

PARTE II

INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO II

METODOLOGIA UTILIZADA NA INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA

2.1. Introdução

Após a formulação do modelo de análise, dos guiões e grelhas com os sistemas de categorias a utilizar na recolha e análise dos dados recolhidos deu-se início ao trabalho de campo em Novembro de 2003. A investigação empírica consistiu no desenvolvimento das seguintes *actividades*: definição da população e selecção dos casos através da técnica de amostragem não probabilística intencional e estudo de caso em seis empresas do sector têxtil e de vestuário portuguesas, desenvolvido em duas fases e com dois tipos de abordagem, qualitativa e quantitativa.

Após a *selecção dos casos* fez-se, numa 1ª Etapa, uma recolha de dados segundo uma *abordagem qualitativa* junto aos responsáveis pela comunicação de marca corporativa e outros responsáveis com impacto na gestão da marca. As técnicas utilizadas foram a entrevista, observação, recolha e análise documental. Após o tratamento dos dados, através da técnica de análise de conteúdo temática e estética e análise estatística descritiva fez-se uma *caracterização dos casos* quanto às dimensões estratégica e operacional do *conceito identidade de marca, posicionamento e desempenho das empresas no mercado*. Definiu-se nesta etapa a *estrutura de identidade de marca a nível estratégico*. A análise e discussão dos resultados será apresentada no Capítulo III.

Numa 2ª Etapa, também de *teor qualitativo*, elaborou-se um breve guião de entrevista com questões acerca de alguns dos *componentes da identidade de marca corporativa* que, segundo a teoria, tinham um maior impacto nas percepções internas. Identificou-se ainda os *valores pessoais* dos entrevistados. Ministrou-se este instrumento a membros das empresas de vários níveis hierárquicos e a exercer várias funções. O tratamento dos dados, efectuado através de uma análise de conteúdo temática, possibilitou caracterizar as *percepções e valores pessoais* dos entrevistados sobre as questões colocadas. Fez-se, nesta etapa, uma análise comparativa entre estes resultados e os resultados obtidos na etapa anterior, mais concretamente, com a estrutura de identidade das marcas corporativas. Os resultados obtidos na 2ª Etapa são apresentados no Capítulo IV.

O *objectivo do capítulo* é descrever os critérios utilizados para seleccionar os casos, os métodos de procedimento, as técnicas utilizadas na recolha e análise dos dados e os instrumentos de recolha de dados utilizados na 1ª Fase do estudo. Proceder-se-á também a uma breve caracterização dos casos.

2.2. Definição da população a estudar e critérios de selecção das empresas

Dado o objectivo do trabalho definiu-se, numa primeira fase, que a *população a estudar* era constituída por empresas da indústria têxtil e do vestuário cujas características correspondiam aos seguintes critérios: empresas pertencentes ao território nacional; que fabricavam as categorias de produtos: vestuário e seus acessórios de malha, vestuário e seus acessórios, excepto de malha, outros artefactos têxteis confeccionados, excluindo fibras, couro e produtos em couro; tinham um volume de exportação $\geq 4\ 500$ e $>100\ 000$ (em milhares de euros); actuavam no mercado com marca própria: corporativa e/ou produto.

Para se definir a população a estudar recorreu-se às seguintes *fontes de recolha de informação*: base de dados Portrade de 2001 do ICEP (2001), o documento que apresentava até àquela data os dados mais recentes sobre as empresas, conforme se verificou ao contactar telefonicamente o ICEP; consulta de revistas e pesquisa na *Internet* para completar a pesquisa anterior porque se constatou que a base de dados tinha algumas lacunas quanto à listagem das empresas por volume de exportação e quanto às marcas. As revistas consultadas foram: suplementos do Jornal Expresso sobre as *1000 Maiores Empresas*, edições de 2002, 2001, 1999 e as *Mil Maiores PME*, edições de 2002, 2001, 2000 e 1999; edição especial da Revista Exame sobre as *Quinhentas Melhores e Maiores* de 1997. Os sites que se consultou incluíram as seguintes organizações e organismos: Portugal Têxtil (2003); Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (2003); Infomat – Fashion Industry Information Services and Search Engine (2003); ANIVEC - Associação Nacional das Indústrias do Vestuário e Confecção (2003); AEP - Associação Empresarial de Portugal (2003); INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial (2003); APIM - Associação Portuguesa das Indústrias de Malha e confecção (2006). Outras fontes de recolha de informação consistiram em reuniões com especialistas.

A partir da análise dos meios acima referidos e das reuniões com especialistas definiu-se uma população constituída por 94 empresas. Em seguida, com o objectivo de identificar os *casos mais pertinentes* para o estudo e a disponibilidade em participar no mesmo, elaborou-se um *questionário* e enviou-se este instrumento através de *fax* a todas as empresas. Cerca de um mês após o primeiro envio procedeu-se a um segundo, no sentido de se obter uma maior taxa de resposta.

Adaptou-se as *questões do questionário* (ver Anexo I) ao tipo de estrutura de marca das empresas: empresas a actuar no mercado através de marcas corporativas, empresas a actuar no

mercado através de marcas corporativas e marcas-produto e empresas a actuar no mercado através de marcas-produto. As *perguntas colocadas* referiam-se aos seguintes itens:

- 1 - Volume de vendas dos produtos com etiqueta com o nome da empresa/ marca corporativa e o volume de vendas total da empresa em euros, relativo aos anos de 2000, 2001, 2002.
- 2 - Volume de vendas dos produtos com outras marcas próprias, relativo aos anos de 2000, 2001, 2002.
- 3 - Disposição da empresa em participar no estudo de caso.

A *taxa de resposta* foi de 5%, ou seja, de uma população de 94 empresas, responderam ao questionário 5 obtendo-se apenas 2 respostas positivas. Uma destas empresas desistiu da sua participação após se ter iniciado o estudo de caso. Devido a estes resultados reformulou-se os dois últimos critérios de selecção dos casos considerando-se que seria preferível seleccionar casos com um volume de exportação $\geq 4\ 500$ e $> 100\ 000$ (em milhares de euros) mas podia-se optar por empresas com um volume de exportação inferior se cumprissem as seguintes condições: actuassem no mercado com marcas próprias: corporativa e/ou produto; apresentassem indicadores de *best practice* quanto ao conceito de marca, imagem coordenada da identidade de marca, *design* de produto, comunicação.

Com base nos *critérios* referidos no parágrafo anterior fez-se uma segunda análise das fontes que se tinha empregue para delimitar a população a estudar, consultou-se mais uma vez especialistas e analisou-se os *sites* das empresas, anteriormente identificadas, no sentido de se obter dados adicionais. Estes procedimentos conduziram à inclusão de duas empresas, na lista de empresas obtida anteriormente, porque apresentavam os indicadores de *best practice* acima assinalados. Conduziram também à ordenação das empresas segundo os requisitos grau de interesse para a pesquisa e características distintivas. Explicitando, considerou-se empresas que cumpriam os critérios acima referidos e analisou-se as características distintivas que apresentavam entre si quanto à forma de operar no mercado, ou seja, se actuavam sem marca própria mas tinham indicadores de *best practice* em *design* do produto, se actuavam no mercado com marca corporativa ou marca-produto, ou ambas. Obteve-se desta forma uma lista de empresas que se contactou telefonicamente no sentido de averiguar a sua disponibilidade em participar no estudo. Neste 1º contacto com os responsáveis pela comunicação de marca corporativa explicou-se o objectivo do estudo e fases de desenvolvimento do trabalho. Enviou-se também, a seu pedido, o plano de trabalho por *e-mail* ou procedeu-se a uma primeira

reunião na qual se entregou e discutiu o plano de estudo. Após estas diligências, de dezanove empresas contactadas, seis concordaram em participar no estudo. Apresenta-se uma das cartas enviadas e o plano de trabalho apresentado às empresas em anexo (Anexo I).

Em conclusão o conjunto de *empresas* obtido para efectuar o estudo de caso apresenta as seguintes *características comuns*:

- empresas pertencentes ao território nacional;
- fabricam uma das categorias de produtos: vestuário e seus acessórios de malha; vestuário e seus acessórios, excepto de malha; outros artefactos têxteis confeccionados à exclusão de fibras e couro e produtos em couro;
- têm indicadores de *best practice* num ou mais dos seguintes aspectos: conceito da marca, imagem coordenada da identidade de marca, *design* do produto e comunicação.

Os casos seleccionados obedecem a dois critérios gerais, o de disponibilidade em participar no estudo e, seguindo-se aqui o critério sugerido por Silverman (1989), enquadraram-se nos princípios teóricos gerais sugeridos pelo objecto de estudo e objectivo geral do trabalho.

2.3. Métodos de procedimento

Os *métodos de procedimento* utilizados no estudo empírico foram o *estudo de caso* e a *análise comparativa*. Segundo Lakatos e Marconi (1992) e Deshaies (1997) os métodos de procedimento têm finalidades mais restritas do que os métodos de abordagem e são funcionais porque propõem procedimentos constantes, etapas a seguir, face ao mesmo objectivo. Optou-se pelo *estudo de caso* com a finalidade de estudar o fenómeno marca corporativa de uma forma actual e integrado no contexto empresa, estudar os aspectos fundamentais do tema da investigação com um certo grau de profundidade e compreender o fenómeno em análise de uma forma ampla (Bruyne, Herman e Schoutheete, 1991; Carmo e Ferreira, 1998; Lakatos e Marconi, 1999). Quanto aos *procedimentos* escolheu-se aqueles que possibilitassem atingir objectivos descritivos e explicativos. A *nível descritivo* fez-se um relato dos casos quanto às dimensões do conceito identidade de marca a nível estratégico e operacional com maior impacto nas percepções internas, posicionamento e desempenho das empresas no mercado. A *nível explicativo* a análise teve como objectivo fazer o diagnóstico e avaliação das situações encontradas quanto à sintonia da imagem interna com a estrutura de identidade da marca corporativa das empresas, sintonia entre os valores empresariais e pessoais dos membros, suas atitudes face às marcas corporativas e impacto destes factores no desempenho das empresas.

No estudo realizado, utilizou-se o *método comparativo* em todas as fases da investigação. Este método possibilitou construir as categorias na fase de classificação, identificar analogias ou diferenças na fase de descrição e mostrar relações entre as descobertas na fase de explicação (Lakatos e Marconi, 1999; Grawitz, 2001).

2.3.1. As técnicas de observação

As técnicas utilizadas na investigação empírica incidiram na observação indirecta, utilizando-se a *pesquisa documental*, na observação directa intensiva concretizada através das *técnicas de observação* e *entrevista* e, ainda, na observação directa extensiva, através da utilização da técnica do *questionário*. (Marconi e Lakatos, 1996). A

No estudo de caso, efectuou-se na 1ª Etapa a análise qualitativa das empresas através da utilização das técnicas de *entrevista*, *observação*, *recolha* e *análise de fontes documentais*. Estas *técnicas* possibilitaram a descrição pormenorizada dos *conceitos* identidade organizacional, identidade de marca corporativa, posicionamento e desempenho, já referidos, segundo uma *perspectiva de gestão* e a definição da *estrutura de identidade da marca corporativa* a nível estratégico. Na 2ª Etapa caracterizou-se, através da *técnica de entrevista*, algumas das *dimensões* da identidade com maior influência nas percepções dos membros das empresas, assim como os *valores pessoais*.

No estudo exploratório utilizou-se a técnica de questionário com o objectivo de se definir a população a estudar.

I - Pesquisa documental

A pesquisa documental consistiu na *recolha e análise de documentos* fornecidos pelas empresas como o Relatório e Contas, linha gráfica, desdobráveis, brochuras, catálogos das colecções, jornal de empresa, CD-Rom, documentos com informação institucional, comercial e publicitária referente às marcas e produtos.

Ainda no âmbito das fontes secundárias consultadas assistiu-se a dois *seminários*, o seminário intitulado «O futuro do sector têxtil e do vestuário na União Europeia: Novas estratégias, novos materiais & novos produtos» organizado pelo *Grupo de Design & Marketing* do Departamento de Engenharia Têxtil, da Universidade do Minho e realizado em Maio de 2004 e, no mesmo ano, um seminário organizado pela ATP, Associação Têxtil e de Vestuário de Portugal que teve como objectivo divulgar o «Guia dos Principais Indicadores de Gestão das Empresas Têxteis e do Vestuário». Ainda nesse ano, fez-se uma visita ao

Modtissimo Portugal na Exponor, em Matosinhos, por convite do administrador de uma das empresas estudadas.

Quivy e Campenhoudt (1998) indicam as vantagens e limitações da técnica de pesquisa documental. Em relação ao trabalho realizado a *principal vantagem* da pesquisa documental foi a de ter evitado o recurso a outras técnicas, na recolha de alguns dos dados. Uma das *desvantagens* consistiu na dificuldade, levantada nalguns casos, de obter autorização para a divulgação da informação contida nalguns documentos.

II - Observação

Utilizou-se a técnica de observação segundo o tipo de *observação assistemática não participante*, ou seja, sem uma continuidade temporal nem grau de envolvimento do observador, para analisar o *conceito e estilo visual* da arquitectura e do *design* de ambientes. Esta análise incluiu o ambiente criado na própria empresa, quando pertinente e o ambiente que rodeava a apresentação dos produtos e/ou marcas, os expositores e outras peças que contribuíam para o conceito e estilo visual das marcas. O objectivo desta pesquisa foi identificar o grau de sintonia entre o conceito e estilo visual da arquitectura e *design* com o conceito e estilo visual dos restantes elementos do *sistema de identidade visual* das empresas. Foram ainda observados, nalgumas empresas, documentos afixados nas paredes, painéis de tendências e peças de comunicação publicitária. Também se observou e analisou as colecções das empresas e os respectivos catálogos. Nalguns casos os catálogos foram oferecidos e a análise destas peças de comunicação foi feita posteriormente.

Quivy e Campenhoudt (1998) e Lakatos e Marconi (1992) indicam algumas vantagens da técnica de observação das quais destacamos, em relação ao trabalho realizado, a *vantagem* de ter possibilitado completar os dados obtidos por outras técnicas.

III - Entrevista

Na 1ª Fase do estudo empírico foi dado um grande ênfase à técnica de entrevista que se utilizou para recolher dados que não foi possível encontrar em fontes documentais (Marconi e Lakatos, 1996; Albarello et al., 1997).

A partir da análise das propostas metodológicas de Marconi e Lakatos (1996), Carmo e Ferreira (1998), Grawitz (2001) e Quivy e Campenhoudt (1998) definiu-se que na 1ª Etapa do estudo a recolha de dados, centrada em torno do objectivo e hipótese geral do trabalho, se processaria através de *entrevistas estruturadas* nas quais se utilizaria um guião de observação

com perguntas pré-definidas mas com algum grau de flexibilidade para permitir identificar características variáveis entre as empresas (Anexo III). Na 2ª Etapa do trabalho utilizou-se um guião com as mesmas características (Anexo V).

As *questões* colocadas foram abertas, ou seja, perguntas em que se deu um grande grau de liberdade de resposta aos entrevistados, semi-abertas, perguntas em que se deu alguma liberdade de resposta e fechadas embora, mesmo aqui, dada a presença do entrevistador, o entrevistado podia tecer comentários quanto ao conteúdo proposto pelas perguntas. Na 1ª Etapa do trabalho, nas entrevistas aos responsáveis pela gestão e comunicação da marca corporativa, as respostas às perguntas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas posteriormente em *verbatim*. Na 2ª Etapa do trabalho, nas entrevistas aos supervisores e outros membros das empresas, propôs-se aos entrevistados a opção entre a gravação ou transcrição escrita das respostas às questões, escolhendo a maioria dos entrevistados a segunda opção. As exceções foram, na maior parte dos casos, entrevistados com posições de chefia nas empresas. A análise dos dados recolhidos foi efectuada através da técnica de análise de conteúdo e as fases da análise irão ver referidas no Ponto 2.3.2.1.

Quivy e Campenhoudt (1998) e Marconi e Lakatos (1996) consideram que a técnica de entrevista tem várias vantagens destacando-se, em relação ao trabalho realizado, as *vantagens* de ter permitido recolher informações que respeitaram a linguagem e as categorias mentais dos entrevistados, ter possibilitado flexibilidade a nível de formulação, reformulação ou esclarecimento das perguntas e um certo grau de profundidade nalguns elementos da análise. A maior *desvantagem* da técnica de entrevista é, segundo estes autores, a possível influência do entrevistador no entrevistado quanto à forma de colocar as perguntas, o tipo de relação de troca que se estabelece e o âmbito da entrevista. Teve-se em atenção esta dificuldade tentando-se ter uma postura tão neutra quanto possível no sentido de não influenciar as respostas dadas pelos entrevistados.

2.3.2. Técnicas utilizadas na análise dos dados

Os principais métodos utilizados para analisar os dados obtidos na 1ª Fase do estudo foram a *análise de conteúdo temática e estética*. Na análise de algumas informações utilizou-se um tratamento estatístico descritivo.

Segundo Vala (1999) a técnica de *análise de conteúdo* pode integrar-se em qualquer um dos grandes tipos de procedimentos lógicos de investigação empírica, os métodos experimental, de medida ou análise extensiva e de casos, podendo utilizar-se em todos os

níveis da investigação empírica nomeadamente na fase descritiva para descrever os dados e na fase explicativa para estabelecer relações entre esses dados. No trabalho realizado utilizou-se a análise de conteúdo nestas duas vertentes.

I - Análise de conteúdo temática

Dum ponto de vista prático a *análise de conteúdo* consiste em descrever o conteúdo das comunicações de forma objectiva, sistemática, quantitativa ou qualitativa com a finalidade de se efectuar inferências sobre as mensagens cujas características foram previamente inventariadas e sistematizadas (Bardin, 1995; Vala, 1999). No trabalho realizado utilizou-se a *análise de conteúdo qualitativa temática* com o objectivo descrito anteriormente. Considerou-se as propostas metodológicas de Carmo e Ferreira (1998) Quivy e Campenhoudt (1998), Vala (1999) e Bardin (1995) para efectuar a análise dos dados recolhidos através das seguintes fases: pré-análise, fase descritiva ou de descodificação, procedimento de inferência e interpretação dos dados. Nestas etapas desenvolveu-se os procedimentos que se vão referir em seguida.

A *fase de pré-análise* englobou a fase de elaboração dos conceitos e respectivos indicadores ou características que fundamentaram a interpretação, quer dizer, esta fase englobou a construção do modelo de análise e a definição de categorias, a constituição do *corpus* de análise no qual se integrou as entrevistas, fontes documentais e descrições das observações efectuadas.

A *fase descritiva* ou de descodificação consistiu no tratamento e descrição dos dados. O conteúdo das comunicações foi analisado através de categorias, definidas *a priori*. Este procedimento é adequado à metodologia definida para a investigação, na qual se utilizou uma hipótese de trabalho cuja confirmação ou infirmação se baseou em resultados através da análise de conteúdo, tal como Bardin (1995) sugere.

Na elaboração do instrumento de análise, quer dizer, os sistemas categoriais, determinou-se, a par das categorias, as *unidades de análise*. Segundo Marconi e Lakatos (1996) estas unidades devem ser escolhidas em função dos aspectos mais importantes para a pesquisa e do material a ser classificado. Nesse sentido, escolheu-se como unidades de análise ou elementos básicos, os temas e utilizou-se as grelhas com os sistemas categoriais apresentados no Anexo II para fazer a enumeração resumida das características dos textos analisados.

Na *fase de inferência* considerou-se as regras de inferência, ou seja, considerou-se o sistema de conceitos elaborado *a priori* e sua articulação, segundo proposta de Vala (1999). Dito por outras palavras, fez-se a descrição e dedução lógica das relações existentes entre as características identificadas face ao sistema de conceitos, procedimento que permitiu, parafraseando Bardin (1995), a passagem, explícita e controlada, da descrição à interpretação.

II - Análise de conteúdo estética

A *análise de conteúdo estética* teve um papel secundário na tese, tendo sido utilizada para *identificar os significados* da marca gráfica, de algumas peças de comunicação, o *design* de ambiente e arquitectura quando pertinente e, dessa forma, o *conceito de comunicação* utilizado no *sistema de identidade visual* das empresas assim como a sua *estrutura*. O conceito de comunicação e a estrutura do sistema de identidade visual integrou a estrutura de identidade das marcas corporativas a nível estratégico. Esta análise foi baseada na *Teoria da Forma (Gestalt Theory)* porque segundo Costa (1989), Mozota (1990), Lobach (1981) e Dantzie (1990) é o tipo de análise mais adequada para identificar o grau de coerência e de qualidade formal dos produtos visuais e artísticos, nos quais se enquadram os elementos e peças das empresas que se analisou. O método proposto por esta teoria para identificar a coerência e qualidade formal consiste na análise dos factores que determinam o equilíbrio visual das composições e os factores que contribuem para a criação de impacto visual. Em concordância com esta metodologia, no trabalho realizado a *análise estética* das marcas gráficas e peças de comunicação consistiu na *análise dos elementos visuais* constituintes da composição e na análise da maneira como os elementos estavam organizados, a sua *estrutura*, através da sintaxe da linguagem visual.

III - Vantagens e limitações da análise de conteúdo

Uma das *vantagens da análise* de conteúdo é que possibilita, na fase de classificação, a apresentação resumida e estruturada dos dados recolhidos de diversas fontes. Este tipo de apresentação, seguida no trabalho, facilitou a *análise comparativa*. Uma das *limitações* da técnica reside, segundo Marconi e Lakatos (1996) na dificuldade em fazer um controlo rigoroso do funcionamento da própria análise e alcançar a objectividade desejada. Esta *limitação* foi ultrapassada através da elaboração de objectivos que conduziram a recolha de dados e a sua análise, quer dizer, contribuíram para a retenção dos dados pertinentes e para a

organização dos dados recolhidos em categorias. Além disso, em sintonia com Domingues, (2000) o *método de abordagem da hipótese* foi desenvolvido, a nível de métodos de procedimento, com o *recurso à triangulação* de fontes e técnicas de recolha e análise de dados. A nível de *descrição e interpretação* dos dados utilizou-se a sugestão apresentada por Domingues, (2000) de se fazer uma *triangulação teórica*. Este método consiste segundo Silverman (1989, p. 107) em utilizar múltiplas técnicas «dentro de uma lógica de teste de hipóteses», validando-se as descobertas através da comparação de dados recolhidos de várias fontes e através da utilização do método de generalização designado por *indução analítica*. Segundo Silverman (1989) e Eisenhardt e Graebner (2007) a *indução analítica* é um método através do qual o investigador formula generalizações a partir do conjunto de dados recolhido, mas estas generalizações não dizem respeito a amostras estatísticas mas teóricas.

2.4. Construção e descrição dos instrumentos de recolha de dados

No Capítulo I foi referido que os conceitos que integram o modelo de análise foram operacionalizados através da sua subdivisão e caracterização em dimensões, componentes e características, a observar no estudo empírico. A elaboração dos *conceitos*, segundo um quadro de abordagem com orientação sistémica (Bruyne, Herman e de Schoutheete, 1991), serviu de base para a elaboração do *sistema de categorias*, utilizado para classificar os dados recolhidos, assim como dos *guiões de recolha de dados* que se utilizou no estudo empírico (ver o Anexo II e III). Em relação à 1ª Etapa, elaborou-se *três guiões* que se utilizou para caracterizar os conceitos, total ou parcialmente, *identidade organizacional*, *identidade de marca corporativa* e *desempenho das empresas/marcas* no mercado através das técnicas de entrevista, observação, análise e recolha de fontes documentais, já referidas. Nesta etapa entrevistou-se os responsáveis pela comunicação de marca corporativa e outros responsáveis pela gestão da marca. Na 2ª Etapa, entrevistou-se outros responsáveis e trabalhadores das empresas, utilizando-se um *quarto guião* de entrevista (Anexo V). Os dados recolhidos possibilitaram caracterizar alguns *componentes dos conceitos analisados*, numa perspectiva diferente da perspectiva da gestão.

Os próximos pontos têm como objectivo explicitar os instrumentos utilizados na recolha de dados e apresentar os quadros que resumem os conceitos analisados na 1ª Etapa do estudo empírico. O conceito comprometimento organizacional foi analisado na 2ª Fase do estudo, através do questionário.

2.4.1. Identidade de marca corporativa a nível estratégico

O *objectivo geral* da recolha de dados na 1ª Fase da investigação foi o de definir a *estrutura de identidade da marca corporativa* a nível estratégico. Com esse objectivo analisou-se as dimensões estratégica e operacional da marca corporativa e o posicionamento. Caracterizou-se ainda alguns indicadores de desempenho da marca numa óptica interna e de mercado.

No Capítulo I foi definido que a *identidade organizacional* ou *imagem interna* sustenta a estrutura de identidade da marca corporativa e refere-se às percepções que a empresa tem de si própria, às percepções que os membros têm de si e da sua relação com o grupo e ainda às percepções que os membros têm sobre as percepções dos públicos externos. Adoptou-se para chegar a esta definição a perspectiva que visualiza a *marca como uma organização*. Referiu-se que a *identidade organizacional* é constituída pela percepção de um conjunto de características, algumas das quais centrais e distintivas. As características percebidas sobre a identidade referem-se a *temas* com um *enfoque interno*, os padrões comportamentais e a *temas* simultaneamente *internos e externos*, o historial e a situação actual da empresa que engloba o projecto da empresa e as políticas formais, especialmente as decisões com maior impacto na imagem dos empregados: a estratégia global e políticas de gestão dos recursos humanos (Fig. 6). Apresenta-se no Quadro 5 a operacionalização do *conceito identidade organizacional*, as dimensões e os componentes do conceito, traduzidos em questões de investigação às quais se deu uma resposta no estudo empírico

Conforme se pode observar no Quadro 5 na 1ª Etapa do trabalho de campo o *objectivo geral da recolha de dados* foi o de definir as *características da identidade organizacional* com maior impacto nas percepções dos públicos internos.

Os *objectivos específicos* foram os de identificar as *características da identidade* numa *perspectiva de gestão*, descritas no lado esquerdo do Quadro 5. As *características* que se analisou foram: o historial, a visão e missão formalizada pelas empresas ou descrita oralmente, valores declarados e padrões comportamentais, objectivos, estratégias e políticas de gestão dos recursos humanos. Caracterizou-se ainda genericamente, a estrutura das empresas. Dada a definição de *identidade da marca corporativa*, o enfoque desta análise incidiu nas competências centrais, valores declarados numa óptica de mercado e interna, benefícios da oferta, políticas de gestão dos recursos humanos. O *produto* é, segundo Olins (2000) e Aaker (1996) uma das principais fontes de identidade das empresas da indústria transformadora

tendo, como tal, um impacto nas percepções internas, interessou identificar as características dos produtos das empresas estudadas a nível de conceito. Para analisar esses significados utilizou-se a tipologia elaborada no ponto 1.5.2., caracterizando-se a oferta das empresas quanto a características de desempenho e imagem. Quanto ao *posicionamento* das empresas no mercado a análise teve como objectivo identificar a imagem que estas queriam projectar e avaliar, posteriormente, a sintonia entre essa imagem e as percepções dos públicos internos sobre a marca corporativa.

Quadro 5

Conceito identidade organizacional: Dimensões com impacto nas percepções internas e que sustentam o conceito da marca corporativa

Dimensões a analisar <ul style="list-style-type: none"> • Historial • Situação actual da empresa: <ul style="list-style-type: none"> - O projecto da empresa - As políticas formais: enfoque nas decisões com maior impacto na imagem dos empregados: a estratégia global; políticas de gestão dos recursos humanos. - 	
Questões de investigação: elementos a analisar no estudo empírico <p>Historial</p> <p>Visão e missão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a finalidade: a razão de existir, as competências centrais necessárias para a satisfação dos factores críticos de sucesso do negócio, - objectivos e estratégias (os aspectos comerciais), o produto, - valores e padrões de comportamento, <p>Políticas de gestão dos recursos humanos</p> <p>Posicionamento</p>	Objectivos da análise <p>Geral</p> <p>Definir a identidade organizacional</p> <p>Específicos</p> <p>Identificar as características da identidade numa perspectiva de gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - as características objectivas, - as características subjectivas: valores, crenças, sentimentos e pressupostos (inferidos). <p>Definir a ideologia: os valores declarados</p> <p>Identificar os critérios de recrutamento, desenvolvimento e sistema de recompensas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pressupostos subjacentes. <p>Identificar as características da imagem que a empresa quer projectar</p>

2.4.1.1. Historial

Na análise ao historial seguiu-se as indicações de Schein (1985) e Thévenet (1997) e caracterizou-se as pessoas e factos marcantes na história das empresas. Segundo Thévenet (1997) as pessoas marcantes são aquelas cujas decisões ou acções exerceram uma influência determinante nos valores e nas formas de comportamento da empresa, destacando-se o

fundador e presidentes. Os factos marcantes referem-se a momentos críticos da história da empresa e à tomada de decisões estratégicas importantes, podendo revelar dados adicionais sobre os valores da cultura (Thévenet, 1997).

2.4.1.2. Visão e missão

Segundo Campbell, Devine e Young (1996), Dowling (2001), Davies et al. (2003) e Martin (2002) a visão é um ideal a que a empresa aspira, uma meta, que indica uma direcção para a empresa e estabelece expectativas nos públicos internos se for conjugada com a declaração de missão.

Davies et al. (2003) considera que os conceitos visão, missão e identidade são semelhantes no sentido em que englobam o conceito razão de existir ou finalidade. Contudo, a maior parte dos autores distingue a visão da missão, considerando que esta última é mais específica porque se refere ao presente, à gestão da empresa e indica a finalidade, ou razão de existir, a natureza do negócio, os clientes e mercados a ser servidos, os padrões de comportamento para os membros e os valores partilhados desejáveis (Campbell, Devine e Young, 1996; Dowling, 2001; Davies et al., 2003). Por uma questão prática incluiu-se o componente visão no Quadro 6.

No trabalho realizado o conceito missão foi utilizado de uma forma lata, referindo-se à missão das empresas que é normalmente formalizada em documentos designados Declarações de Missão, Carta de Objectivos ou outras designações, segundo os autores (Kotter e Heskett, 1992; Campbell, Devine e Young, 1996). Nestes documentos os valores e crenças, a ideologia, são articulados com a visão e missão (Kotter e Heskett, 1992) e enfatiza-se os aspectos a dar uma maior atenção dentro da organização (Schein, 1985).

Para caracterizar o conceito missão considerou-se os elementos constituintes fundamentais, definidos por Campbell, Devine e Young (1996) e que se enunciam em seguida:

- o propósito: a razão de existir da empresa;
- a estratégia: a fundamentação comercial;
- os valores: numa perspectiva da gestão;
- padrões ou normas de comportamento: os valores subjacentes aos padrões de comportamento que conduzem a forma de operar da empresa.

Quadro 6

Componentes da dimensão missão do conceito identidade organizacional

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS A OBSERVAR
Visão	Meta: - as aspirações para o futuro, o que a empresa quer criar no futuro.
Razão de existir da empresa propósito ou finalidade global	Expressa na Definição de Negócio: - o que a empresa faz , as necessidades que satisfaz e os benefícios que oferece, as suas competências centrais.
Objectivos	Objectivos financeiros e não financeiros.
Estratégia corporativa e de negócio	Estratégia corporativa Onde concorre a empresa: - definição do(s) sector(es) de actividade em que a empresa concorre: ambiente económico, político e social; a natureza do sector – factores críticos de sucesso; Estratégia de negócio Como concorre: - os pontos fortes ou competências centrais e a competência distintiva ou vantagem competitiva da empresa, tipo de estratégia genérica, - mercados e clientes, - produto.
Valores declarados	Identificação dos valores declarados e sua sintonia com a razão de existir, a ideologia
Padrões comportamentais	As regas práticas da organização

Apresenta-se em seguida uma breve explicação dos componentes acima referidos e que se analisou no estudo empírico. A análise irá ter como referência o Quadro 6 no qual se acrescentou o componente objectivos.

I - Razão de existir

A *razão de existir* é por vezes designada propósito ou finalidade global. Em termos práticos, a razão de existir explica porque é que a empresa existe, para que serve, quem beneficia com os esforços efectuados, os motivos para as pessoas fazerem mais do aquilo que é estipulado nas descrições de funções (Campbell, Devine e Young, 1996). Segundo Collins e Porras (1996) o propósito deve ser amplo, fundamental, permanente e deve ter a função de guiar e inspirar, não a de diferenciar.

A *razão de existir* possibilita às empresas decidir o tipo de actuação que vão ter no mercado, definir os objectivos e as estratégias a partir das competências centrais, um dos elementos componentes da finalidade mais importantes (Dowling, 2001, p. 96). Uma forma prática de caracterizar a *razão de existir* é pedir à gestão que descreva o negócio da empresa

dando destaque às competências centrais relevantes para a satisfação dos factores críticos de sucesso do negócio, refere Freire (1997). Quer dizer, enuncia-se os benefícios ou soluções que a empresa oferece (Dowling, 2001, p. 94).

II - Competências centrais

O conceito *competências centrais* ou aprendizagem colectiva de Prahalad e Hamel (1990) possibilita identificar a relação entre as competências existentes numa empresa e a sua capacidade em produzir e vender certos produtos e serviços. Prahalad e Hamel (1990) definem que as competências centrais ou aprendizagem colectiva dizem respeito à aquisição de conhecimentos ao longo do tempo sobre a maneira de coordenar a capacidade produtiva e integrar múltiplas tecnologias, a organização do trabalho e a oferta de valor. A comunicação, o envolvimento e comprometimento com o trabalho dos membros são também competências centrais, segundo os autores. Uma definição bastante operacional é que uma competência central ou ponto forte é um recurso ou actividade da empresa que contribui para satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência (Freire, 1997, 2000; Simões 1997) e que se encontra presente nos principais produtos das empresas (Prahalad e Hamel, 1990).

III - Objectivos

Com a análise dos *objectivos financeiros* e não *financeiros* recolheu-se dados sobre a forma como as empresas estavam, na prática, a dar forma à razão de existir (Peters e Waterman, 1982; Freire, 1997). Obteve-se dados referentes ao volume de vendas, rentabilidade, produtividade, qualidade e difusão da imagem, entre outros (Freire, 1997). No guião de entrevista apresentou-se às empresas um *check list* (AnexoIII) com itens sugeridos por Freire (1997).

IV - Estratégia

Na definição do conceito *estratégia* interessou estabelecer uma base conceptual para a análise, a nível de estudo empírico, da *estratégia corporativa* e de *negócio*. Segundo Davies et al. (2003) Campbell, Devine e Young (1996) a estratégia dá forma prática à razão de existir e consiste no raciocínio comercial que indica a maneira como a empresa vai atingir os seus objectivos. A estratégia desenvolve-se em dois níveis: a nível corporativo e a nível de negócio. A *nível corporativo* a estratégia diz respeito à escolha dos mercados onde a empresa vai

concorrer, ou seja, em que negócio ou negócios a empresa deve actuar e os factores críticos de sucesso (Davies et al., 2003; Campbell, Devine e Young, 1996). As decisões estratégicas a *nível do negócio* respondem à questão «como concorrer», indicam formas de atingir os objectivos e qual a vantagem competitiva que se espera obter (Davies et al., 2003, p. 4; Freire, 1997, p. 180; Dowling, 2001, p. 97). A empresa tem que identificar as *competências centrais* que deve dominar, ou reforçar, em cada negócio para melhorar o seu desempenho nos factores *críticos de sucesso* desse negócio (Freire, 1997, 2000). Desta forma, as *competências centrais* de uma organização moldam a sua intenção estratégica, como concorre, ou seja, a estratégia genérica que vai adoptar (Dowling, 2001). Para identificar a *estratégia* ou *estratégias genéricas* das empresas recorreu-se à conceptualização de Porter (1980) e subdivisão da estratégia em estratégia de custos, diferenciação e de nicho.

V - Mercados servidos e clientes

Os mercados e clientes das empresas foram caracterizados através de questões que se colocou aos gestores, complementadas com questões relativas à cobertura e apoio da distribuição (Anexo III) e questões contidas no documento que se designou indicadores de desempenho (ver o ponto 3 do Anexo III).

VI - Produto

Para analisar o *portfolio de produtos* das empresas, tendo presente que o produto poderia ser a principal fonte de identidade dos casos estudados, adoptou-se a perspectiva de Aaker (1996) que sugere que na análise de uma marca se visualize a *marca como um produto* e utilizou-se a *tipologia de significados* que podem estar presentes na estrutura de identidade da marca corporativa, que se formulou no ponto 1.5.2. Os significados que se considerou numa óptica de mercado foram os de desempenho e de imagem (Quadro 2). No Anexo II apresenta-se o sistema de categorias utilizado na análise dos dados recolhidos nas empresas referentes ao produto.

VII - Valores declarados e padrões comportamentais

No estudo empírico caracterizou-se os *valores declarados e padrões comportamentais* através de questões que se colocou junto aos responsáveis pela comunicação de marca corporativa, já que nenhuma empresa tinha uma declaração de missão formal. Complementou-

se esta análise com a análise de outros meios, tal como a marca gráfica, vídeo numa das empresas, *site* institucional das empresas na *Internet*. Formulou-se também um sistema de categorias para analisar os dados recolhidos (Anexo II).

2.4.1.3. Políticas de gestão dos recursos humanos

Segundo Alvesson e Berg (1992) a *gestão dos recursos humanos* procura tirar o maior partido possível das aptidões e capacidades dos membros, físicas e mentais, impulsionar o entusiasmo, a criatividade, lealdade e comprometimento, no sentido de salvaguardar a competitividade das empresas. Tendo presentes estas palavras, no estudo empírico caracterizou-se as políticas de gestão dos recursos humanos quanto aos seus componentes mais importantes, o recrutamento, a formação, carreira e sistema de recompensas (ver o sistema de categorias no Anexo II).

Quadro 7

Componentes da dimensão políticas formais: Políticas de gestão dos recursos humanos

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS A OBSERVAR
Recrutamento	Objectivos e critérios do recrutamento
Desenvolvimento: Formação	Objectivos Tipo de formação
Sistema de recompensas 1- Carreira	Critérios de progressão na carreira
2-Outras Recompensas: Recompensas quantitativas	Tipos: Remuneração salarial base. Outras: prémios, divisão de lucros, bónus, acções.
Recompensas qualitativas	Agradecimentos por parte do presidente, gestores ou supervisores, cartões de aniversário, festas. Outras. Critérios: O desempenho da tarefa ou função A satisfação dos clientes Outros

Em relação ao *recrutamento e formação* utilizou-se itens sugeridos por Simões (1997) relativos aos principais objectivos e critérios de recrutamento e objectivos da formação profissional. Quanto aos *sistemas de recompensas* analisou-se os critérios de progressão na carreira e outras recompensas, qualitativas e quantitativas, segundo diversos autores (Smith,

1983; Guion, 1983; Folger e Konovsky, 1989; Spector, 1997; Meyer e Allen, 1997; Gibson et al., 2003).

2.4.2. Posicionamento

Tal como foi referido anteriormente a análise do *posicionamento* da empresa no mercado teve como objectivo identificar a imagem que a empresa quer projectar e avaliar, posteriormente, a sintonia entre essa imagem e as percepções dos públicos internos sobre a marca corporativa. O conceito *posicionamento* foi subdividido nos componentes apresentados no Quadro 3 do Capítulo I, em resultado da análise de modelos de vários autores. Formulou-se também as categorias usadas para classificar os dados recolhidos no estudo empírico (Anexo II). Desta forma analisou-se o posicionamento quanto ao *tema* e descreveu-se os seus atributos objectivos e subjectivos. Em seguida analisou-se a *promessa* identificando-se as razões relevantes para que os clientes comprem os produtos ou estabeleçam um relacionamento com a empresa. Identificou-se os *pontos de paridade* com outras empresas os quais podem consistir em significados que enquadram a marca na categoria de produto ou em significados que têm como objectivo anular os pontos de diferença dos concorrentes. Com a análise dos *pontos de diferença* identificou-se a vantagem competitiva das empresas. Fez-se ainda uma análise dos *significados* contidos no posicionamento com uma *óptica interna* e identificou-se valores culturais e valores relativos à reputação das empresas. Na análise de conteúdo classificou-se os atributos, benefícios ou valores recorrendo-se à *tipologia* formulada no Capítulo I (Quadro 2) e ainda uma *tipologia de características e valores* relativos à imagem e reputação das empresas formulada a partir de diversos autores, nomeadamente Martin (2002), Davies et al. (2003), Dowling (2001), English (1998), Aaker (1996), Keller (2003), Interbrand (1998) Dickinson e Svensen (2000), Knox, Maklan e Thompson (2000), Knowles (2001) e Kotter e Heskett (1992).

2.4.3. Identidade de marca corporativa a nível operacional

O objectivo da análise da *identidade de marca a nível operacional* foi, conforme foi já referido, o de definir o *conceito de comunicação* do *sistema de identidade visual* e estrutura desse sistema e integrar os resultados da análise na estrutura de identidade das marcas corporativas. Com esse objectivo analisou-se o *mix* de identidade de marca, identificando-se características do nome das empresas, marca gráfica e outros sinais de identidade. Embora o produto também faça parte do *mix* de identidade como interessou analisá-lo a nível de conceito

integrou-se este componente na dimensão estratégica do conceito identidade de marca. Complementou-se a análise identificando-se os objectivos, estratégias e meios de comunicação interna e numa óptica de mercado, no sentido de avaliar posteriormente o impacto da comunicação no conhecimento da marca, por parte dos membros, nas percepções e atitudes face à marca corporativa. Estes objectivos foram expressos em questões de investigação às quais se deu uma resposta no estudo empírico (Quadro 8).

Em relação ao *historial da marca* considerou-se as propostas de Miller, Brown e Cullen (2000), English (1998), Mollerup (1999) e Olins (1996) e analisou-se a evolução da marca gráfica ao longo do tempo assim como os motivos das alterações sofridas pela marca. Considerou-se os seguintes motivos: mudanças de valores culturais, formas de actuar no mercado, mudanças na oferta da empresa, evolução das necessidades e expectativas dos clientes, motivos estéticos.

Quadro 8

Conceito identidade de marca corporativa: Dimensão operacional

Dimensões a analisar:	
<ul style="list-style-type: none"> Mix de identidade e acções de comunicação 	
Questões de investigação: elementos a analisar no estudo empírico	Objectivos da análise
<p>Historial</p> <p>Mix de Identidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> elementos básicos da identidade visual: nome da empresa, marca gráfica, códigos cromáticos, outros elementos: etiqueta, embalagem, <i>slogan</i>, personagens, design de ambientes e arquitectura. <p>Acções de comunicação numa óptica de mercado e interna</p> <ul style="list-style-type: none"> Objectivos Estratégias e meios utilizados 	<p>Geral</p> <p>Definir o conceito de comunicação e estrutura do sistema de identidade visual</p> <p>Específicos</p> <p>Analisar alterações no design gráfico da marca</p> <p>Analisar as características dos componentes do mix de identidade.</p> <p>Identificar o grau em que as acções de comunicação contribuem para o conhecimento da marca e estabelecimento de um relacionamento entre empregados – marca (Parte III da investigação).</p>

2.4.3.1. Os signos de identidade

A análise ao *design da marca* incidiu nos elementos de base da *identidade visual*, os componentes *nome da empresa* e *marca gráfica*, constituída pelo logotipo e/ou símbolo e pela denominação social. Considerando que estes signos de identidade representam visualmente características de imagem que as empresas desejam que os públicos percepcionem (Dowling,

2001) referentes à identidade da empresa ou a valores da oferta (Olins, 1996; Gregory e Wiechmann, 1997; Interbrand, 1998) e têm, dessa forma, um impacto nas crenças e sentimentos face à marca, analisou-se estes elementos quanto ao *significado*. Esta análise completou a descrição da estrutura de identidade das marcas corporativas das empresas estudadas.

O *nome* é uma das fontes de identidade mais importantes e o primeiro ponto de contacto, a nível de significado, com uma organização. Na análise do nome de marca utilizou-se a tipologia de nomes da Interbrand (1998) e a de Mollerup (1999).

Na análise da *marca gráfica* considerou-se que o logotipo se referia ao desenho das letras que constituem o nome da marca (Costa, 1989; Mozota, 1990) e que o símbolo tinha características visuais menos descritivas (Costa, 1989). Considerou-se também que os significados dos logotipos e símbolos podiam advir de características intrínsecas ou dos programas ou acções de *marketing* (Keller, 2003; Mono, 2002). Analisou-se o símbolo e logotipo das empresas através de uma análise de conteúdo estética e já explicitada.

2.4.3.2. Conceito de comunicação

No Capítulo I foi referido que o *conceito de comunicação* de uma marca é definido a partir da estrutura de identidade da marca e indica os significados fundamentais a traduzir a nível visual. Na análise da marca pode reconstituir-se, num percurso inverso, o conceito de comunicação utilizado na sua concepção. A nível prático, analisou-se os *elementos da linguagem visual*, ponto, linha, forma, cor, textura e a *sintaxe da composição* para descrever o conceito (Dantzig, 1990; De Jong, 1999; Mono, 2002). Analisou-se ainda a *composição das peças de comunicação* da marca através do *layout* da composição, quer dizer, os traçados ordenadores utilizados para compor os elementos da linguagem visual (Swann, 1993; Cerver, 1997; De Jong (1999); Mono, 2002; Miller, Brown e Cullen, 2000). Considerou-se, a par desta análise, a análise estética da composição.

2.4.3.3. Estrutura do sistema de identidade visual

Na análise da *estrutura do sistema de identidade visual* considerou-se as definições de Olins (1996), Interbrand (1998) e Mollerup (1999) que referem que as estruturas de identidade que as empresas utilizam podem ser monolíticas, endossadas, de marcas-produto e híbridas. Explicitando as definições destes autores, uma empresa tem uma *estrutura de identidade*

visual monolítica quando utiliza apenas o seu nome, uma identidade e um estilo visual. A *identidade é endossada* quando a empresa utiliza diversos nomes, diversas identidades visuais endossadas à marca corporativa. Uma empresa tem uma *estrutura de marcas-produto* quando utiliza a identidade visual destas marcas de uma maneira independente, sobrepondo-se aqui a identidade da marca-produto produto à identidade da corporação. A *identidade visual híbrida* utiliza uma combinação das estruturas que se referiu.

2.44. Desempenho da empresa/marca corporativa no mercado

Na análise do conceito *desempenho da empresa* ou *marca corporativa* no mercado considerou-se *medidas de desempenho qualitativas e quantitativas* que se seleccionou a partir da análise dos métodos de avaliação das marcas mais utilizados pelas empresas de consultoria e de modelos construídos com uma óptica de *marketing*, já referidos no Capítulo I. Os critérios que presidiram a esta selecção resultaram de uma ponderação das características dos casos a analisar e dos dados que estes seriam capazes de fornecer (Quadro 9).

Quanto aos *indicadores de desempenho quantitativos* seleccionou-se para análise o *volume de negócios global* que indica, segundo Neves (2000a) o total dos proveitos correntes dos exercícios (conceito D do Plano Oficial de Contabilidade – POC) ou segundo Borges, Rodrigues e Rodrigues (1998, p. 699) os proveitos ou ganhos «derivados de operações de qualquer natureza em consequência de uma acção normal ou ocasional, básica ou meramente acessória» sendo o «conceito de proveitos ou ganhos bastante lato, caracterizado pelo «acréscimo do poder económico» (p. 700). Seleccionou-se, atendendo a Keller (2003) e Aaker (1996), o *volume de vendas* das marcas próprias e dos produtos sem marca tendo-se considerado que seria necessário analisar, tal como a Interbrand (1998) refere, dados relativos a um mínimo de três anos.

Outros *indicadores* que se utilizou, *tangíveis e intangíveis*, incidiram nos *dois tipos de imobilizado*, definidos pelo POC (Borges, Rodrigues e Rodrigues, 1998), tendo-se seleccionado os componentes de investimento mais importantes nestas rubricas a partir da teoria sobre a avaliação do desempenho das marcas, explicitada no Capítulo I, especialmente as sugestões de Serra e Gonzalez (1998), Keller (2003) e Aaker (1996). Estes autores referem que na análise do desempenho de uma marca se deve considerar os *investimentos* efectuados em *actividades com impacto no seu valor*, em actividades de *marketing* e comunicação, desenvolvimento do produto - I&D, *design* do produto, empregados, canais de distribuição. Considerou-se também os *tipos de investimento* e a nomenclatura do ICEP (2005), relativa aos

programas de incentivo à modernização, ou reforço de competitividade das empresas. A partir destas fontes, formulou-se *questões* sobre os seguintes *investimentos*: investimentos essenciais à actividade, qualificação dos recursos humanos, certificação da qualidade, segurança e gestão ambiental, produto: I&D e *design*, distribuição, compra e registo de marcas, comunicação da marca corporativa e da marca-produto. Em relação às *medidas de desempenho qualitativas* utilizou-se os indicadores da Interbrand (1998) relativos à longevidade da marca no mercado, protecção jurídica da marca, características do mercado actual e internacionalização.

Quadro 9

Conceito desempenho da empresa/marca corporativa

<p>Dimensões a analisar</p> <p>Valor da marca a nível:</p> <ul style="list-style-type: none"> - concreto, financeiro: abordagem de valorização segundo a perspectiva financeira e a contabilística; - abstracto, de <i>marketing</i>. 	
<p>Questões de investigação: elementos a analisar no estudo empírico</p> <p>Medidas de desempenho das empresas/ marcas corporativas no mercado relativas a 3 anos:</p> <p>Quantitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - volume de negócios global; - volume de vendas: % de vendas das marcas próprias e de produtos sem marca; - investimento total e investimentos realizados em vários componentes, com enfoque no desenvolvimento da marca. <p>Qualitativas:</p> <p>Numa óptica de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - longevidade da marca no mercado; - protecção jurídica da marca: elementos registados como propriedade industrial; - características do mercado actual; - grau de internacionalização: inclui a % de mercado nacional e internacional; <p>Numa óptica interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - qualidade percebida e liderança a nível de inovação; - valor percebido; - atitudes e sentimentos em relação à marca . 	<p>Objectivos da análise</p> <p>Geral</p> <p>Caracterizar o desempenho da marca a nível interno e no mercado através da análise de dados quantitativos e qualitativos</p> <p>Específicos</p> <p>Identificar qual o contributo da marca corporativa e das marcas-produto no desempenho da empresa.</p> <p>Identificar os investimentos realizados em actividades de <i>marketing</i> e comunicação, desenvolvimento do produto, outros.</p> <p>Identificar o grau de força da marca corporativa e das marcas-produto.</p> <p>Identificar as percepções internas quanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - à qualidade e grau de inovação da oferta - relação qualidade-preço - identificar o tipo de relacionamento empresa – empregados

Dado o objectivo do trabalho, que focaliza a análise nas percepções internas, constituiu-se um conjunto de medidas de desempenho, que se designou **medidas de**

desempenho com um enfoque interno. As medidas seleccionadas a partir do modelo de Aaker (1996) consistiram na *qualidade percebida e liderança* a nível de inovação, o *valor percebido* caracterizado a partir da relação qualidade-preço. Identificaram-se ainda outros itens durante a investigação relativas ao desempenho da marca numa óptica interna, nomeadamente *atitudes e sentimentos* em relação à marca.

As *fontes utilizadas* para a recolha de dados foram o Relatório e Contas de algumas das empresas, dados recolhidos em entrevista junto aos responsáveis pela comunicação da marca corporativa e outros gestores com impacto na gestão da marca, dados obtidos junto aos supervisores e restantes trabalhadores das empresas na 2ª Etapa do estudo qualitativo e dados obtidos através do questionário ministrado na 2ª Fase do Estudo. No sentido de sistematizar a informação de que se necessitava para caracterizar o desempenho das empresas elaborou-se ainda um documento adicional que se designou *Indicadores de Desempenho das Empresas/Marcas no Mercado* (Anexo III). Os *indicadores qualitativos* presentes neste documento não foram caracterizados pelas empresas com excepção da satisfação dos clientes contudo, não se integrou estes dados no estudo porque se referiram apenas a um ano. Entregou-se este documento aos responsáveis pela comunicação de marca para preencherem e entregarem os dados requeridos.

2.4.5. Guião utilizado na 2ª etapa da investigação qualitativa

Na 2ª Etapa da investigação utilizou-se um *guião de entrevista* constituído por questões que tiveram como objectivo identificar as *percepções internas* sobre alguns componentes da identidade das marcas corporativas e valores pessoais.

As questões colocadas nos pontos 1 a 3 e 5 do presente texto tiveram como objectivo *identificar factores* que podem contribuir para explicar a imagem da empresa junto aos empregados, as *percepções internas* assim como as *atitudes*. Através destas questões identificou-se as crenças e sentimentos dos membros das empresas sobre o sector de actividade, empresas concorrentes e empresa, com destaque para as crenças sobre os benefícios ou valores oferecidos pela marca corporativa ou marcas-produto. Identificou-se ainda os comportamentos valorizados pela gestão, valores subjacentes a esses comportamentos e as necessidades que a empresa satisfazia. Com a questão colocada no **ponto 4** obteve-se um perfil dos valores pessoais dos entrevistados. As questões, apresentadas no guião incluído no Anexo V, têm os *pressupostos e bases teóricas* que se irá referir em seguida.

I – Sector de actividade

Dowling (2001) é de opinião que ao iniciar-se uma entrevista que visa identificar a imagem interna se deve *começar por perguntas de carácter geral*, por forma a atingir dois tipos de objectivos, o de se captar a boa vontade dos respondentes e o de se obter dados sobre o contexto no qual a empresa actua. Seguindo-se esta orientação pediu-se aos entrevistados que caracterizassem o *sector de actividade* onde a organização opera e que dessem uma opinião sobre as *empresas de outros países*.

II – Concorrentes

Com o objectivo de conduzir os membros das empresas para perguntas mais específicas e introduzir a análise da empresa, formulou-se em seguida uma questão sobre a *oferta dos concorrentes* directos da empresa quanto aos produtos/marcas.

III – Empresa

Seguiu-se as sugestões de Dowling (2001) e Aaker (1996) e pediu-se aos entrevistados que caracterizassem a *empresa* na qual trabalhavam quanto aos *produtos/marcas*. Outras questões que se colocou, sob a orientação destes autores, incidiram na *imagem da empresa no mercado* e nos *pontos fortes* da empresa.

Algumas questões propostas também por Dowling (2001) tiveram um cunho mais pessoal, nomeadamente a pergunta sobre os *benefícios oferecidos pela empresa* e sobre os *relacionamentos* no geral, na empresa. Estas questões tiveram como objectivo identificar as necessidades satisfeitas pela empresa.

Com base em O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) formulou-se uma questão com o objectivo de identificar as percepções dos entrevistados sobre os *comportamentos valorizados* pela gestão e identificar, desta forma, as percepções sobre os valores subjacentes a esses comportamentos.

IV – Valores pessoais

Para se obter um perfil dos *valores pessoais* dos membros seguiu-se a proposta de O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), Hatch e Schultz (2000) e Dowling (2001, p. 212) e pediu-se aos entrevistados que caracterizassem a organização que, na sua perspectiva, era a ideal para se trabalhar. Ao contrário das sugestões destes autores, referiu-se aos entrevistados que podiam considerar empresas de outros sectores de actividade.

V- Marca corporativa e marcas-produto

Com o objectivo de complementar os dados obtidos sobre a oferta das empresas apresentou-se no final da entrevista *questões sobre as marcas*. Perguntou-se aos membros que *significados* atribuíam à marca corporativa e/ou marca(s) produto (s) e, para identificar outras *características e sentimentos*, formulou-se a pergunta «se visse um produto numa loja com a etiqueta da empresa ou da sua marca X o que pensaria e/ou sentiria?».

Após esta explicação dos instrumentos utilizados na 1ª Fase do estudo empírico, das questões de investigação que se colocou às empresas e objectivos dessa análise, ir-se-á proceder em seguida à enunciação dos procedimentos utilizados para recolher os dados.

2.5. Estudo de caso

O *estudo de caso*, iniciado em Junho de 2004, foi *desenvolvido em duas fases*. Numa primeira fase, de *abordagem* ao problema de *investigação qualitativa*, foram efectuadas entrevistas aos responsáveis pela comunicação de marca corporativa, outros responsáveis a exercer funções de gestão da marca e membros das empresas de vários níveis hierárquicos e a exercer várias funções. A análise foi complementada com a recolha e análise de fontes documentais e a observação dos produtos, algumas peças de comunicação, do *design* de ambientes e arquitectura das empresas, quando pertinente. Numa segunda fase, de *abordagem quantitativa*, ministrou-se um questionário a uma amostra de membros de cada empresa. Fez-se a explicação pormenorizada das técnicas de observação utilizadas no estudo no ponto 2.3.

2.5.1. Caracterização dos casos

Neste ponto do capítulo ir-se-á caracterizar sinteticamente os casos analisados e indicar o tipo de estrutura das empresas, grau de formalização das tarefas, mecanismos de coordenação e tomada de decisão. No guião de estudo de caso intitulado Identidade Organizacional (Anexo III) elaborou-se questões relativas a estes itens, recorrendo a Freire (1997) e Simões (1997). Ir-se-á também apresentar o volume de negócios global das empresas.

Ao pedir-se a colaboração das empresas para participar no estudo assegurou-se a confidencialidade do mesmo quanto aos nomes das empresas e membros envolvidos. Como não é possível referir as designações sociais utilizou-se a designação Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D, Empresa E e Empresa F.

I - Empresa A

A empresa A é uma PME fundada em 1987, com 69 membros à data do estudo e um volume de negócios global de 8.535.185 milhões de euros em 1994. A sua oferta é constituída por roupões de banho e acessórios de gama média-alta, concebidos por *designers* do Grupo, no qual a empresa se integra e toda a produção destina-se ao mercado externo. A empresa está certificada com a norma ISO 9001/2000 desde 2002.

A Empresa A está integrada num dos maiores grupos de têxteis-lar europeus que actua no mercado com marcas próprias direccionadas para vários segmentos de mercado. O Grupo tem empresas de distribuição na Europa e licenças exclusivas de marcas internacionais de grande notoriedade. Em 2003 teve um volume de vendas de cerca de 80 milhões de euros.

A Empresa A tem uma estrutura funcional simples, subdividida nos departamentos Administrativo e Financeiro, Comercial, Técnico/Produtivo e da Qualidade, com poucos níveis hierárquicos. As tarefas são definidas de maneira pormenorizada no Manual do Sistema da Qualidade. Na área produtiva os trabalhadores desempenham, se tal for necessário, vários tipos de tarefas. A empresa funciona como uma unidade produtiva autónoma mas a sua estrutura administrativa e financeira está sediada na empresa-mãe. A nível comercial existem coordenadores comerciais, sediados também na empresa-mãe, que fazem a ligação da Empresa A com as empresas de distribuição internacionais, tendo cada país um departamento comercial e uma equipa de vendas.

A coordenação a nível vertical processa-se através da hierarquia, a nível horizontal, devido ao Sistema da Qualidade utilizam-se planos centralizados, esquemas e mecanismos de controlo. A Directora da Qualidade tem como funções coordenar os departamentos entre si, formar grupos de trabalho para determinados projectos, tornando dessa forma a estrutura mais fluida. Tem também a função de promover o envolvimento dos membros. Quanto à tomada de decisão as decisões estratégicas, sobretudo se envolvem investimentos, são tomadas pela administração e as decisões operacionais são efectuadas pelos directores. Existe ainda, segundo o responsável pela comunicação da marca corporativa «um relacionamento muito forte entre administração e operários e os membros valorizam a esse tipo de aproximação».

II - Empresa B

A Empresa B, fundada em 1953, é uma PME com 120 membros e um volume de negócios de 4.346.014 milhões de euros em 2004. A sua oferta é constituída por produtos em malha de gama média-alta e actua no mercado nacional através de uma marca própria com elevada notoriedade junto a um segmento de mercado jovem, devido à estratégia de comunicação seguida pela empresa, de identificação da marca com ídolos televisivos. Tal como Empresa A é certificada pela norma ISO 9002 desde 1998.

As principais áreas funcionais da empresa são a Administrativa e Financeira, a área Comercial que compreende os departamentos de *Marketing*, Vendas, Logística e Aprovisionamento e a área da Produção. Em 1987 a empresa incluiu na sua estrutura um Gabinete de *Design* apoiado por um Gabinete de Desenho totalmente informatizado e dispõe, actualmente, de três designers permanentes.

A empresa tem uma estrutura funcional simples subdividida nos níveis da administração, director de serviço e trabalhadores. A Administração define os objectivos e as estratégias, coordena e dirige as diversas funções da empresa, define as funções e políticas de gestão dos recursos humanos e avalia os resultados. A nível operacional existe delegação de responsabilidade em pessoas-chave com grande experiência profissional. As tarefas são definidas de maneira pormenorizada mas é valorizada a flexibilidade, por parte dos supervisores e restantes trabalhadores e a colaboração no sentido de se atingir os objectivos pretendidos.

III - Empresa C

A Empresa C, uma PME fundada em 1974, conta com 264 membros e um volume de negócios de 14.120.009 milhões de euros em 2004. O seu *portfolio* de produtos, em malha de gama média-alta, engloba *lingerie*, roupa interior de homem, *t-shirts*, *sweat-shirts* e pijamas para senhora, homem, criança e bebé. A empresa oferece colecções próprias sob a alçada de duas marcas contudo, 98 % da sua produção destina-se a clientes com marcas próprias, *private label* e marcas internacionais. Tal como as empresas já referidas a Empresa C encontra-se certificada com a norma ISO 9001/2000, mas esta norma foi apenas aplicada ao departamento de *seamless*, isto é, de produtos sem costura. A empresa está também certificada com a norma de Gestão do Ambiente de acordo com o EMAS.

A empresa tem uma estrutura funcional simples, com poucos níveis hierárquicos e compreende as áreas Administrativa e Financeira, Comercial, Produção. Alguns dos departamentos e secções consistem no de planeamento de *seamless*, I&D/Marketing, Recursos Humanos. As tarefas são definidas de maneira pormenorizada e a descrição das funções de cada trabalhador engloba, para além das funções principais, outras funções que deve desempenhar. Valoriza-se na empresa os objectivos que cada trabalhador deve atingir. A nível vertical, a hierarquia é o principal modo de coordenação embora, conforme referiu a responsável pela comunicação da marca corporativa, «não exista grande controlo a este nível já que cada trabalhador é responsável pelo controlo das suas tarefas». A nível horizontal, a comissão da qualidade, constituída por um responsável de cada um dos sectores da empresa, coordena os trabalhadores. A tomada de decisão é efectuada pela administração e o presidente delega a sua implementação nos directores e chefias.

IV - Empresa D

A Empresa D, fundada em 1948, é a empresa-mãe de um dos maiores grupos de têxteis-lar europeus, cuja actividade principal consiste na produção e distribuição de têxteis-lar, principalmente roupa de cama. A empresa tem cerca de 1 100 trabalhadores e um volume de negócios de 93.165.909 milhões de euros no ano de 2004. A maior parte da sua produção consiste em produtos de gama média-alta e alta, destinados à exportação. A empresa opera no mercado nacional com três marcas próprias, duas das quais com um longo historial no mercado. Tem ainda a participação de 50 por cento do capital de uma empresa espanhola com marcas próprias e detentora de marcas, sob licença, com grande projecção internacional. Contudo, a maior parte da produção da empresa destina-se a *private label* e marcas internacionais já que o contributo das marcas próprias e licenças na facturação da empresa ainda é baixo. Tal como as outras empresas, a Empresa D tem a certificação da qualidade desde 1997 e em 2003 foi a primeira empresa do sector a obter a certificação na área da Gestão da Qualidade (ISO 9001/2000), Ambiente (ISO 14 001), Saúde e Segurança no Trabalho (OSHAS 18 001 e NP 4397) Tem ainda o certificado Öko-tex 100.

A empresa tem uma estrutura funcional e o Sistema da Qualidade Total abrange todas áreas funcionais da empresa. A administração, constituída pelo presidente e filhos, tem dois assessores que são um elo, na rede de comunicação interna, entre a administração e os responsáveis pelas áreas funcionais e departamentos. A tomada de decisão é efectuada pelo presidente do conselho de administração e cada um dos administradores é responsável por

uma das áreas, comercial, industrial e financeira. O *design* também é da responsabilidade de um dos administradores. Nas decisões estratégicas efectuadas pela administração são consideradas as deliberações e conclusões dos directores sobre determinados assuntos. Os trabalhadores são responsáveis pelo cumprimento dos objectivos definidos para as tarefas.

O organigrama da Empresa D está dividido nas seguintes áreas funcionais: Administrativa e Financeira, Comercial, Compras, Aprovisionamento e Expedição e área Industrial. A área Comercial está subdividida por mercados em dois departamentos e o Gabinete de *Design* Têxtil encontra-se sob a dependência de um destes departamentos. Este gabinete aplica as ideias de desenho às condições técnicas existentes na empresa, estuda a cor e a aplicação da cor. A área Industrial, subdividida em vários sectores e departamentos, inclui Investigação e Desenvolvimento, o Departamento da Qualidade, Ambiente e Segurança, o qual inclui vários laboratórios, revista e outras secções. O departamento de I&D tem a função de criar, a partir do algodão, materiais não tradicionais em termos de construção estrutural e acabamentos. A área de Compras, Aprovisionamento e Expedição está directamente dependente da administração. A empresa associada tem directores de *marketing* e um gabinete de *Design* que desenvolve as marcas a nível de conceito e desenho. O seu contributo no produto final consiste em cerca de 85%. Em relação a outros departamentos, enuncia-se o de Recursos Humanos, Licenças e Marcas. Algumas das secções directamente dependentes da Administração ou do seu assessor, são a de Gestão Energética e Aquisição de Fios e Telas. Existe ainda na empresa a área de Projectos e Construção Civil, da responsabilidade directa de um membro do Conselho de Administração.

As tarefas são definidas de maneira pormenorizada no Manual de Funções do Sistema da Qualidade, cada área é responsável pela qualidade e controlada pelo Núcleo da Qualidade. No sector de produção fazem-se auditorias internas. Em relação ao desempenho individual a empresa valoriza os objectivos a atingir por cada trabalhador no desempenho das suas funções e considera sugestões para melhorar processos ou procedimentos.

O principal modo de coordenação utilizado a nível industrial é a hierarquia. Nalgumas áreas, como a comercial, há uma maior interligação entre as pessoas e maior autonomia a nível individual assim como alguma influência nas decisões já que como o vector de orientação é o cliente, a informação que é dada pelos trabalhadores desta área tem um impacto em decisões efectuadas em níveis hierárquicos superiores. A coordenação a nível horizontal é formalizada no Manual de Funções, o qual estabelece as relações entre os Departamentos e áreas. Formam-se grupos de trabalho ou comissões quando necessário como na altura em que se realizou o

estudo de caso, em que se formaram comissões para estudar e implementar um novo *layout* na empresa.

V - Empresa E

A Empresa E é uma PME que foi fundada em 1993 como uma rede de cooperação entre pequenas e médias empresas de diferentes sub-sectores e que, dado o sucesso desta rede, foi estudada pelo IAPMEI como um caso de sucesso no âmbito da cooperação. Actualmente, a Empresa é autónoma, a nível de carteira de produtos e outros factores, mas continua a cooperar com as empresas associadas e com outras empresas. O número total de membros da empresa é de 81 e o volume de negócios, antes da fusão com duas empresas concretizada em 2004, era de 1.266.431 milhão de euros.

A Empresa E tem um *portfolio* de produtos em malha de gama média-alta que engloba duas áreas, produtos para banho e produtos de *fitness*. A maior parte da produção da empresa destina-se a *private label* mas o objectivo de curto prazo é operar no mercado através de marcas próprias. Esta estratégia começou a ser implementada em 2002 com a criação de duas marcas em parceria com estilistas nacionais. A fusão com duas empresas, já referida, trouxe à Empresa E marcas com notoriedade, já implementadas no mercado nacional e o *know-how* necessário ao desenvolvimento de uma estratégia de marcas próprias.

A empresa tem uma estrutura funcional simples com poucos níveis hierárquicos. As áreas funcionais consistem na área Administrativa e Financeira, na área Comercial subdividida por produtos, Têxteis e Vestuário e na área Produtiva. O departamento de *Marketing* engloba *I&D* e *Design*. Todas as áreas funcionais estão sob dependência da Direcção Geral e a tomada de decisão é efectuada a este nível, entre os sócios. Há delegação de responsabilidades em algumas pessoas-chave e todos os empregados são responsáveis por atingir os objectivos estipulados para as tarefas que têm que desempenhar. O controlo é efectuado por grupos de trabalho, por equipas e as acções são coordenadas com o conhecimento de todos os membros havendo, segundo o responsável pela comunicação da marca corporativa, «uma grande abertura a nível de comunicação».

VI - Empresa F

A Empresa F, uma PME fundada em 1973, tem 87 membros e um volume de negócios em 2004 de 4.216.261 milhões de euros. A sua principal actividade consiste na produção e confecção de artigos têxteis-lar em tecido *jacquard*, essencialmente de gama média-alta e alta. A empresa tem colecções próprias de gama alta mas a sua oferta destina-se apenas a *private label*. A maior parte da produção é para exportação e o maior mercado é o mercado americano. No ano de 2004, com o objectivo de satisfazer melhor as necessidades e expectativas dos clientes e fazer propostas inovadoras ao mercado, a Empresa F começou a desenvolver novos produtos, processos e serviços em parceria com o núcleo de I&D da Universidade do Minho. Em resultado dessa colaboração foi criado um novo produto com aromas de propriedades terapêuticas. A empresa encontra-se certificada com a norma ISO 9001/2000 desde 2004.

A empresa tem uma estrutura funcional simples e «flexível», segundo a responsável pela comunicação de marca corporativa. A nível vertical a coordenação processa-se através da hierarquia e a nível horizontal através de comissões, estando a administração em contacto directo com os colaboradores. As áreas funcionais são da responsabilidade de um director e consistem nas áreas e secções Administrativa/financeira, Comercial, Produção, Desenho e Qualidade. No Gabinete de Design são criadas as propostas de desenhos e colecções e a Investigação e Desenvolvimento está a ser realizada em parceria com a Universidade do Minho e outros núcleos, no sentido de se desenvolver novas ideias, propostas inovadoras e criativas. Na empresa, o trabalho de cada um dos membros é organizado no contexto de uma equipa e os membros são avaliadas no seio da equipa em que se integram. A participação, entendida como o «levantamento de problemas e sua resolução», é valorizada na empresa segundo a entrevistada.

Volume de negócios global

Apresenta-se no Quadro 10 o *volume de negócios global* das empresas entre 2001 e 2004. Através da análise do quadro verifica-se que nas Empresa A, B e E houve um decréscimo no total dos proveitos ou ganhos entre 2001 e 2004 e nas Empresas C, D e F houve um aumento. Verifica-se uma flutuação a nível de resultados obtidos nos anos intermédios em todas as empresas.

Quadro 10

Volume de negócios global

EMPRESAS	2001	2002	2003	2004
A	10.410.110	11.097.696	9.732.218	8.535.185
B	5.039.903	4.062.869	4.750.181	4.346.014
C	10.631.407	12.926.514	16.338.684	14.120.009
D	84.421.514	89.932.085	79.406.544	93.165.909
E	1.274.850	1.633.092	1.862.443	1.266.431
F	4.075.427	4.012.265	4.784.996	4.216.261

2.5.2. Desenvolvimento do estudo

A 1ª Fase do estudo de caso começou com uma *entrevista* junto aos responsáveis pela comunicação de marca corporativa com a finalidade de se explicar de maneira mais detalhada os objectivos do estudo e as fases de desenvolvimento do trabalho. Entregou-se também aos responsáveis, nalguns casos, o plano de trabalho e pediu-se os documentos nele referidos: declaração de missão, relatório e contas dos últimos três anos, peças de comunicação, interna e externa, da marca corporativa: linha gráfica, brochuras, desdobráveis, catálogos, jornal de empresa, entre outros. Nesta reunião assegurou-se a confidencialidade do estudo quanto à divulgação do nome das empresas e dos membros envolvidos no estudo. Referiu-se ainda ser necessário uma lista dos membros da empresa, responsáveis e trabalhadores mas combinou-se que esta seria entregue antes de se dar início à 2ª Fase do estudo. No final da entrevista marcou-se o próximo contacto.

Na *1ª Fase do estudo empírico* entrevistaram-se 68 membros das empresas no total. Na *1ª Etapa*, efectuou-se entrevistas junto aos responsáveis pela comunicação de marca corporativa e outros responsáveis a exercer funções de gestão da marca, com o objectivo de se obter dados que, tal como já foi referido, permitissem caracterizar a imagem interna da marca corporativa nas dimensões estratégica e operacional, o posicionamento e o desempenho das empresas no mercado, segundo a perspectiva da gestão. Recolheu-se ainda dados junto aos Responsáveis pelos Recursos Humanos com o objectivo de se caracterizar as políticas de gestão dos recursos humanos de cada empresa.

Conforme foi já referido anteriormente a recolha de dados teve como fio condutor o objectivo e hipótese geral do trabalho e foi efectuada através de entrevistas estruturadas, a

utilização de um guião de observação com perguntas pré-definidas e com vários graus de liberdade de resposta, por parte dos entrevistados.

Como os responsáveis pela comunicação de marca corporativa acompanharam o desenvolvimento de todo o trabalho, fez-se várias entrevistas a estes responsáveis com duração variável. No entanto, pelo menos duas entrevistas tiveram a duração média de três horas e permitiram obter uma grande parte dos dados pretendidos nesta etapa, em quase todas as empresas. Os dados obtidos junto a outros responsáveis permitiram completar a informação pretendida e o grau de contributo para o trabalho, por parte do administrador e directores inquiridos, dependeu do âmbito da sua responsabilidade na gestão da marca. Estas entrevistas tiveram também uma duração média de cerca de três horas. As entrevistas realizadas aos responsáveis pela gestão dos Recursos Humanos em várias empresas tiveram uma duração média de uma hora.

Na 2ª *Etapa do estudo qualitativo* as entrevistas efectuadas aos membros das empresas de vários níveis hierárquicos e a exercer várias funções tiveram a duração média de vinte minutos. Os objectivos destas entrevistas irão ser referidos no Cap. IV da tese.

Na Empresa A entrevistou-se oito membros na totalidade: um Director Comercial, representante da Administração da empresa e responsável pela comunicação da marca corporativa, a Directora da Qualidade e o Director da Produção. Entrevistou-se ainda dois membros a exercer funções nas áreas de Armazém Geral e Compras, um membro da Planificação e um da Produção.

Na Empresa B entrevistou-se o Administrador, responsável pela comunicação da marca corporativa. Entrevistou-se também o Director Financeiro e Gestor da Marca, o responsável pela Qualidade, a Gestora de Recursos Humanos, membros a exercer funções nas áreas de Armazém, Planeamento e Produção. As pessoas entrevistadas foram oito no total.

Na Empresa C entrevistou-se a Administradora, responsável pela comunicação da marca corporativa, a Directora de Recursos Humanos, a Directora da Qualidade e funcionários a desempenhar funções nos departamentos ou áreas Comercial, Administrativa, Gabinete Técnico, Compras e dois membros da Produção. Tal como nas empresas já referidas entrevistaram-se na totalidade oito membros.

Na empresa de maior dimensão, a Empresa D, entrevistou-se 28 membros. Além das entrevistas efectuadas ao Assessor da Administração, responsável pela comunicação da marca corporativa, entrevistou-se ainda um Administrador e um Director Comercial, entrevistas que tiveram a duração média de cerca de três horas e o Responsável pelos Recursos Humanos

numa entrevista de cerca de uma hora. As entrevistas realizadas aos restantes membros da empresa abarcaram membros a exercer funções em todos os departamentos ou áreas funcionais e de diversos níveis hierárquicos. Entrevistou-se outro Director Comercial e os Responsáveis pelo Departamento de Higiene e Segurança, Departamento de Informática, Área de Acabamentos, Recursos Humanos, Departamento Comercial, Estamparia, Confecção e Secção de Acolhidos. Entrevistou-se os Chefes de Tecelagem, Estamparia, Compras, Tinturaria. Entrevistaram-se outros membros a exercer funções nas áreas de Ambiente, Comercial, Logística, Desenho, Compras, dois membros do Planeamento e sete membros da Produção.

Na Empresa E entrevistou-se oito membros. Efectuou-se as entrevistas com maior duração ao Sócio-Gerente da Empresa, responsável pela comunicação da marca corporativa e fez-se uma entrevista com duas horas de duração ao Director Industrial e Comercial. Os outros entrevistados exerciam funções nas áreas Administrativa (duas funcionárias), Comercial (dois funcionários), Aprovisionamento e Produção.

Na Empresa F o trabalho foi acompanhado pela Directora de *Marketing*, representante da Administração da empresa e responsável pela comunicação da marca corporativa. Entrevistou-se esta directora e mais sete membros a exercer funções nas áreas Administrativa, Informática, Comercial, Desenho, Confecção (duas pessoas), Armazém.

Os dados recolhidos através da técnica de entrevista foram complementados com a recolha de documentos para posterior análise e pela observação de peças de comunicação da marca, dos produtos, do *design* de ambiente e arquitectura quando pertinente, conforme foi já referido no Ponto 2.3. Analisou-se os dados através da análise de conteúdo e as fases da análise foram já descritas nesse ponto.

2.6. Resumo do capítulo

No presente capítulo descreveu-se os critérios utilizados para seleccionar os casos, os métodos de procedimento, as técnicas utilizadas na recolha e análise dos dados e os instrumentos de recolha de dados utilizados na 1ª Fase do estudo empírico. Caracterizou-se ainda os casos.

Em relação aos *critérios de selecção dos casos*, para além do critério relativo ao tipo de produto fabricado, referiu-se que se seguiu os critérios gerais da disponibilidade em participar no estudo e enquadramento nos princípios teóricos gerais sugeridos pelo objecto de estudo e objectivo geral do trabalho.

Quanto aos *métodos de procedimento* utilizados no estudo optou-se pelo estudo de caso e a análise comparativa. As *técnicas* utilizadas consistiram na técnica de entrevista, observação, recolha e análise de fontes documentais, análise de conteúdo temática e estética e análise estatística descritiva. Recorreu-se ainda, na fase exploratória do estudo, ao questionário.

Em relação aos instrumentos de recolha de dados, os *guiões* utilizados no estudo empírico, explicitou-se a teoria que lhes está subjacente, as dimensões e componentes que constituem cada conceito, as questões de investigação e objectivos da análise. O conceito *identidade organizacional* foi subdividido nas dimensões historial e situação actual da empresa que engloba, a visão e missão, políticas de gestão dos recursos humanos e posicionamento. O conceito *identidade de marca corporativa* a nível operacional englobou a dimensão *mix* de identidade e acções de comunicação. O conceito *desempenho da empresa/marca no mercado* incluiu indicadores de desempenho numa óptica de mercado qualitativos e quantitativos e indicadores de desempenho numa óptica interna qualitativos.

Após a descrição dos instrumentos a exposição incidiu no estudo de caso. Caracterizou-se as empresas e referiu-se o volume de negócios global. Por último, explicitou-se que intervenientes estiveram envolvidos na 1ª e 2ª Etapas do estudo de caso, o nível hierárquico, as funções desempenhadas e número de entrevistados.