	**8.00**	6.67	8.44	8.44	6.00	7.78	5.56	8.00	1.33	-0.44	-0.44	**0.74**	2.00	0.22	2.44	0.00	**1.17**	**0.95**
9	**8.00**	8.89	8.44	7.11	8.00	7.00	7.78	6.67	-0.89	-0.44	0.89	**0.74**	0.00	1.00	0.22	1.33	**0.64**	**0.69**
10	**8.00**	8.44	8.00	7.33	6.67	8.00	6.00	8.00	-0.44	0.00	0.67	**0.37**	1.33	0.00	2.00	0.00	**0.83**	**0.60**
11	**8.00**	7.78	8.00	8.00	6.67	6.67	5.33	8.00	0.22	0.00	0.00	**0.07**	1.33	1.33	2.67	0.00	**1.33**	**0.70**
12	**8.00**	8.89	8.44	x	7.78	7.00	7.78	7.33	-0.89	-0.44	x	**0.67**	0.22	1.00	0.22	0.67	**0.53**	**0.60**
13	**8.00**	4.44	7.78	8.44	6.67	5.33	5.33	8.89	3.56	0.22	-0.44	**1.41**	1.33	2.67	2.67	-0.89	**1.89**	**1.65**
14	**6.00**	8.00	8.44	7.11	3.11	7.33	6.67	8.22	-2.00	-2.44	-1.11	**1.85**	2.89	-1.33	-0.67	-2.22	**1.78**	**1.81**
15	**9.33**	x	8.00	6.67	6.67	4.89	5.33	6.67	x	1.33	2.67	**2.00**	2.67	4.44	4.00	2.67	**3.44**	**2.72**
16	**9.33**	x	x	8.44	6.00	4.67	7.78	6.00	x	x	0.89	**0.89**	3.33	4.67	1.56	3.33	**3.22**	**2.06**
17	**9.33**	8.00	8.44	8.89	8.89	7.78	8.44	8.44	1.33	0.89	0.44	**0.89**	0.44	1.56	0.89	0.89	**0.94**	**0.92**
18	**8.00**	8.44	8.89	8.44	5.33	1.56	8.44	x	-0.44	-0.89	-0.44	**0.59**	2.67	6.44	-0.44	x	**3.19**	**1.89**
19	**9.33**	8.00	8.44	8.89	6.00	7.78	8.00	6.00	1.33	0.89	0.44	**0.89**	3.33	1.56	1.33	3.33	**2.39**	**1.64**
Med	**8.25**											**0.90**					**1.54**	**1.22**

Tabela 2: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *responsável*.

Observando-se os dados consolidados, pode-se concluir que novamente a comunicação interna apresenta-se melhor que a externa. Observa-se, inclusive, que os fornecedores consideram as empresas, em geral, mais responsáveis que seus próprios gestores (a maior parte dos sinais é negativo). Pode-se observar, na tabela, outras particularidades interessantes. As empresas 4 e 13 apresentam problemas de comunicação com seus clientes, que as consideram muito menos responsáveis do que definem suas identidades, apresentando IFICs significativamente altos para estes grupos (IFICs(cl) iguais a 3.67 e 3.56, respectivamente). A empresa 15 enfrenta problemas parecidos com seus funcionários (IFIC(fu)=2.67). Para os grupos externos, a média geral já é mais alta. Também observa-se problemas graves de comunicação no símbolo gráfico das empresas 1, 5, 14, 15, 16, 18 e 19 (todas com IFICs superiores a 2). O atendimento telefônico é preocupantemente problemático nas empresas 7, 15, 16 e 18, esta última com um IFIC igual a 6.44, o mais alto dentre todos os índices registrados até o momento. Isso significa que, ao ligar, uma pessoa tem a impressão de que a empresa possui muitíssimo menos competência que seus gestores acreditam que ela tem (comparados com a média de competência atribuída à competência das empresas, esse valor representa uma variação de mais de 80 % entre o que a empresa é e o que ela parece ser)[42], o que não é nada lisonjeiro para uma empresa. Concluindo, para esse atributo, verificamos que o símbolo gráfico e o nome foram os aspectos mais problemáticos, pois indicaram os IFICs mais altos.

A figura 13 representa graficamente, por meio de números difusos triangulares, a diferença entre a identidade, definida pelos gestores, e a percepção dos grupos interno e externo. Os IFICs são representados pelas distâncias entre os centros de gravidade de cada número difuso. Novamente observa-se que o grupo externo está bem mais longe dos gestores do que o grupo interno.

[42] O cálculo é feito da seguinte maneira: se os gestores atribuíram o conceito 8 para a responsabilidade da empresa, então o IFIC de 6.44 corresponde a 80.5 % desse valor.

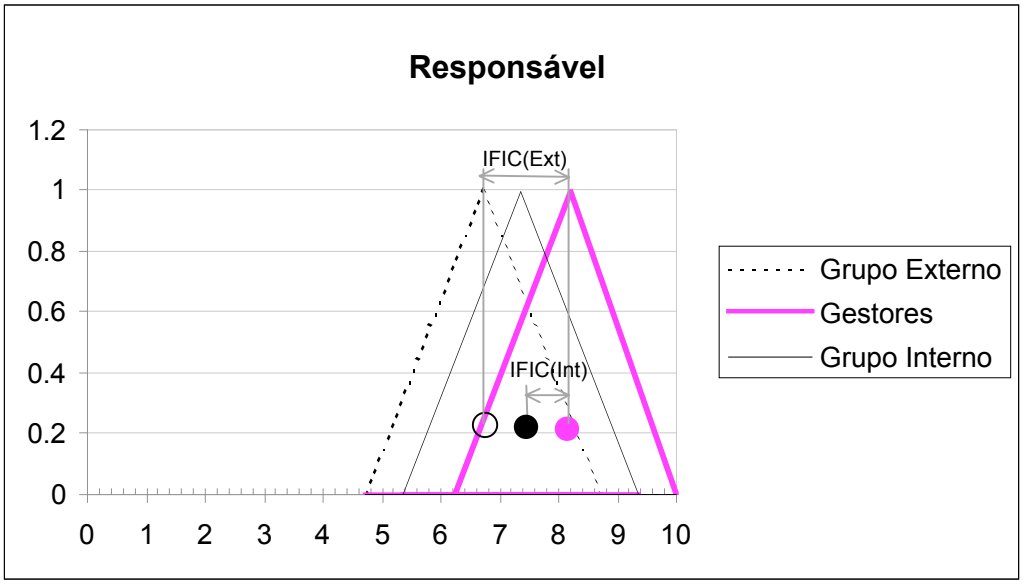

Figura 13: Comparação entre o aspecto *responsabilidade* da identidade e a sua respectiva imagem

4.5 Amigável

A tabela 3 apresenta os resultados obtidos na análise do adjetivo *amigável* aplicado a empresas de tecnologia.

N	Ge	Cl	Fo	Fu	Lo	Te	We	Am	IFIC(c)	IFIC(fo)	IFIC(fu)	Media	IFIC(l)	IFIC(t)	IFIC(w)	IFIC(a)	Media	Mtotal
1	**8.00**	8.89	8.44	6.67	6.67	9.33	8.00	7.78	-0.89	-0.44	1.33	**0.89**	1.33	-1.33	0.00	0.22	**0.72**	**0.81**
2	**8.00**	8.89	8.89	8.00	4.22	8.44	8.44	7.78	-0.89	-0.89	0.00	**0.59**	3.78	-0.44	-0.44	0.22	**1.22**	**0.91**
3	**8.00**	8.89	9.33	9.33	9.33	6.00	7.33	7.33	-0.89	-1.33	-1.33	**1.19**	-1.33	2.00	0.67	0.67	**1.17**	**1.18**
4	**8.00**	5.00	8.00	8.89	2.00	5.78	6.67	8.22	3.00	0.00	-0.89	**1.30**	6.00	2.22	1.33	-0.22	**2.44**	**1.87**
5	**8.00**	8.89	8.89	7.00	8.00	8.89	7.33	8.00	-0.89	-0.89	1.00	**0.93**	0.00	-0.89	0.67	0.00	**0.39**	**0.66**
6	**6.00**	6.00	8.67	7.33	4.00	6.00	6.67	5.33	0.00	-2.67	-1.33	**1.33**	2.00	0.00	-0.67	0.67	**0.83**	**1.08**
7	**6.00**	8.44	6.67	7.33	3.56	5.33	7.33	8.44	-2.44	-0.67	-1.33	**1.48**	2.44	0.67	-1.33	-2.44	**1.72**	**1.60**
8	**8.00**	7.78	8.44	9.33	8.00	7.33	5.56	5.78	0.22	-0.44	-1.33	**0.67**	0.00	0.67	2.44	2.22	**1.33**	**1.00**
9	**8.00**	8.89	8.44	7.33	2.22	5.00	6.67	7.33	-0.89	-0.44	0.67	**0.67**	5.78	3.00	1.33	0.67	**2.69**	**1.68**
10	**8.00**	8.44	8.44	8.44	2.67	9.33	6.00	8.00	-0.44	-0.44	-0.44	**0.44**	5.33	-1.33	2.00	0.00	**2.17**	**1.31**
11	**8.00**	7.33	8.89	7.78	5.78	6.44	4.67	9.33	0.67	-0.89	0.22	**0.59**	2.22	1.56	3.33	-1.33	**2.11**	**1.35**
12	**8.00**	8.44	8.44	x	4.67	7.67	6.67	6.00	-0.44	-0.44	x	**0.44**	3.33	0.33	1.33	2.00	**1.75**	**1.10**
13	**9.33**	8.44	8.00	8.00	6.00	4.00	2.67	6.44	0.89	1.33	1.33	**1.19**	3.33	5.33	6.67	2.89	**4.56**	**2.87**
14	**9.33**	8.00	8.89	5.33	6.00	8.00	8.00	7.11	1.33	0.44	4.00	**1.93**	3.33	1.33	1.33	2.22	**2.06**	**1.99**
15	**9.33**	x	8.89	8.44	7.33	6.00	3.56	4.67	x	0.44	0.89	**0.67**	2.00	3.33	5.78	4.67	**3.94**	**2.31**
16	**8.00**	x	x	8.89	8.89	1.11	6.67	8.00	x	x	-0.89	**0.89**	-0.89	6.89	1.33	0.00	**2.28**	**1.58**
17	**8.00**	8.00	8.44	8.89	8.44	8.00	6.67	8.89	0.00	-0.44	-0.89	**0.44**	-0.44	0.00	1.33	-0.89	**0.67**	**0.56**
18	**6.00**	8.89	8.00	7.78	6.00	1.56	6.67	x	-2.89	-2.00	-1.78	**2.22**	0.00	4.44	-0.67	x	**1.70**	**1.96**
19	**8.00**	8.00	8.89	8.00	6.67	7.78	7.33	6.00	0.00	-0.89	0.00	**0.30**	1.33	0.22	0.67	2.00	**1.06**	**0.68**
Med	**7.89**											**0.96**					**1.83**	**1.39**

Tabela 3: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *amigável*.

Aqui o fenômeno observado anteriormente ocorre novamente: a comunicação interna é mais eficiente, apresentando IFICs bem mais baixos (média Interna de 0.96, contra 1.83 de média externa). Os resultados parciais revelam que o público interno possui expectativas altas com relação a este aspecto das empresas, pois consideram-nas muito mais amigáveis que seus próprios gestores. Problemas de comunicação foram observados com os funcionários da empresa 14, que deve estar passando por crises de relacionamento, já que a diferença de percepção no quesito amigabilidade chega a 4.00 entre o que os gestores vêem e o que os colaboradores percebem. Para o grupo externo, o símbolo gráfico é o aspecto mais preocupante, apresentando IFICs superiores a 3 em quase 40 % das empresas. O atendimento telefônico, apesar de totalizar uma média geral mais baixa, também revelou problemas. As empresas 13, 16 e 18 apresentaram IFICs de 5.33, 6.89 e 4.44, respectivamente, o que induz à conclusão de que o atendimento telefônico não é nada amigável nesses locais. Problemas de comunicação também foram destacados nos websites das empresas 11, 13 e 15 (IFICs de 3.33, 6.67 e 5.78, respectivamente) e no ambiente da empresa 15 (IFIC= 4.67).

A figura 14 mostra a representação gráfica das diferenças de percepção entre gestores, grupo interno e externo. A expectativa do grupo interno, aparentemente superior à identidade definida pelos gestores, é representada pelo posicionamento do triângulo que corresponde a este grupo, mais à direita do triângulo dos gestores, portanto mais próximo da avaliação máxima.

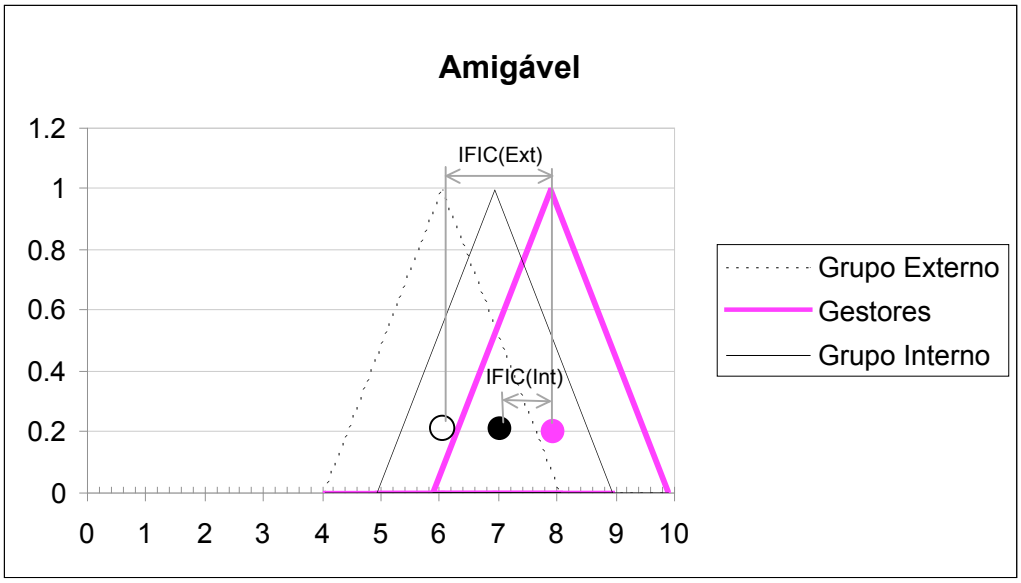

Figura 14: Comparação entre o aspecto *amigabilidade* da identidade e a sua respectiva imagem

4.6 Bem-sucedida

A tabela 4 apresenta os resultados obtidos na análise do adjetivo *bem-sucedida* aplicado a empresas de tecnologia.

N	Ge	Cl	Fo	Fu	Lo	Te	We	Am	IFIC(c)	IFIC(fo)	IFIC(fu)	Media	IFIC(l)	IFIC(t)	IFIC(w)	IFIC(a)	Media	Mtotal
1	**8.00**	8.00	6.67	6.67	6.00	7.33	8.44	6.67	0.00	1.33	1.33	**0.89**	2.00	0.67	-0.44	1.33	**1.11**	**1.00**
2	**6.00**	6.00	7.78	7.33	5.33	7.33	8.44	8.44	0.00	-1.78	-1.33	**1.04**	0.67	-1.33	-2.44	-2.44	**1.72**	**1.38**
3	**6.00**	6.67	6.67	4.67	8.00	6.67	4.67	7.78	-0.67	-0.67	1.33	**0.89**	-2.00	-0.67	1.33	-1.78	**1.44**	**1.17**
4	**8.00**	5.00	8.67	6.67	4.89	6.67	7.11	7.78	3.00	-0.67	1.33	**1.67**	3.11	1.33	0.89	0.22	**1.39**	**1.53**
5	**8.00**	7.33	6.00	6.00	3.56	8.22	6.00	6.00	0.67	2.00	2.00	**1.56**	4.44	-0.22	2.00	2.00	**2.17**	**1.86**
6	**2.00**	4.67	7.00	3.33	4.22	5.33	6.00	8.00	-2.67	-5.00	-1.33	**3.00**	-2.22	-3.33	-4.00	-6.00	**3.89**	**3.44**
7	**6.00**	7.33	6.67	5.33	4.22	5.11	8.00	7.78	-1.33	-0.67	0.67	**0.89**	1.78	0.89	-2.00	-1.78	**1.61**	**1.25**
8	**6.00**	6.67	7.33	6.67	4.67	7.78	6.00	8.00	-0.67	-1.33	-0.67	**0.89**	1.33	-1.78	0.00	-2.00	**1.28**	**1.08**
9	**6.00**	7.33	7.33	6.67	6.00	7.00	7.33	6.67	-1.33	-1.33	-0.67	**1.11**	0.00	-1.00	-1.33	-0.67	**0.75**	**0.93**
10	**6.00**	7.33	6.67	5.33	5.11	6.67	3.33	7.11	-1.33	-0.67	0.67	**0.89**	0.89	-0.67	2.67	-1.11	**1.33**	**1.11**
11	**6.00**	5.33	6.67	5.33	6.00	6.00	4.00	6.67	0.67	-0.67	0.67	**0.67**	0.00	0.00	2.00	-0.67	**0.67**	**0.67**
12	**2.00**	6.67	5.78	x	5.33	8.00	6.00	5.33	-4.67	-3.78	x	**4.22**	-3.33	-6.00	-4.00	-3.33	**4.17**	**4.19**
13	**8.00**	7.00	7.33	7.33	6.67	4.22	4.00	8.00	1.00	0.67	0.67	**0.78**	1.33	3.78	4.00	0.00	**2.28**	**1.53**
14	**6.00**	8.67	6.67	5.33	6.44	7.33	6.67	6.00	-2.67	-0.67	0.67	**1.33**	-0.44	-1.33	-0.67	0.00	**0.61**	**0.97**
15	**2.00**	x	6.67	6.00	4.00	5.56	4.00	4.67	x	-4.67	-4.00	**4.33**	-2.00	-3.56	-2.00	-2.67	**2.56**	**3.44**
16	**8.00**	x	x	6.00	6.67	2.67	4.67	6.00	x	x	2.00	**2.00**	1.33	5.33	3.33	2.00	**3.00**	**2.50**
17	**6.00**	7.33	5.33	6.67	6.00	6.67	7.11	7.33	-1.33	0.67	-0.67	**0.89**	0.00	-0.67	-1.11	-1.33	**0.78**	**0.83**
18	**4.00**	6.67	7.33	6.67	6.00	1.56	7.33	x	-2.67	-3.33	-2.67	**2.89**	-2.00	2.44	-3.33	x	**2.59**	**2.74**
19	**6.00**	7.78	8.44	6.00	4.67	7.78	6.67	6.00	-1.78	-2.44	0.00	**1.41**	1.33	-1.78	-0.67	0.00	**0.94**	**1.18**
Med	**5.79**											**1.65**					**1.80**	**1.73**

Tabela 4: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *bem-sucedida*.

Aqui, a diferença entre o IFIC Interno (1.65) e o Externo (1.80) é um pouco mais sutil, mas a tendência da comunicação interna ser mais eficiente que a externa persiste. Entre os fornecedores e clientes observa-se que as percepções em relação ao sucesso da empresa são maiores do que a realidade dos gestores. Este fenômeno é revelado pelo número de índices negativos obtidos (58 % para os clientes e 74 % para os fornecedores). Os funcionários chegaram a um IFIC médio igual a zero, provocado, porém, pelas diferenças para mais e para menos na percepção dos grupos para as diferentes empresas, que acabaram se anulando. Destaque para a empresa 15, cujos gestores não consideram-na bem-sucedida, mas que provoca uma percepção bem mais otimista do ponto de vista dos funcionários (IFIC de -4.00 para esse grupo).

Com relação à análise do grupo externo, verifica-se que há grande variação de sinais nas análises intermediárias relativas a cada empresa. Isso denota grande confusão na percepção de sucesso da empresa, onde a mensagem é confusa, de maneira a levar as pessoas a receberem sinais desconexos e até conflitantes. Observe-se: a empresa 18 apresenta valores de IFIC de –2.0 para o símbolo gráfico, 2.44 para o website e –3.33 para o atendimento telefônico. São todos valores altos e contraditórios, que denotam a incapacidade dos gestores em comunicar a identidade da empresa de maneira clara e inequívoca. O website e o atendimento telefônico foram os aspectos que apresentaram IFICs mais altos em módulo.

A figura 15 representa as diferenças de percepção entre gestores, grupo interno e externo. Na posição consolidada, não é possível definir se expectativas dos grupos interno e externo são superiores ou não à identidade definida pelos gestores, pois essa informação foi perdida quando se considerou os valores absolutos dos IFICs para fazer a média. Optou-se por esse caminho por acreditar que o grau de diferença entre o ser e o parecer de todo um setor é um indicador mais relevante do que o sentido da comparação, representado pelo sinal e posição do triângulo. A argumentação baseia-se no fato de que esta posição é específica de cada empresa, que deve tratar o aspecto separadamente, dependendo da situação. De qualquer maneira, a representação gráfica será feita com a expectativa mais alta dos grupos

interno e externo devido à alta presença de sinais negativos observados nos resultados parciais.

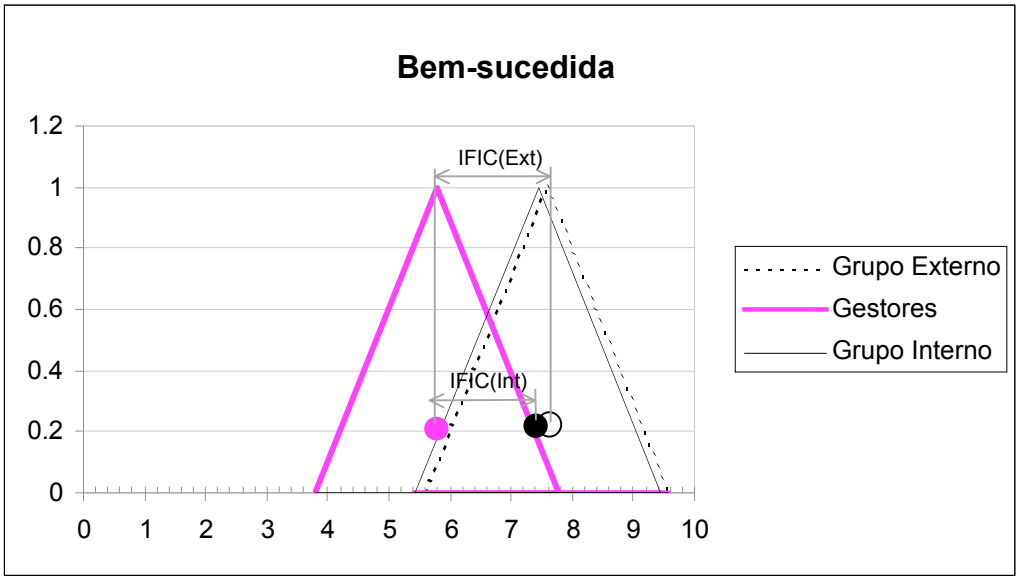

Figura 15: Comparação entre o aspecto *sucesso* da identidade e a sua imagem

4.7 Confiável

A tabela 5 apresenta os resultados obtidos na análise do adjetivo *confiável* aplicado a empresas de tecnologia.

N	Ge	Cl	Fo	Fu	Lo	Te	We	Am	IFIC(c)	IFIC(fo)	IFIC(fu)	Media	IFIC(l)	IFIC(t)	IFIC(w)	IFIC(a)	Media	Mtotal
1	**9.33**	8.89	7.33	8.89	6.00	8.44	8.44	6.00	0.44	2.00	0.44	**0.96**	3.33	0.89	0.89	3.33	**2.11**	**1.54**
2	**8.00**	7.78	8.00	8.89	6.00	8.44	7.78	7.33	0.22	0.00	-0.89	**0.37**	2.00	-0.44	0.22	0.67	**0.83**	**0.60**
3	**8.00**	8.00	8.44	8.00	8.00	6.67	7.33	8.44	0.00	-0.44	0.00	**0.15**	0.00	1.33	0.67	-0.44	**0.61**	**0.38**
4	**8.00**	4.33	8.67	8.89	4.67	8.00	6.67	7.78	3.67	-0.67	-0.89	**1.74**	3.33	0.00	1.33	0.22	**1.22**	**1.48**
5	**8.00**	8.44	7.78	7.67	4.22	8.00	6.00	5.33	-0.44	0.22	0.33	**0.33**	3.78	0.00	2.00	2.67	**2.11**	**1.22**
6	**4.00**	7.33	8.00	4.67	5.33	7.33	7.33	7.78	-3.33	-4.00	-0.67	**2.67**	-1.33	-3.33	-3.33	-3.78	**2.94**	**2.81**
7	**8.00**	8.89	8.00	7.33	5.33	5.33	7.78	7.11	-0.89	0.00	0.67	**0.52**	2.67	2.67	0.22	0.89	**1.61**	**1.06**
8	**9.33**	8.00	8.89	7.78	4.67	8.00	5.56	7.33	1.33	0.44	1.56	**1.11**	4.67	1.33	3.78	2.00	**2.94**	**2.03**
9	**8.00**	8.89	8.44	8.44	8.00	7.00	7.33	7.33	-0.89	-0.44	-0.44	**0.59**	0.00	1.00	0.67	0.67	**0.58**	**0.59**
10	**8.00**	8.44	8.00	8.00	6.67	7.33	6.00	7.78	-0.44	0.00	0.00	**0.15**	1.33	0.67	2.00	0.22	**1.06**	**0.60**
11	**8.00**	7.11	8.00	8.00	4.67	6.00	4.00	6.67	0.89	0.00	0.00	**0.30**	3.33	2.00	4.00	1.33	**2.67**	**1.48**
12	**9.33**	8.89	8.44	x	6.67	7.00	5.78	5.33	0.44	0.89	x	**0.67**	2.67	2.33	3.56	4.00	**3.14**	**1.90**
13	**6.00**	5.33	8.44	8.22	6.67	4.89	6.67	7.33	0.67	-2.44	-2.22	**1.78**	-0.67	1.11	-0.67	-1.33	**0.94**	**1.36**
14	**9.33**	8.00	8.44	7.11	4.67	7.33	6.67	7.78	1.33	0.89	2.22	**1.48**	4.67	2.00	2.67	1.56	**2.72**	**2.10**
15	**8.00**	x	8.00	8.44	4.67	6.00	4.00	6.00	x	0.00	-0.44	**0.22**	3.33	2.00	4.00	2.00	**2.83**	**1.53**
16	**9.33**	x	x	8.89	6.00	2.67	7.11	7.11	x	x	0.44	**0.44**	3.33	6.67	2.22	2.22	**3.61**	**2.03**
17	**9.33**	8.00	8.44	8.89	8.00	7.78	8.00	7.33	1.33	0.89	0.44	**0.89**	1.33	1.56	1.33	2.00	**1.56**	**1.22**
18	**8.00**	8.44	8.89	8.44	4.89	1.11	8.44	x	-0.44	-0.89	-0.44	**0.59**	3.11	6.89	-0.44	x	**3.48**	**2.04**
19	**8.00**	8.44	7.78	8.44	6.00	7.11	7.78	5.33	-0.44	0.22	-0.44	**0.37**	2.00	0.89	0.22	2.67	**1.44**	**0.91**
Med	**8.11**											**0.81**					**2.02**	**1.41**

Tabela 5:Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *confiável*.

A tendência que revela a comunicação interna mais eficiente que a externa se confirma: o grupo interno apresenta um IFIC bem mais baixo (média Interna de 0.81, contra 2.02 de média externa).

Para o público interno houve poucas distorções de imagem. A exceção é a empresa 6, que apresentou um IFIC Interno de 2.67, bem mais alto do que o observado nas outras. A comunicação externa apresentou novamente valores de IFIC destacadamente altos, com ênfase para o símbolo gráfico e website (ambos com 47 % dos IFIC acima de 3). O atendimento telefônico também não apresentou um bom desempenho, obtendo dois dos índices mais altos de IFIC: 6.67, na empresa 16 e 6.89, na empresa 18.

A figura 16 mostra a representação gráfica das diferenças de percepção entre gestores, grupo interno e externo.

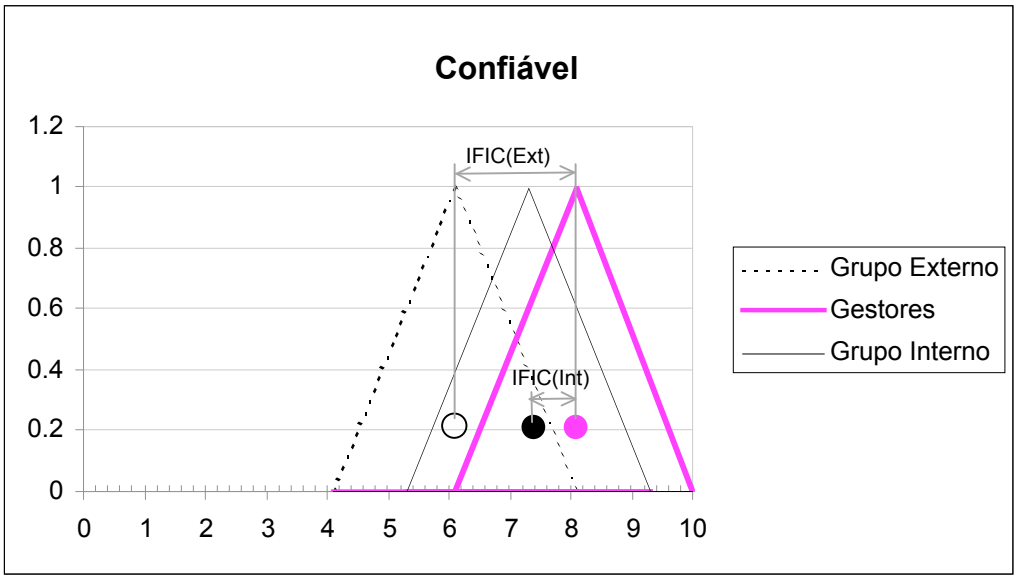

Figura 16: Comparação entre o aspecto *confiabilidade* da identidade e a sua respectiva imagem

4.8 Inovadora

A tabela 6 apresenta os resultados obtidos na análise do adjetivo *inovadora* aplicado a empresas de tecnologia.

N	Ge	Cl	Fo	Fu	Lo	Te	We	Am	IFIC(c)	IFIC(fo)	IFIC(fu)	Media	IFIC(l)	IFIC(t)	IFIC(w)	IFIC(a)	Media	Mtotal
1	**9.33**	8.44	8.00	9.33	5.33	7.78	7.78	6.00	0.89	1.33	0.00	**0.74**	4.00	1.56	1.56	3.33	**2.61**	**1.68**
2	**6.00**	5.33	6.00	6.00	6.00	8.44	7.11	7.78	0.67	0.00	0.00	**0.22**	0.00	-2.44	-1.11	-1.78	**1.33**	**0.78**
3	**9.33**	6.44	7.78	8.22	6.67	5.78	7.11	8.89	2.89	1.56	1.11	**1.85**	2.67	3.56	2.22	0.44	**2.22**	**2.04**
4	**8.00**	6.00	8.67	8.89	2.89	8.22	7.78	7.11	2.00	-0.67	-0.89	**1.19**	5.11	-0.22	0.22	0.89	**1.61**	**1.40**
5	**9.33**	6.67	8.22	8.67	5.33	8.44	6.89	8.44	2.67	1.11	0.67	**1.48**	4.00	0.89	2.44	0.89	**2.06**	**1.77**
6	**9.33**	6.00	8.00	7.33	1.56	6.44	4.22	7.78	3.33	1.33	2.00	**2.22**	7.78	2.89	5.11	1.56	**4.33**	**3.28**
7	**8.00**	6.67	5.33	6.67	4.22	3.33	4.22	6.44	1.33	2.67	1.33	**1.78**	3.78	4.67	3.78	1.56	**3.44**	**2.61**
8	**8.00**	8.00	8.00	8.89	8.00	5.78	4.22	8.44	0.00	0.00	-0.89	**0.30**	0.00	2.22	3.78	-0.44	**1.61**	**0.95**
9	**2.00**	8.89	7.33	6.67	1.56	6.00	6.67	5.33	-6.89	-5.33	-4.67	**5.63**	0.44	-4.00	-4.67	-3.33	**3.11**	**4.37**
10	**4.00**	5.33	7.78	7.33	4.44	6.00	3.56	6.00	-1.33	-3.78	-3.33	**2.81**	-0.44	-2.00	0.44	-2.00	**1.22**	**2.02**
11	**6.00**	5.33	6.00	7.78	5.33	5.33	5.33	6.67	0.67	0.00	-1.78	**0.81**	0.67	0.67	0.67	-0.67	**0.67**	**0.74**
12	**8.00**	8.00	7.78	x	6.44	8.00	5.11	7.33	0.00	0.22	x	**0.11**	1.56	0.00	2.89	0.67	**1.28**	**0.69**
13	**8.00**	4.67	4.67	8.44	4.67	2.89	6.00	4.67	3.33	3.33	-0.44	**2.37**	3.33	5.11	2.00	3.33	**3.44**	**2.91**
14	**6.00**	7.00	6.67	5.33	2.22	5.33	4.89	4.67	-1.00	-0.67	0.67	**0.78**	3.78	0.67	1.11	1.33	**1.72**	**1.25**
15	**6.00**	x	6.67	8.00	5.56	4.22	3.56	2.89	x	-0.67	-2.00	**1.33**	0.44	1.78	2.44	3.11	**1.94**	**1.64**
16	**9.33**	x	x	8.44	6.44	3.56	7.11	6.00	x	x	0.89	**0.89**	2.89	5.78	2.22	3.33	**3.56**	**2.22**
17	**6.00**	7.78	6.67	6.67	5.33	5.78	6.00	6.00	-1.78	-0.67	-0.67	**1.04**	0.67	0.22	0.00	0.00	**0.22**	**0.63**
18	**8.00**	7.78	8.00	7.11	4.67	1.78	6.44	x	0.22	0.00	0.89	**0.37**	3.33	6.22	1.56	x	**3.70**	**2.04**
19	**8.00**	5.78	8.44	6.67	6.44	4.00	4.44	6.00	2.22	-0.44	1.33	**1.33**	1.56	4.00	3.56	2.00	**2.78**	**2.06**
Med	**7.30**											**1.43**					**2.26**	**1.85**

Tabela 6:Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *inovadora*.

Aqui, a diferença entre o IFIC Interno (1.43) e o Externo (2.26) continua a confirmar a tendência da comunicação interna ser mais eficiente que a externa. Mesmo assim, a empresa 9 demonstra grande dificuldade em transmitir esta faceta de sua identidade, obtendo um IFIC Interno médio de 5.63. Há que se notar que os valores parciais são negativos, indicando que o grupo interno percebe a empresa muito mais inovadora do que seus gestores a julgam. Há outros valores altos, de ambos os sinais, demonstrando a confusão de imagem com relação ao quesito inovação da identidade dessas empresas. No grupo externo, o resultado é ainda pior: as diferenças, além de grandes, possuem também sinais positivos e negativos. Assim fica claro que não há uma tendência do mercado em perceber as empresas de tecnologia predominantemente mais ou menos inovadoras do que elas realmente julgam; o que ocorre é um grande desentendimento, com imagens contraditórias e pouco definidas. O símbolo gráfico, seguindo a sua tendência de má comunicação, obteve 42% dos IFICs maiores que 3, seguido de perto pelo atendimento telefônico (37 %). O grupo que analisou o símbolo gráfico também foi o que obteve o IFIC mais alto registrado até o momento: preocupantes 7.78 pontos. Quando se resgata a idéia original de que o IFIC deveria se aproximar ao máximo de zero, a fim de sintonizar a identidade com a imagem, e considerando-se ainda que a escala utilizada varia de 0

a 10, pode-se perceber a gravidade do problema identificado. A figura 17 mostra a representação gráfica simbólica das diferenças de percepção entre gestores, grupo interno e externo.

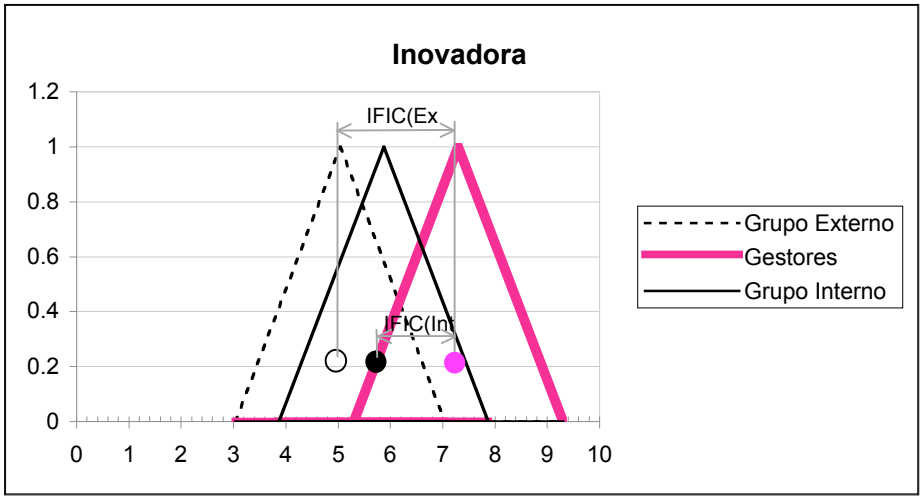

Figura 17: Comparação entre o aspecto *inovação* da identidade e a sua respectiva imagem

4.9 Criativa

A tabela 7 apresenta os resultados obtidos na análise do adjetivo *criativa* aplicado a empresas de tecnologia.

N	Ge	Cl	Fo	Fu	Lo	Te	We	Am	IFIC(c)	IFIC(fo)	IFIC(fu)	Media	IFIC(l)	IFIC(t)	IFIC(w)	IFIC(a)	Media	Mtotal
1	**9.33**	8.89	7.33	7.78	4.89	8.00	8.22	6.44	0.44	2.00	1.56	**1.33**	4.44	1.33	1.11	2.89	**2.44**	**1.89**
2	**4.00**	5.33	6.67	5.33	4.89	8.22	7.11	6.67	-1.33	-2.67	-1.33	**1.78**	-0.89	-4.22	-3.11	-2.67	**2.72**	**2.25**
3	**8.00**	6.44	7.78	8.89	7.33	7.11	6.67	6.67	1.56	0.22	-0.89	**0.89**	0.67	0.89	1.33	1.33	**1.06**	**0.97**
4	**8.00**	5.00	8.67	9.33	4.22	5.33	8.44	8.44	3.00	-0.67	-1.33	**1.67**	3.78	2.67	-0.44	-0.44	**1.83**	**1.75**
5	**9.33**	7.33	7.78	8.67	7.33	8.44	6.44	6.44	2.00	1.56	0.67	**1.41**	2.00	0.89	2.89	2.89	**2.17**	**1.79**
6	**4.00**	6.00	8.00	8.00	2.22	6.00	2.89	7.78	-2.00	-4.00	-4.00	**3.33**	1.78	-2.00	1.11	-3.78	**2.17**	**2.75**
7	**8.00**	6.00	4.67	6.00	2.89	4.00	4.22	7.78	2.00	3.33	2.00	**2.44**	5.11	4.00	3.78	0.22	**3.28**	**2.86**
8	**8.00**	8.22	8.44	8.89	8.44	5.78	4.89	8.89	-0.22	-0.44	-0.89	**0.52**	-0.44	2.22	3.11	-0.89	**1.67**	**1.09**
9	**6.00**	8.44	7.33	6.00	2.67	7.00	3.33	4.00	-2.44	-1.33	0.00	**1.26**	3.33	-1.00	2.67	2.00	**2.25**	**1.75**
10	**8.00**	5.78	7.78	7.33	5.33	6.00	3.33	6.67	2.22	0.22	0.67	**1.04**	2.67	2.00	4.67	1.33	**2.67**	**1.85**
11	**6.00**	5.33	6.00	6.67	5.56	4.00	4.67	6.44	0.67	0.00	-0.67	**0.44**	0.44	2.00	1.33	-0.44	**1.06**	**0.75**
12	**8.00**	6.67	7.78	x	2.89	8.00	5.33	7.78	1.33	0.22	x	**0.78**	5.11	0.00	2.67	0.22	**2.00**	**1.39**
13	**8.00**	7.67	4.67	8.44	4.89	3.33	4.44	5.33	0.33	3.33	-0.44	**1.37**	3.11	4.67	3.56	2.67	**3.50**	**2.44**
14	**2.00**	7.00	6.67	4.67	1.78	6.00	4.89	6.00	-5.00	-4.67	-2.67	**4.11**	0.22	-4.00	-2.89	-4.00	**2.78**	**3.44**
15	**6.00**	x	6.67	8.00	6.67	4.67	4.22	2.22	x	-0.67	-2.00	**1.33**	-0.67	1.33	1.78	3.78	**1.89**	**1.61**
16	**8.00**	x	x	8.89	7.78	2.22	6.67	4.00	x	x	-0.89	**0.89**	0.22	5.78	1.33	4.00	**2.83**	**1.86**
17	**6.00**	7.78	6.67	8.44	7.33	7.33	7.33	6.00	-1.78	-0.67	-2.44	**1.63**	-1.33	-1.33	-1.33	0.00	**1.00**	**1.31**
18	**6.00**	7.78	8.00	6.44	2.89	0.67	5.78	x	-1.78	-2.00	-0.44	**1.41**	3.11	5.33	0.22	x	**2.89**	**2.15**
19	**8.00**	6.00	8.89	7.33	5.78	4.67	6.44	5.33	2.00	-0.89	0.67	**1.19**	2.22	3.33	1.56	2.67	**2.44**	**1.81**
Med	**6.88**											**1.52**					**2.24**	**1.88**

Tabela 7:Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *criativa*.

O estudo segue confirmando a tendência de maior eficiência na comunicação interna (IFIC de 1.52), em detrimento da externa (IFIC de 2.24). As empresas 6 e 14 apresentaram maior dificuldade de comunicação com esse grupo, apresentando IFICs de 3.33 e 4.11, respectivamente. Em uma análise mais abrangente, observa-se que os fornecedores constituem o grupo menos sintonizado com a identidade, onde 37 % das empresas apresentaram IFICs maiores que 2 para esse aspecto.

No grupo externo, a situação apresenta-se mais crítica, se observado que 74 % das empresas apresentaram um IFIC médio maior que 2. Note-se ainda que os maiores índices foram obtidos pelo símbolo gráfico e o atendimento telefônico (ambos com 34 % de IFICs maiores que 3).

A figura 18 mostra a representação gráfica das diferenças de percepção entre gestores, grupo interno e externo.

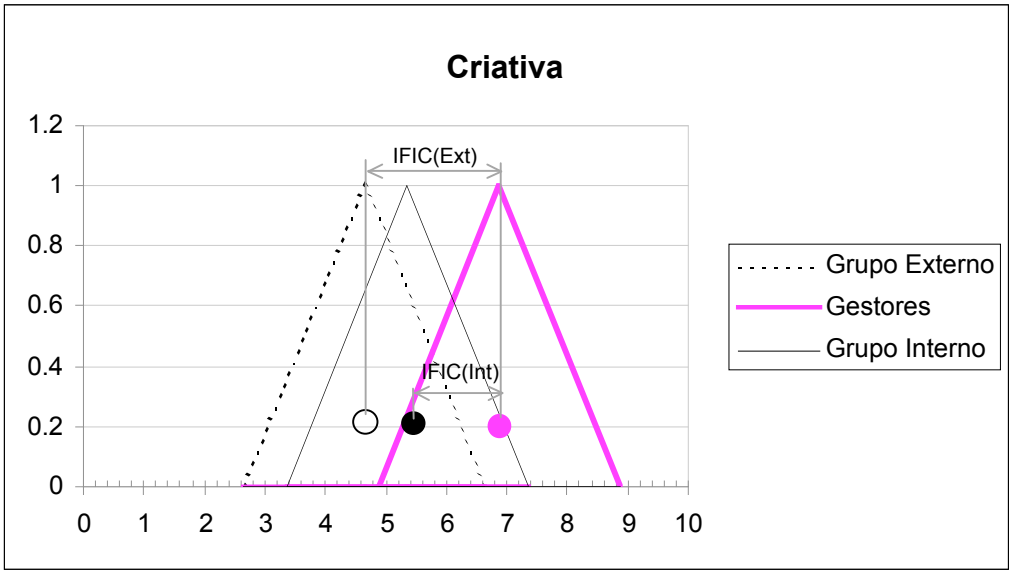

Figura 18: Comparação entre o aspecto *criatividade* da identidade e a sua respectiva imagem

4.10 Competente

A tabela 8 apresenta os resultados obtidos na análise do adjetivo *competente* aplicado a empresas de tecnologia.

N	Ge	Cl	Fo	Fu	Lo	Te	We	Am	IFIC(c)	IFIC(fo)	IFIC(fu)	Media	IFIC(l)	IFIC(t)	IFIC(w)	IFIC(a)	Media	Mtotal
1	**8.00**	8.89	7.33	8.89	5.33	8.89	8.89	7.78	-0.89	0.67	-0.89	**0.81**	2.67	-0.89	-0.89	0.22	**1.17**	**0.99**
2	**6.00**	7.33	7.78	8.00	6.00	8.22	7.78	7.78	-1.33	-1.78	-2.00	**1.70**	0.00	-2.22	-1.78	-1.78	**1.44**	**1.57**
3	**8.00**	8.22	8.44	8.00	8.00	6.44	7.33	8.00	-0.22	-0.44	0.00	**0.22**	0.00	1.56	0.67	0.00	**0.56**	**0.39**
4	**8.00**	5.00	9.33	8.89	6.44	6.00	7.78	8.89	3.00	-1.33	-0.89	**1.74**	1.56	2.00	0.22	-0.89	**1.17**	**1.45**
5	**9.33**	8.00	7.78	7.67	4.67	8.22	6.67	6.67	1.33	1.56	1.67	**1.52**	4.67	1.11	2.67	2.67	**2.78**	**2.15**
6	**6.00**	8.00	8.00	4.67	5.33	7.33	7.33	8.89	-2.00	-2.00	1.33	**1.78**	0.67	-1.33	-1.33	-2.89	**1.56**	**1.67**
7	**8.00**	8.00	8.00	7.33	6.67	5.78	6.44	7.78	0.00	0.00	0.67	**0.22**	1.33	2.22	1.56	0.22	**1.33**	**0.78**
8	**8.00**	7.33	8.44	9.33	5.33	7.78	6.67	7.33	0.67	-0.44	-1.33	**0.81**	2.67	0.22	1.33	0.67	**1.22**	**1.02**
9	**8.00**	8.89	8.44	8.44	6.67	8.00	8.00	6.67	-0.89	-0.44	-0.44	**0.59**	1.33	0.00	0.00	1.33	**0.67**	**0.63**
10	**8.00**	7.33	8.00	8.00	7.11	8.00	5.33	7.33	0.67	0.00	0.00	**0.22**	0.89	0.00	2.67	0.67	**1.06**	**0.64**
11	**8.00**	7.78	7.33	7.78	6.67	6.00	4.67	7.33	0.22	0.67	0.22	**0.37**	1.33	2.00	3.33	0.67	**1.83**	**1.10**
12	**8.00**	8.00	8.44	x	8.89	8.00	6.44	6.67	0.00	-0.44	x	**0.22**	-0.89	0.00	1.56	1.33	**0.94**	**0.58**
13	**8.00**	4.67	6.00	7.33	7.33	4.22	5.33	8.44	3.33	2.00	0.67	**2.00**	0.67	3.78	2.67	-0.44	**1.89**	**1.94**
14	**6.00**	8.00	8.00	8.00	4.00	6.67	6.67	6.00	-2.00	-2.00	-2.00	**2.00**	2.00	-0.67	-0.67	0.00	**0.83**	**1.42**
15	**8.00**	x	7.33	7.33	6.00	5.33	3.33	7.33	x	0.67	0.67	**0.67**	2.00	2.67	4.67	0.67	**2.50**	**1.58**
16	**8.00**	x	x	8.44	6.00	3.56	6.67	5.33	x	x	-0.44	**0.44**	2.00	4.44	1.33	2.67	**2.61**	**1.53**
17	**8.00**	8.00	8.00	8.89	8.00	8.00	7.33	6.00	0.00	0.00	-0.89	**0.30**	0.00	0.00	0.67	2.00	**0.67**	**0.48**
18	**6.00**	8.44	8.00	8.44	6.67	1.56	7.78	x	-2.44	-2.00	-2.44	**2.30**	-0.67	4.44	-1.78	x	**2.30**	**2.30**
19	**8.00**	8.44	8.44	8.00	4.67	8.22	7.78	5.33	-0.44	-0.44	0.00	**0.30**	3.33	-0.22	0.22	2.67	**1.61**	**0.95**
Med	**7.65**											**0.96**					**1.48**	**1.22**

Tabela 8:Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *competente*.

O estudo segue confirmando a tendência de maior eficiência na comunicação interna (IFIC de 0.96), em detrimento da externa (IFIC de 1.48). No grupo interno não observou-se variações significativas entre empresas O valor mais alto de IFIC médio registrado foi de 2.30, na empresa 18, e mesmo assim com resultados parciais negaticos, o que indica que o grupo interno percebe a empresa mais competente do que ela realmente é. Em grupos específicos, a maior dificuldade de comunicação foi a da empresa 13 com os seus clientes, que a consideram menos competente do que sua identidade define por uma diferença de 3.33 pontos.

O grupo externo voltou a apresentar valores parciais altos, em especial os tradicionais atendimento telefônico e o símbolo gráfico, com 42 % e 34 % dos IFICs maiores ou iguais a 2, respectivamente.

A figura 19 mostra a representação gráfica das diferenças de percepção entre gestores, grupo interno e externo.

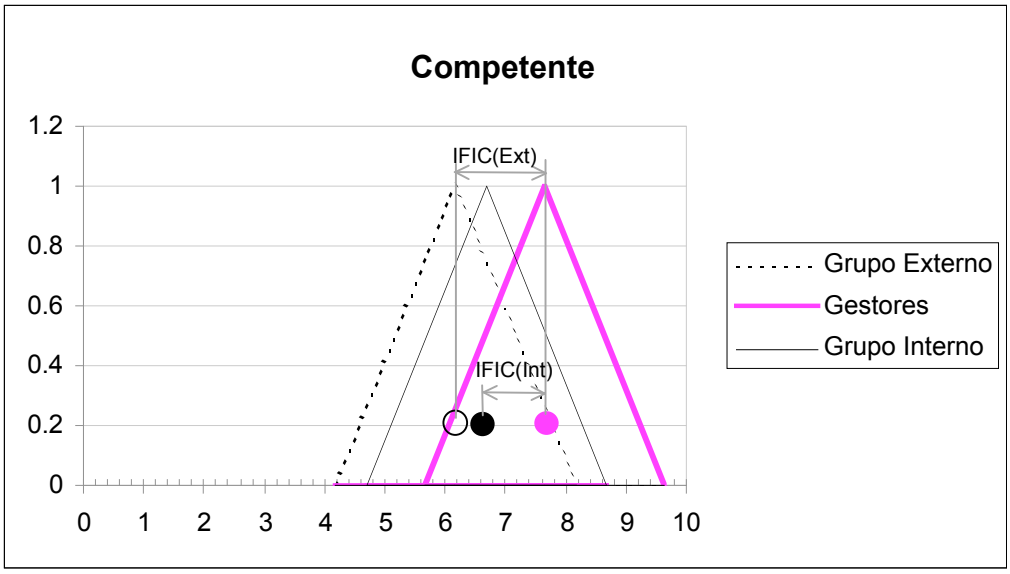

Figura 19: Comparação entre o aspecto *competência* da identidade e a sua respectiva imagem

4.11 Ousada

A tabela 9 apresenta os resultados obtidos na análise do adjetivo *ousada* aplicado a empresas de tecnologia.

N	Ge	Cl	Fo	Fu	Lo	Te	We	Am	IFIC(c)	IFIC(fo)	IFIC(fu)	Media	IFIC(l)	IFIC(t)	IFIC(w)	IFIC(a)	Media	Mtotal
1	**8.00**	8.00	7.78	7.78	6.44	6.67	7.56	6.00	0.00	0.22	0.22	**0.15**	1.56	1.33	0.44	2.00	**1.33**	**0.74**
2	**4.00**	5.33	6.67	5.33	3.56	7.78	6.44	6.00	-1.33	-2.67	-1.33	**1.78**	0.44	-3.78	-2.44	-2.00	**2.17**	**1.97**
3	**9.33**	6.00	7.11	7.33	4.00	5.78	7.11	8.44	3.33	2.22	2.00	**2.52**	5.33	3.56	2.22	0.89	**3.00**	**2.76**
4	**9.33**	4.00	8.67	8.44	2.00	6.44	6.67	8.00	5.33	0.67	0.89	**2.30**	7.33	2.89	2.67	1.33	**3.56**	**2.93**
5	**8.00**	5.33	7.78	8.67	6.67	8.44	6.00	2.89	2.67	0.22	-0.67	**1.19**	1.33	-0.44	2.00	5.11	**2.22**	**1.70**
6	**6.00**	6.00	8.00	7.33	2.67	5.33	1.56	7.33	0.00	-2.00	-1.33	**1.11**	3.33	0.67	4.44	-1.33	**2.44**	**1.78**
7	**8.00**	6.67	6.00	6.00	2.44	5.33	3.56	7.33	1.33	2.00	2.00	**1.78**	5.56	2.67	4.44	0.67	**3.33**	**2.56**
8	**6.00**	8.00	6.67	5.78	2.89	5.78	4.67	7.33	-2.00	-0.67	0.22	**0.96**	3.11	0.22	1.33	-1.33	**1.50**	**1.23**
9	**2.00**	6.67	6.67	5.33	1.11	6.00	2.67	5.33	-4.67	-4.67	-3.33	**4.22**	0.89	-4.00	-0.67	-3.33	**2.22**	**3.22**
10	**6.00**	7.11	6.00	6.00	4.00	5.33	2.89	6.00	-1.11	0.00	0.00	**0.37**	2.00	0.67	3.11	0.00	**1.44**	**0.91**
11	**6.00**	8.00	6.00	7.33	4.00	5.33	5.33	6.00	-2.00	0.00	-1.33	**1.11**	2.00	0.67	0.67	0.00	**0.83**	**0.97**
12	**6.00**	6.67	5.78	x	6.00	8.00	4.67	4.67	-0.67	0.22	x	**0.44**	0.00	-2.00	1.33	1.33	**1.17**	**0.81**
13	**8.00**	6.00	6.67	8.44	4.00	2.22	4.89	5.33	2.00	1.33	-0.44	**1.26**	4.00	5.78	3.11	2.67	**3.89**	**2.57**
14	**2.00**	5.48	6.67	5.33	1.11	4.00	4.89	4.67	-3.48	-4.67	-3.33	**3.83**	0.89	-2.00	-2.89	-2.67	**2.11**	**2.97**
15	**2.00**	x	4.00	6.67	5.33	3.56	3.56	2.89	x	-2.00	-4.67	**3.33**	-3.33	-1.56	-1.56	-0.89	**1.83**	**2.58**
16	**8.00**	x	x	8.89	6.89	3.11	6.67	6.44	x	x	-0.89	**0.89**	1.11	4.89	1.33	1.56	**2.22**	**1.56**
17	**4.00**	6.67	5.33	4.67	4.67	7.33	5.78	6.00	-2.67	-1.33	-0.67	**1.56**	-0.67	-3.33	-1.78	-2.00	**1.94**	**1.75**
18	**4.00**	5.33	5.33	6.00	4.22	0.67	4.67	x	-1.33	-1.33	-2.00	**1.56**	-0.22	3.33	-0.67	x	**1.41**	**1.48**
19	**8.00**	2.67	6.44	6.67	4.44	3.56	6.00	4.00	5.33	1.56	1.33	**2.74**	3.56	4.44	2.00	4.00	**3.50**	**3.12**
Med	**6.04**											**1.74**					**2.22**	**1.98**

Tabela 9:Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *ousada*.

A primeira observação a fazer é que, ao contrário do que as referências indicavam, que as empresas de tecnologia comumente eram associadas ao adjetivo ousadia, as pesquisadas consideraram-se pouco ousadas. Disso não infere-se que elas não gostariam de incorporar esse adjetivo; apenas que ainda não se consideram realmente ousadas, pois os valores consolidados e desfuzzificados indicaram um conceito de apenas 6.04 em um range de 0 a 10.

Os resultados seguem confirmando a tendência de maior eficiência na comunicação interna (IFIC de 1.74), em detrimento da externa (IFIC de 2.22). As empresas que mais apresentaram dificuldades de comunicação neste grupo foram a 9, 14 e 15, com IFICs de 4.22, 3.83 e 3.33 respectivamente, não coincidentemente, todas com os IFICs parciais negativos. Isso ocorreu porque as três se deram os conceitos mais baixos de ousadia, bastante conservadores. Isso fez com que o público interno as percebesse não como empresas verdadeiramente ousadas, mas dentro da média que os outros gestores modestamente se atribuíram.

O grupo externo foi mais crítico com relação à ousadia, mais até do que os gestores das empresas. O símbolo gráfico e o atendimento telefônico destacaram-se novamente, ambos com 42 % dos IFICs maiores que 3, considerando-se ainda o fato de que, para o símbolo gráfico, dos 8 valores altos, apenas um possuía sinal negativo. Infere-se assim que os símbolo gráficos das empresas, de uma maneira geral, não refletem nem mesmo o mais tímido traço de ousadia.

A figura 20 mostra a representação gráfica das diferenças de percepção entre gestores, grupo interno e externo. Procurou-se reproduzir os resultados observados na tabela, onde grande parte dos valores do grupo interno eram negativos e, do grupo externo, positivos.

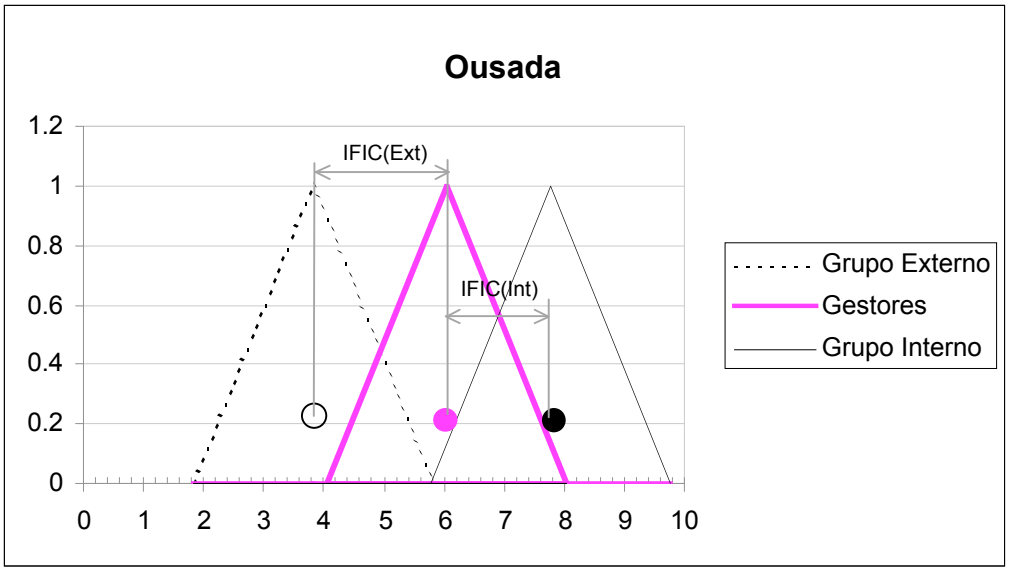

Figura 20: Comparação entre o aspecto *ousadia* da identidade e a sua respectiva imagem

4.12 Líder

A tabela 10 apresenta os resultados obtidos na análise do adjetivo *líder* aplicado a empresas de tecnologia.

N	Ge	Cl	Fo	Fu	Lo	Te	We	Am	IFIC(c)	IFIC(fo)	IFIC(fu)	Media	IFIC(l)	IFIC(t)	IFIC(w)	IFIC(a)	Media	Mtotal
1	**8.00**	8.00	4.67	6.00	4.89	6.44	7.11	4.00	0.00	3.33	2.00	**1.78**	3.11	1.56	0.89	4.00	**2.39**	**2.08**
2	**6.00**	6.67	6.00	5.33	4.22	7.33	8.44	6.00	-0.67	0.00	0.67	**0.44**	1.78	-1.33	-2.44	0.00	**1.39**	**0.92**
3	**8.00**	6.00	6.00	5.33	7.11	4.89	4.67	8.44	2.00	2.00	2.67	**2.22**	0.89	3.11	3.33	-0.44	**1.94**	**2.08**
4	**8.00**	6.00	9.33	8.44	4.89	5.33	5.33	7.33	2.00	-1.33	-0.44	**1.26**	3.11	2.67	2.67	0.67	**2.28**	**1.77**
5	**8.00**	4.89	3.33	7.00	2.89	7.33	4.00	3.33	3.11	4.67	1.00	**2.93**	5.11	0.67	4.00	4.67	**3.61**	**3.27**
6	**0.67**	4.67	8.00	0.67	3.11	2.22	3.56	7.33	-4.00	-7.33	0.00	**3.78**	-2.44	-1.56	-2.89	-6.67	**3.39**	**3.58**
7	**8.00**	6.00	6.00	4.67	2.89	7.11	5.33	7.78	2.00	2.00	3.33	**2.44**	5.11	0.89	2.67	0.22	**2.22**	**2.33**
8	**6.00**	7.33	6.00	6.00	0.67	6.00	5.56	5.33	-1.33	0.00	0.00	**0.44**	5.33	0.00	0.44	0.67	**1.61**	**1.03**
9	**2.00**	6.00	6.00	5.33	4.00	4.00	4.00	4.00	-4.00	-4.00	-3.33	**3.78**	-2.00	-2.00	-2.00	-2.00	**2.00**	**2.89**
10	**0.67**	3.33	5.33	4.67	1.56	6.00	3.11	6.00	-2.67	-4.67	-4.00	**3.78**	-0.89	-5.33	-2.44	-5.33	**3.50**	**3.64**
11	**8.00**	4.22	6.67	6.67	5.33	4.67	4.67	5.33	3.78	1.33	1.33	**2.15**	2.67	3.33	3.33	2.67	**3.00**	**2.57**
12	**0.67**	3.33	5.11	x	6.00	7.00	4.00	4.00	-2.67	-4.44	x	**3.56**	-5.33	-6.33	-3.33	-3.33	**4.58**	**4.07**
13	**4.00**	4.67	6.67	6.67	3.56	2.44	4.67	7.78	-0.67	-2.67	-2.67	**2.00**	0.44	1.56	-0.67	-3.78	**1.61**	**1.81**
14	**6.00**	7.00	6.00	6.00	3.11	3.56	5.33	2.22	-1.00	0.00	0.00	**0.33**	2.89	2.44	0.67	3.78	**2.44**	**1.39**
15	**0.67**	x	2.89	6.00	2.89	4.22	1.56	3.56	x	-2.22	-5.33	**3.78**	-2.22	-3.56	-0.89	-2.89	**2.39**	**3.08**
16	**8.00**	x	x	6.44	4.00	1.56	6.00	5.56	x	x	1.56	**1.56**	4.00	6.44	2.00	2.44	**3.72**	**2.64**
17	**4.00**	6.67	4.89	6.00	4.00	6.00	3.56	6.00	-2.67	-0.89	-2.00	**1.85**	0.00	-2.00	0.44	-2.00	**1.11**	**1.48**
18	**6.00**	6.67	4.67	6.00	3.56	1.11	4.89	x	-0.67	1.33	0.00	**0.67**	2.44	4.89	1.11	x	**2.81**	**1.74**
19	**6.00**	3.33	6.89	6.00	3.56	3.56	4.67	4.89	2.67	-0.89	0.00	**1.19**	2.44	2.44	1.33	1.11	**1.83**	**1.51**
Med	**5.19**											**2.10**					**2.52**	**2.31**

Tabela 10: Resultados consolidados das 19 empresas em relação ao adjetivo *líder*.

Mesmo confirmando a tendência de maior eficiência na comunicação interna (IFIC de 2.10), em detrimento da externa (IFIC de 2.52), observa-se que os IFICs obtidos para esse aspecto são muito altos nos dois grupos, e com pouca diferença entre eles.

No grupo interno observou-se todo o tipo de variação, para mais e para menos, denotando grande confusão na imagem. Basta citar que cerca de 65 % dos IFICs correspondente ao grupo de clientes foi maior que 2.0, com ambos os sinais. Para os fornecedores e funcionários, este número aproximou-se de 50 %. Chegou-se, inclusive, a valores altíssimos, de 7.33 pontos, na empresa 6. Cabe ressaltar, porém, que essa empresa se atribuiu uma avaliação de apenas 0.67 no quesito liderança.

O grupo externo observou-se novamente o pífio desempenho do símbolo gráfico, onde 74 % dos resultados de IFIC foram maiores que 2 (a maioria com sinal positivo, indicando críticas ferozes à representação gráfica das empresas, que não transmitem liderança). O atendimento telefônico e o ambiente não obtiveram resultados muito melhores, ambos com 64 % dos IFICs maiores que 2.

A figura 21 mostra a representação gráfica das diferenças de percepção entre gestores, grupo interno e externo, respeitando as tendências observadas na tabela, que indicam o grupo interno com uma percepção mais positiva que os gestores.

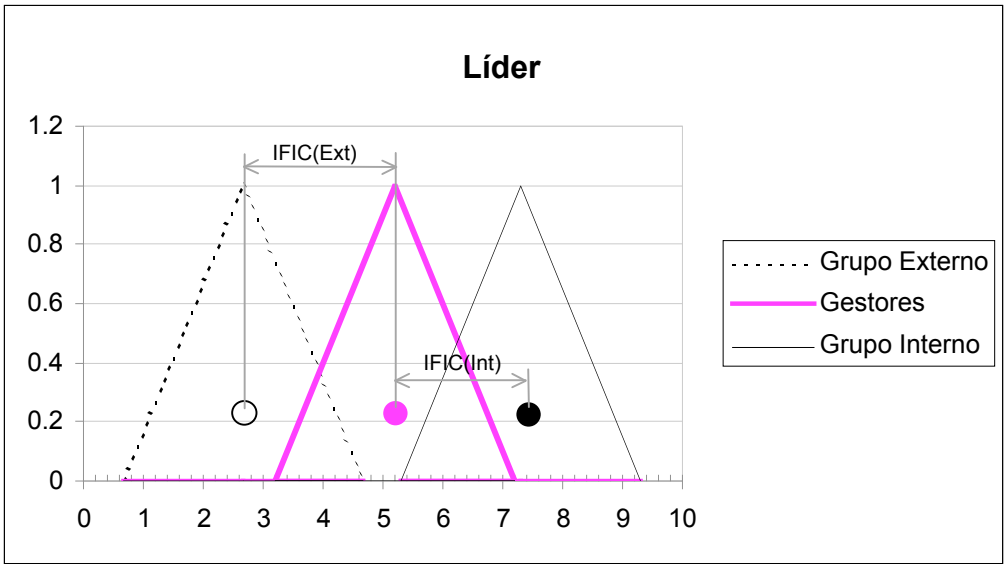

Figura 21: Comparação entre o aspecto *liderança* da identidade e a sua respectiva imagem

4.13 Resultado geral consolidado

Os resultados apresentados até o momento indicaram uma forte tendência de as empresas comunicarem melhor a sua identidade com o grupo interno (clientes, fornecedores e funcionários) do que o externo (pessoas que não possuem relacionamento com a empresa).

Os índices obtidos, porém, indicam valores absolutos. Para que a idéia de relatividade seja contextualizada em cada adjetivo, desenvolveu-se o indicador PFIC, que é o Percentual de Fidelidade à Identidade Corporativa. O PFIC relativiza os resultados, revelando a influência que um determinado IFIC possui no contexto. Assim, se os gestores avaliaram a sua ética em 8.56, por exemplo, a obtenção de um IFIC Geral de 1.52 significa que essa variação corresponde a 17.70 % da identidade. Em outras palavras, a imagem está sendo desviada de 17.70 % da identidade. Essa informação mostra-se relevante quando observamos que um IFIC de apenas 2.31, que, aparentemente nem é tão problemático assim, representa 44.51 % de distorção se os gestores tiverem avaliado o aspecto com um valor de 5.19, como ocorreu na análise do adjetivo liderança.

A tabela 11 apresenta os resultados de todos os adjetivos pesquisados nas 19 empresas e seus resultados:

Adjetivo	Gestores	IFIC Int	IFIC Ext	IFIC Geral	PFIC Geral
1. Ética	**8.56**	0.94	2.09	1.52	17.70%
2. Responsável	**8.25**	0.90	1.54	1.22	14.79%
3. Amigável	**7.89**	0.96	1.39	1.18	14.89%
4. Bem-sucedida	**5.79**	1.65	1.80	1.73	29.79%
5. Confiável	**8.11**	0.81	2.02	1.42	17.45%
6. Inovadora	**7.30**	1.43	2.26	1.85	25.27%
7. Criativa	**6.88**	1.52	2.24	1.88	27.33%
8. Competente	**7.65**	0.96	1.48	1.22	15.95%
9. Ousada	**6.04**	1.74	2.22	1.98	32.78%
10.Líder	**5.19**	2.10	2.52	2.31	44.51%

Tabela 11: Resultados consolidados de todas as empresas e adjetivos.

Observa-se então que o adjetivo que mais apresentou variação entre o ser e o parecer foi o relativo à liderança, com 44 % de distorção. O adjetivo melhor

comunicado na identidade das empresas, ou seja, o que sofre menor distorção na comunicação, é o relativo à responsabilidade das empresas, com PFIC igual a 14.79 %.

Observa-se também que as empresas do setor não se apresentam com uma auto-estima muito elevada, ou então estão bastante críticas, a julgar pelos modestos conceitos atribuídos ao seu sucesso e à sua liderança (5.79 e 5.19 respectivamente), notadamente os mais baixos do conjunto.

4.14 Validade e abrangência dos resultados

Do universo de interesse para o estudo, com cerca de 142 empresas, apenas 19 puderam ser estudadas. Nada há que comprove, com segurança, que essas empresas constituam uma amostra exaustiva de todos os possíveis subconjuntos do universo, não sendo possível então generalizar os resultados. Porém, em vista da complexidade da pesquisa e do número de pessoas envolvidas na avaliação, os dados obtidos podem fornecer importantes indicadores para a análise do universo estudado, consideradas as limitações do processo. Os grupos de analistas também foram formados por amostras não-probabilísticas, impedindo, assim, que as conclusões preliminares obtidas para as empresas pesquisadas possam ser estendidas a todo o setor.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral do trabalho era medir a diferença entre a imagem e a identidade corporativas por meio de um índice que pudesse traduzir essa distância. O método desenvolvido para atingir esse objetivo utilizou entrevistas aplicadas aos gestores, grupos internos e grupos externos à empresa, com variados graus de percepção verbal, visual e complexa. A linguagem natural foi usada nas respostas pelo fato da expressão verbal ser familiar a todos os grupos. Para tratar a incerteza da medição, optou-se por utilizar a lógica difusa, e o método foi aplicado a um conjunto de empresas de base tecnológica instaladas na região da Grande Florianópolis, em Santa Catarina.

Com o auxílio do índice, denominado IFIC (Índice de Fidelidade à Identidade Corporativa), foi possível verificar se as empresas de tecnologia pesquisadas estão comunicando a sua identidade corporativa de maneira clara e eficiente, ou seja, se elas realmente parecem ser o que efetivamente são, ou, em outras palavras, se a sua imagem reflete com fidelidade a sua identidade.

5.1 O Método

Com relação ao método utilizado para o cálculo do índice, pode-se concluir que:

1. A utilização da lógica difusa mostrou-se bastante conveniente na transformação da linguagem natural em uma grandeza factível de ser tratada matematicamente, sem prejuízo da informação original.
2. As entrevistas, publicadas na Internet, foram estruturadas com poucas perguntas, de maneira a aumentar o índice de respostas voluntárias. Os mecanismos de criação de códigos para manter a privacidade dos respondentes mostrou-se eficiente e facilitou a tabulação dos dados.
3. O uso de adjetivos como variáveis lingüísticas mostrou-se adequado, porém, algumas das análises não puderam ser feitas a contento por falta de dados. Alguns entrevistados apresentaram dificuldades e disseram não sentir-se à vontade de, por exemplo, avaliar se uma empresa parecia ética ou não

apenas analisando o seu website. Para solucionar esse problema, talvez se devesse escolher adjetivos compatíveis com cada elemento da empresa analisado, de acordo com a distribuição dos grupos.

4. Os gestores mostraram-se satisfeitos com o conjunto de adjetivos escolhidos. Apenas uma empresa sugeriu adjetivos adicionais para posteriores avaliações. As sugestões foram: moderna, cara/barata, próxima/longe.

5.2 Aplicação do método

O trabalho de diagnóstico realizado com dezenove empresas de tecnologia da região pode-se levar às seguintes conclusões:

1. Os índices de PFIC (Percentual de Fidelidade à Identidade Corporativa), que indicam a divergência percentual existente entre o ser e o parecer, variaram de 14.79 % (responsabilidade) a 44.51 % (liderança) para dez adjetivos que integravam a identidade corporativa. Cerca de metade dos adjetivos sofreram distorções entre a imagem e a identidade com índices superiores a 20 %, denotando problemas de comunicação importantes.
2. A comunicação interna, em todos os casos estudados, foi mais eficiente que a externa, apesar de suas distorções não poderem ser consideradas desprezíveis. No grupo externo, observa-se uma fragilidade maior na comunicação visual (símbolo gráfico e nome), atendimento telefônico, website e, em menor escala, o ambiente. A representação gráfica da empresa obteve, para todos os adjetivos testados, os mais altos índices de distorção entre a identidade e a imagem. O atendimento telefônico também apresentou resultados bastante deficientes, demonstrando que os gestores estavam inconscientes da importância dessa ferramenta de comunicação para a imagem da empresa. O medíocre desempenho dos websites apresenta-se como conseqüência de uma gestão do design inexistente, nem sempre coerente com a identidade da empresa, fato bastante preocupante, pois este figura como um dos instrumentos de divulgação mais importantes para empresas deste setor.

3. As empresas pesquisadas possuem um perfil surpreendentemente conservador, em um setor onde inovação, ousadia e criatividade são apresentados freqüentemente como a chave para a sobrevivência e diferenciação. Basta observar que os gestores se autoavaliaram com conceitos de 7.30 para inovação, 6.04 para ousadia e 6.88 para criatividade.
4. Em consulta informal observou-se que os gestores ficaram bastante surpresos com os resultados, não imaginando que tinham problemas de imagem. Apesar disso, o trabalho foi muito bem recebido, gerando uma demanda para análise e tratamento mais cuidadoso da imagem. Boa parte confessou que nunca havia questionado esse aspecto da gestão.

Feitas as ressalvas sobre as limitações que o método de pesquisa insere no processo, pode-se supor algumas considerações importantes:

- Que pelo menos uma parte das empresas da tecnologia de Florianópolis não está comunicando sua identidade de maneira eficiente e clara.
- Que um dos principais motivos dessa falha de comunicação é o desconhecimento sobre a importância desse aspecto da gestão empresarial, que envolve, inclusive, a gestão do design, além da administração da imagem corporativa.
- Que não há, na literatura não-acadêmica e corrente no meio empresarial, questionamentos e artigos relevantes sobre a identidade e a imagem corporativa, muito menos inseridos no contexto da Gestão Integrada do Design.
- Que nas empresas pesquisadas não havia indícios de demonstração de um interesse específico por esse assunto, pelo menos antes da realização deste trabalho.

Apesar das limitações do diagnóstico, pode-se supor que o resultado de uma pesquisa mais abrangente, feita com uma amostra probabilística, provavelmente resultasse em indicadores semelhantes aos obtidos na amostra acidental, onde não é possível generalizar as conclusões.

5.3 Resultados obtidos

Em vista dos resultados obtidos, pode-se concluir que o IFIC pode contribuir de maneira significativa para que os empreendedores possam avaliar a diferença entre o que a empresa é e o que ela parece ser, além de contribuir para uma aculturação do setor em relação aos conceitos fundamentais da gestão integrada do design e a sua importância estratégica para a competitividade.

Com o trabalho realizado nas empresas de tecnologia de Florianópolis, pode-se perceber a demanda que há por esse tipo de diagnóstico. O IFIC é um indicador que pode ser avaliado periodicamente para orientar a empresa em suas ações, como foi claramente percebido pelos empreendedores entrevistados, que passaram a ter uma visão diferenciada do potencial do design como ferramenta de gestão empresarial.

5.4 Evolução do trabalho

Ponderando os resultados obtidos, acredita-se que o trabalho pode evoluir muito com o refinamento do método, que deve incluir outros adjetivos e grupos de estudo, além de amostras mais significativas.

Quando aplicado a uma empresa apenas, e não para o estudo de tendências do setor, pode-se detalhar ainda mais os grupos, amostras e adjetivos, aprimorando a fidelização dos resultados. A pesquisa pode também ser replicada em outros universos tecnológicos, auxiliando no planejamento em programas de apoio a essas empresas, em especial nos diversos projetos de incubadoras tecnológicas existentes no país.

Acredita-se ainda que, feitas as devidas adaptações, outros setores podem se beneficiar do estudo, identificando os pontos fracos e deficiências na comunicação de sua identidade. Cabe ressaltar que, no processo de diagnóstico das empresas, está incluso um trabalho de aculturação dos empreendedores com relação aos conceitos estudados e à importância da abordagem. Essas ações poderão incrementar ainda mais a gestão empresarial, tornando, desde corporações até pequenos negócios, mais competitivos no mercado global com o auxílio da gestão integrada do design.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **CCQ, Círculos de Controle da Qualidade**: Integração — Trabalho — Homem — Qualidade Total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

ADE, Gerhard. Brand and identity — the basics. Disponível em <http://www.gnade.com/identitybasics.html/>. Acesso em: 29 jul. 2001.

AIGA, Bruce. Graphic design as a strategic business tool. Texto retirado de "The graphic design handbook for business". Chicago: American Institute of Graphic Arts. Disponível em <http//www.aiga.org/content.cfm?CategoryID=97>. Acesso em: 12 fev. 2002.

ARGENTI, Paul A. Corporate communication as a discipline: toward a definition. **Management Communication Quarterly**: McQ. Thousand Oaks: Sage Publications. v. 10, n. 1. p 73, 1996.

BALMER, John; WILSON, Alan. Corporate identity and the myth of the single company culture. **International Centre for Corporate Identity Studies**. Disponível em <http://www.homepages.strath.ac.uk/~idp97272/trellix%20files/workpap3a/id4_m.html>. Acesso em: 29 jul. 2001.

BALMER, John. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing — seeing through the fog. **European Journal of Marketing**, 35, 3/4, p.248-291, 2001. Disponível em <http://Branding/Corporate%20identity,%20corporate%20branding%20and%20corporate%20marketing.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2002.

BALMER, John. Corporate identity: past, present & future. **International Centre for Corporate Identity Studies**, 1997. Disponível em <http://www.homepages.strath.ac.uk/~idp97272/trellix%20files/workpap1/id4_m.htm>. Acesso em: 29 jul. 2001.

BALMER, John; DINNIE, Keith. Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 4, n. 4, p. 182-192,1999.

BALMER, John; SOENEM, Guillaume. Articulating the corporate mix. **International Centre for Corporate Identity Studies**. Disponível em <http://www.homepages.strath.ac.uk/~idp97272/trellix%20files/workpap2/id4_m.htm> Acesso em: 29 jul. 2001.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERNSEN, Jens. **Design: defina primeiro o problema**. Florianópolis: Senai/LBDI, 1995.

BRANDT, Marty; JOHNSON, Grant. **Power branding**: building technology brands for competitive advantage. Menlo Park: ProBrand, 192 p., 1997. Disponível em <http://probrand.com/pdfs/excerpt.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2003.

BRULE, James F. **Fuzzy systems: a tutorial**. Webster, EUA, 1985. Disponível em <http://www.ortech-engr.com/fuzzy/tutor.txt>. Acesso em: 14 set. 2002.

BUERDEK, Bernhard E. Design — between art and science: toward a scientific orientation of design. **Bulletin of 5th Asian Design Conference**, 2001. Disponível em <http://www.adc2001.org/ftp/CD-ROM/HTML/Hi-Res/OT-004/OT-004.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2002.

CHAVES, Norberto. **La imagen corporativa**. Espanha: Ediciones G. Gilli, 1999.

CHESTON, Allison. What´s next in corporate and brand identity design. **Design Management Journal**. Boston, Winter 2001.

CHRISTENSEN, Lars Thøger; ASKEGAARD, Søren. Corporate identity and corporate image revisited: a semiotic perspective. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 3/4. p. 292-315, 2001.

CHUNG, Kyung Won. The nature of design management: developing a curriculum model. **Design Management Journal**, Boston, Summer 1998. p. 66-71.

COSTA, Joan. **Imagen corporativa en el siglo XXI**. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001.

CRUZ, Adriano Joaquim de O. **Conjuntos nebulosos**: Introdução, 2002. Disponível em <http://equipe.nce.ufrj.br/adriano/fuzzy/transparencias/conjuntosintroducao.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2003.

DENIS, Rafael Cardoso. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

DESIGN COUNCIL. What is design? Disponível em <http://www.designcouncil.org>. Acesso em: 20 set. 2003.

DESIGN MANAGEMENT JOURNAL. 18 views on the definition of design management, Summer 1998. Disponível em <http://www.dmi.org/dmi/html/publications/journal/pdf/18Defs.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FISHEL, Catharine. **Rediseño de la imágen corporativa**. Espanha: Ediciones G. Gilli, 2001.

GIERKE, Martin; HANSEN; James G.; TURNER, Raymond. Wise counsel: a trinity of perspectives on the business value of design. (primeiro publicado no DMI JOURNAL, v. 13, n. 1). Boston, **Design Management Journal**. p. 10-17, Winter 2002.

GOMMER, Fennemiek. A new profession: brand and design management consultant. **Design Management Journal**, Boston, v.10, n. 3, p. 41-47, Summer 1999.

GORNICK, Naomi. A new management role: the designer as strategist. **Design Management Journal**, Boston, Spring 1998. p. 43-48.

GRAY, Edmund; BALMER, John. Corporate identity: a vital component of strategy. **International Centre for Corporate Identity Studies**, 1997. Disponível em <http://www.homepages.strath.ac.uk/~idp97272/trellix%20files/workpap4/id4_m.htm> Acesso em: 29 jul. 2001.

HARKINS, Jack; COLEMAN; Owen W.; THOMAS, Gregory. Commentaries on the state of the art in consulting. **Design Management Journal**. Boston, Summer 1998. p. 35-40.

HSU Sung-May; WU Couchen; TIEN Tsu-Wu. A fuzzy mathematical approach for measuring multi-facet consumer involvement in the product category. **Marketing Research On-Line**, v. 3, 1998. Disponível em <http://mro.massey.ac.nz/fuzzy.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2003.

HUFF, Richelle J. Spirit branding: Catch the spirit. Larsen Design + Interactive. Disponível em <http://www.larsen.com/br/rh_spirit.htm>. Acesso em: 5 set. 2001.

ICSID. International Council of Societies of Industrial Design. Disponível em <http://www.icsid.org>. Acesso em: 12 ago. 2002.

IDSA. Industrial Designers Society of America. Disponível em <http://www.idsa.org>. Acesso em: 12 de ago. 2002.

JASSO, Matej. Corporate identity. **Revista De Sign Um _** Design quartely, Slovak Design Center, n. 4, 2000. Disponível em <http://www.sdc.sk/english/cervena/designum_4_2000_e_ci.htm>. Acesso em: 10 ago. 2002.

JASSO, Matej. History and formation of the CI phenomenon. **Revista De Sign Um _** Design quartely, Slovak Design Center, n. 3, 2001. Disponível em <http://www.sdc.sk/english/cervena/designum_3_2001_e_ci4.htm>. Acesso em: 10 ago. 2002.

JEVNAKER, Birgit Helene. How design becomes strategic. Primeiro publicado no DMI v.11, n.1, como Suffusing design throughout the organization. **Design Management Journal**. Boston, Winter 2000. p. 41-47.

JIANAN, Wu; Rangaswamy, Arvind. A fuzzy set model of consideration set formation calibrated on data from an online supermarket. EBusiness research Center Working Paper, n. 5, 1999.

JOZIASSE, Frans. Corporate strategy: bringing design management into the fold. **Design Management Journal**. Boston, Fall 2000. p. 36-41.

KELLEY, Tom. Design for business, consulting for innovation. **Design Management Journal**. Boston, Summer 1999. p. 30-34.

KICKERT, Walter J. M. **Fuzzy theories on decision-making**: a critical review. London: Martinus Nijhoff Social Sciences Division, 1978.

KLEIN, Naomi. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. Trad. Ryta Vinagre. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002. 543 p.

KLIR, George J.; FOLGER, Tina A. **Fuzzy sets, uncertainty, and information.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KWOK, Ron C. W. et al. Assessment challenges and solutions, 1998. Disponível em http://www.is.cityu.edu.hk/Research/WorkingPapers/paper/9801.pdf. Acesso em: 19 jan. 2003.

LUNDQUIST, Monica. **Corporate Identity**: An investigation of the management of corporate identity. 2000. Master Thesis, Luleå University of Techology, Luleå, Sweden,. Disponível em <http://www.ies.luth.se/home/mf/tim/html/thesis/Corporate%20Identity.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2003.

MALDONADO, Tomás. **El diseño industrial reconsiderado**. México: Edicionaes G. Gilli, 3ª edição, 1993.

MARTINS, José Roberto. **Branding**: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: método e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 1999.

MINGUEZ, Norberto. Un marco conceptual para la comunicación corporativa. **Revista de Estudios de Comunicación**, n. 7, maio 1999. Bilbao: Disponível em <http://www.quadernsdigitals.net/articles/zer/zer7/z7identidad.html>. Acesso em: 05 mai. 2002.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design management**. Paris: Éditions d´Organisation, 2002.

MOZOTA, Brigitte Borja de. Structuring strategic design management: Michael Porter´s value chain. **Design Management Journal**. Boston, Spring 1998. p. 26-31.

NUSSBAUM, Bruce. Businness Week´s Bruce Nussbaum on design. **Issue Journal**, Corporate Design Foundation. Disponível em <http//www.cdf.org/cdf/atissue/vol4_1/Bruce_Nussbaum/bruce_nussbaum.html>. Acesso em: 30 abr. 2002.

OLSON, Eric M. Design equity: a corporate perspective. **Design Management Journal**. Boston, Spring 1997. p. 78-83.

OLSON, Eric M. Design Strategy and competitive advantage. **Business Horizons** March-April, 1998. Disponível em <www.findarticles.com/cf0/m1038/n2v41/20488481/print.jhtml.> Acesso em: 26 dez. 2001.

PEÓN, Maria Luísa. **Sistemas de identidade visual**. Rio de Janeiro: Ed. 2AB, 2000.

PETERS, Tom. Management guru Tom Peters on design. **Issue Journal**, Corporate Design Foundation. Disponível em <http//www.cdf.org/tompeters/tompeters.html>. Acesso em: 30 abr. 2002.

POWELL, Earl N. Developing a framework for design management. **Design Management Journal**. Boston, Summer 1998. p. 9-13.

REKOM, Johan van. Deriving an operational measure of corporate identity. **European Journal of Marketing**. Bradford: MCB University Press. v. 31, n. 5/6, p. 410-422, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 3ª. edição, 1999.

RIEL, Cees B. M. Van; BALMER, John M. T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**. Bradford, v. 31, n. 5/6, p. 340-355, 1997.

SAMARA, Beatriz Santos e BARROS, José Carlos. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Flávio Anthero. **O design como diferencial competitivo**. Itajaí: Editora Univali, 2000.

SHMITT, Bernd; SIMONSON, Alex. **A estética do marketing**. São Paulo: Editora Nobel, 2000.

TSAUR, Sheng-Hshiung; CHANG, Te-Yi; YEN, Chang-Hua. The evaluation of airline service quality bu fuzzy MCDM. **Tourism Management**, n. 23, p. 107-115, 2002. Disponível em: <http://mslab.hau.ac.kr/mgyoon/master_02/ahp8.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2003.

WALTON, Thomas. Lessons in the management and design brands. **Design Management Journal**. Boston, Winter 1998b. p. 5-8.

WALTON, Thomas. Taking a moment to define design management. **Design Management Journal**. Boston, Summer 1998a. p. 5-8.

WOLF, Brigitte. **O design management como fator de sucesso**. Florianópolis: IEL — Abipti — Programa Catarinense de Design, 1998.

XEXEO, Geraldo. **Fuzzy logic**. Rio de Janeiro, 2001. Trabalho não publicado. Disponível em <www.xexeo.org/Download/preprint.pdf.> Acesso em: 28 jan. 2003.

ZACCAI, Gianfranco. O design como uma ferramenta estratégica de desenvolvimento econômico. In: FÓRUM ICSID DESIGN NO MERCOSUL, 1995, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: SENAI/LBDI, p. 40, 1995.

APÊNDICE A – GLOSSÁRIO

Commodity: mercadoria sem uma marca específica, como, por exemplo, alimentos vendidos a granel (arroz, feijão, etc).

Commonwealth: comunidade de países de lingual inglesa liderados pela Inglaterra.

Identidade corporativa: O que a empresa é na sua essência — seus valores, crenças, personalidade, princípios, características próprias.

Identidade visual: é a representação gráfica da marca corporativa em todas as suas aplicações. Peón (2000, p.11-12), define:

> (..) considera-se identidade visual aquele componente de singularização visual que é formado por um sistema expressamente enunciado, realizado voluntariamente, planejado e integrado por elementos visuais de aplicação coordenada.

Mozota (2002, p.170), complementa a definição de identidade visual: "(..) *est la série de caractéristiques qui permet de reconnaître le caractère unique de l´enterprise et donc à ses membres* (..)"[43]

Imagem corporativa: é o que a empresa parece ser aos olhos de quem a vê.

Lógica crisp: é a lógica convencional, que trabalha com os conceitos verdadeiro ou falso. Por exemplo, na lógica *crisp*, é possível categorizar a afirmação de que determinada pessoa é alta como verdadeira ou falsa.

Lógica difusa: é a lógica que não atribui os conceitos de verdadeiro ou falso, mas relações de pertinência aos conjuntos que se está utilizando para fazer a comparação. Por exemplo, na lógica difusa, não se afirma se determinada pessoa é ou não alta, mas qual a sua relação de pertinência ao conjunto das pessoas altas.

---

[43] Tradução: "(..) é uma série de características que permitem reconhecer o caráter único da empresa e de seus membros (..)"

Marca corporativa: compreende os elementos verbais, visuais e comportamentais que a empresa utiliza para comunicar a sua identidade. O conceito de marca como ativo valioso das empresas surgiu, segundo Klein (2002), com a popularização das fábricas, que produziam produtos quase indistingüíveis uns dos outros. Ainda segundo Klein (2000, p.30): "*a marca competitiva tornou-se uma necessidade na era da máquina (..) a diferença baseada na imagem tinha que ser fabricada junto com o produto*".

Reputação corporativa: É o juízo de valor que a empresa sofre quando se compara a sua imagem a um modelo ideal aos olhos de quem a vê.

Seis Sigma: O método Seis Sigma foi desenvolvido pela Motorola, na década de oitenta, com o objetivo de reduzir a taxa de falhas em seus produtos eletrônicos manufaturados, sendo depois popularizado pela GE. O termo "sigma" é uma medida estatística que define a capacidade do processo em trabalhar livre de falhas. Quando um processo tem Seis Sigma, significa que sua qualidade é elevada, e a probabilidade de defeitos é de 3,4 falhas por milhão ou 99,99966% de perfeição.

Símbolo gráfico: comumente (e erroneamente) conhecido por logomarca, o símbolo gráfico de uma empresa pode ser representado por um logotipo (nome da empresa escrito com caracteres especiais próprios, como, por exemplo, a Coca-Cola), um desenho (o traço que representa a Nike, o peixinho da Hering, por exemplo), ou ambos.

Stakeholders: acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores, parceiros, bancos, instituições financeiras, órgãos regulamentadores, comunidades, enfim, todos os grupos direta ou indiretamente interessados na empresa.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO VERSÃO PORTUGUÊS

Identidade Corporativa: Diagnóstico

O seguinte questionário tem por objetivo avaliar a percepção que você possui sobre a empresa pesquisada, ou seja, **o que ela parece ser para você**. Por favor, seja sincero (a) e preencha os espaços com a sua **real opinião**, escolhida dentre as opções abaixo. O que você vai preencher **não vai influenciar o desempenho ou sucesso** da empresa, apenas vai servir para ajudar seus próprios gestores a conhecê-la melhor. A autora compromete-se a resguardar a sua privacidade, pois a sua identidade **não aparecerá** nos resultados e em nenhum outro documento.

São apenas 10 perguntas. Pedimos a gentileza de respondê-las **todas** com atenção e cuidado. Não deixe nenhuma em branco.

ATENÇÃO: sem o código, este questionário será INVALIDADO!

(Você recebeu este código da pesquisadora, na mensa
solicita a sua colaboração)

Exemplo de preenchimento:

Na sua opinião, Maria é [mais ou menos] **BONITA**.

Opções: nada, um pouco, mais ou menos, razoavelmente, bastante, extremamente.

---

1. Na sua opinião, essa empresa é [ ] **ÉTICA**.

Opções: nada, um pouco, mais ou menos, razoavelmente, bastante, extremamente.

---

2. Na sua opinião, essa empresa é [ ] **RESPONSÁVEL**.

Opções: nada, um pouco, mais ou menos, razoavelmente, bastante, extremamente.

---

3. Na sua opinião, essa empresa é [ ] **AMIGÁVEL.**

Opções: nada, um pouco, mais ou menos, razoavelmente, bastante, extremamente.

---

4. Na sua opinião, essa empresa é [ ] **BEM-SUCEDIDA**.

Opções: nada, um pouco, mais ou menos, razoavelmente, bastante, extremamente.

---

5. Na sua opinião, essa empresa é _____ **CONFIÁVEL.**

Opções: nada, um pouco, mais ou menos, razoavelmente, bastante, extremamente.

---

6. Na sua opinião, essa empresa é _____ **INOVADORA.**

Opções: nada, um pouco, mais ou menos, razoavelmente, bastante, extremamente.

---

7. Na sua opinião, essa empresa é _____ **CRIATIVA.**

Opções: nada, um pouco, mais ou menos, razoavelmente, bastante, extremamente.

---

8. Na sua opinião, essa empresa é _____ **COMPETENTE.**

Opções: nada, um pouco, mais ou menos, razoavelmente, bastante, extremamente.

---

9. Na sua opinião, essa empresa é _____ **OUSADA.**

Opções: nada, um pouco, mais ou menos, razoavelmente, bastante, extremamente.

---

10. Na sua opinião, essa empresa é _____ **LÍDER.**

Opções: nada, um pouco, mais ou menos, razoavelmente, bastante, extremamente.

Obrigada! A sua opinião foi muito importante.

Enviar

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO VERSÃO INGLÊS

Corporate Identity: Diagnostic

The following questionnaire has the purpose of measure your perception about the researched company, which means, **how it seems to be for you**. Please, be sincere and fill up the blanks with your **real opinion,** choosing one of the options below the sentence**.** Your choice will not influence the results or the success of this company, it'll only help their manager(s) to better know the company itself.

(

(You received this code in the message which ask your colla

Example:

In your opinion, Mary is [more or less] **INTELLIGENT**.

Options: not, a little, more or less, reasonably, very, extremely.

---

1. In your opinion, this company is [ ] **ETHICAL**.

Options: not, a little, more or less, reasonably, very, extremely.

---

2. In your opinion, this company is [ ] **RESPONSIBLE.**

Options: not, a little, more or less, reasonably, very, extremely.

---

3. In your opinion, this company is [ ] **FRIENDLY.**

Options: not, a little, more or less, reasonably, very, extremely.

---

4. In your opinion, this company is [ ] **SUCCESSFUL**.

Options: not, a little, more or less, reasonably, very, extremely.

---

5. In your opinion, this company is [ ] **TRUSTWORTHY.**

Options: not, a little, more or less, reasonably, very, extremely.

---

6. In your opinion, this company is [ ] **INNOVATOR.**

Options: not, a little, more or less, reasonably, very, extremely.

---

7. In your opinion, this company is _____ **INVENTIVE.**

Options: not, a little, more or less, reasonably, very, extremely.

---

8. In your opinion, this company is _____ **CAPABLE.**

Options: not, a little, more or less, reasonably, very, extremely.

---

9. In your opinion, this company is _____ **AGGRESSIVE.**

Options: not, a little, more or less, reasonably, very, extremely.

---

10. In your opinion, this company is _____ **LEADER.**

Options: not, a little, more or less, reasonably, very, extremely.

Thank you very much!

Send