

Amanda Machado Zwirtes

**COMINO: MODELO DE COMUNICAÇÃO DIGITAL DA MARCA DE
INOVAÇÃO BASEADO EM CONHECIMENTO DE *BENCHMARK***

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento – área de concentração Mídia e Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Richard Perassi
Luiz de Sousa
Coorientador: Prof. Dr. João Bosco da
Mota Alves

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC.

Machado Zwirtes, Amanda

COMINO : MODELO DE COMUNICAÇÃO DIGITAL DA MARCA DE
INOVAÇÃO BASEADO EM CONHECIMENTO DE BENCHMARK / Amanda
Machado Zwirtes ; orientador, Richard Perassi Luiz de
Sousa ; coorientador, João Bosco da Mota Alves. -
Florianópolis, SC, 2016.

154 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Disseminação
do conhecimento. 3. Posicionamento de marca. 4. Marca de
inovação. 5. Comunicação digital. I. Perassi Luiz de Sousa,
Richard. II. da Mota Alves, João Bosco. III. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Amanda Machado Zwirtes

**COMINO: MODELO DE COMUNICAÇÃO DIGITAL DA MARCA DE
INOVAÇÃO BASEADO EM CONHECIMENTO DE *BENCHMARK***

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 07 de dezembro de 2016.

Prof. Roberto Carlos dos S. Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Richard Perassi Luiz de Sousa, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina - Orientador

Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina - Coorientador

Prof. Carlos Augusto Monguilhott Remor, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Célio Teodorico dos Santos, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof.^a Marília Matos Gonçalves, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Albertina Pereira Medeiros, Dr.^a
Universidade do Estado de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao professor Richard Perassi, que me acompanhou desde 2010, quando da minha entrada na vida acadêmica, pela parceria, constante apoio e incentivo ao longo de todos esses anos. Gratidão! Agradeço também aos professores Carlos Remor, que aceitou inicialmente me orientar durante o doutorado, pela disponibilidade, e ao professor João Bosco, pelas palavras de apoio e incentivo, em momentos tão necessários.

A realização e concretização desta pesquisa muito se deveu a CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - que desde 2010, enquanto mestranda, me concedeu bolsa de pesquisa, o que permitiu minha dedicação exclusiva aos estudos.

Aos professores da banca que muito contribuíram para a melhoria desta pesquisa, com suas colocações e sugestões: professores da UFSC Francisco Fialho, Carlos Remor, João Bosco, Marília Matos Gonçalves, e convidados externos (UDESC) professora Albertina Pereira Medeiros professor Célio Teodorico.

Ao EGC, pela oportunidade que tive de conhecer, interagir e aprender com professores que realmente desejam compartilhar conhecimento e estimular a descoberta de novos. Aos especialistas que possibilitaram o desenvolvimento da pesquisa, por sua participação também.

As amigas que me deram a mão durante o desenvolvimento da pesquisa, sob a forma de apoio e de abrigo também, nas pessoas de Juliane Vargas Nunes e Elisa Rosa, obrigada meninas!

A minha família, e em especial, meus pais Rubem e Diclá Machado, que sempre me deram todo apoio e incentivo necessários, me oportunizando desde cedo a possibilidade de educação e formação, coisas que a eles não foi oferecido, a fim que eu pudesse crescer e construir meu caminho.

Ao Wagner, que caminha comigo desde o início da jornada, muitas vezes acreditando em mim do que eu mesma; sem ele não teria conseguido encerrar este ciclo. Obrigada! E ao bebê que se fez presente nos últimos meses, certamente um incentivo e alegria a mais para concluir esta etapa, e me preparar para outra.

A Deus, cuja presença se fez tantas vezes revelada em meu caminhar, dando-me a certeza de que tudo iria dar certo, no tempo que tivesse que ser.

Gratidão!

RESUMO

Este estudo trata especialmente do registro digital e da disseminação do conhecimento sobre inovação, com base em uma pesquisa sobre comunicação da marca inovadora ou de inovação. Como resultado da etapa exploratória da pesquisa, a marca 3M foi considerada *benchmark* de melhores práticas em inovação. Portanto, por seu objeto de referência, trata-se de uma pesquisa de *benchmarking*, cujo interesse foi observar e descrever as melhores práticas de registro e disseminação do conhecimento, no processo de comunicação digital da marca de inovação. Em seguida, as informações, previamente coletadas e descritas, foram organizadas para compor o modelo COMINO de comunicação digital da marca de inovação, para ser acessível, adaptável e útil a outras organizações. O modelo proposto interessa especialmente aos gestores de organizações, institucionais ou empresariais, que são identificados com inovação e pretendem investir no posicionamento de sua marca como inovadora. A coleta de informações foi principalmente decorrente de pesquisa documental realizada através da rede digital Internet. Os principais documentos consultados foram as páginas do *website* institucional com informações originais referentes aos anos de 2015 e 2016; os relatórios oficiais da marca, mais especificamente, os cinco relatórios anuais de Sustentabilidade dos anos de 2010 a 2016, e os documentos relacionados às edições de 2012; 2013 e 2015, do prêmio de inovação *Best Innovator*. Enfim, o modelo proposto foi estruturado a partir da construção de *benchmarking*, como metodologia para identificação das melhores práticas em organizações, com foco na marca de inovação. Além disso, o modelo foi positivamente avaliado por especialistas brasileiros em inovação, que atuaram como sujeitos colaboradores da pesquisa, na condição de avaliadores. Para tanto, esses especialistas puderam apreciar o material produzido, para concordar, discordar ou não opinar sobre as 17 questões estruturantes, que reúnem e categorizam estratégias, ações e produtos, articulados e indicados, no contexto das melhores práticas designadas no modelo.

Palavras-chave: Disseminação do Conhecimento. Posicionamento de Marca. Marca de Inovação. Comunicação Digital.

ABSTRACT

This study deals specifically of digital knowledge dissemination registration about innovation, based on research on innovative brand communication or innovation. As a result of the research exploratory stage, the 3M brand was considered a benchmark of innovation best practices. It is a benchmarking research whose interest was to observe and describe the best practices of registration and knowledge dissemination in the digital communication process of the innovation brand. The information, previously collected and described, were organized to compose the COMINO, digital communication model of the innovation brand, to be accessible, adaptable, and useful to other organizations. The proposed model is of particular interest to organizations managers, institutional or business, who are identified with innovation and intend to invest in the positioning of their brand as innovative. The information collection was mainly due to documentary research conducted through the Internet digital network. The main documents consulted were the pages of the institutional website with original information (2015-2016), the official brand reports (specifically the five annual sustainability reports 2010-2015) and documents related to issues 2012, 2013 and 2015 of the Best Innovator innovation award. The proposed model was structured based on the construction of benchmarking, as a methodology for identifying best practices in organizations focusing on innovation brand. The model was positively evaluated by brazilian specialists in innovation who collaborated as research subjects, as evaluators. These experts were able to appreciate the material produced, to agree, to disagree or not to comment on the 17 structuring questions that gather and categorize strategies, actions and products, articulated and indicated, in the context of the best practices designated in the model.

Keywords: Knowledge dissemination. Brand positioning. Innovation brand. Digital communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Radar de Inovação	43
Figura 2 – A marca em todas as suas expressões	57
Figura 3 – Páginas do <i>website</i> institucional da 3M do Brasil	58
Figura 4 – Evolução do logotipo 3M: 1906, 1960, 1977 e atual	67
Figura 5 – Algumas das marcas que compõe o portfólio de produtos da 3M	68
Figura 6 – Página do <i>website</i> institucional da marca 3M no Brasil	95
Figura 7 – Novo <i>slogan</i> da marca	96
Figura 8 – Páginas digitais da marca 3M nas redes sociais	97
Figura 9 – Painel estético-semântico, com cores, figuras e frases das páginas do <i>website</i> da 3M do Brasil	100
Figura 10 – Painel estético-semântico de telas, capas e frases das páginas do <i>website</i> institucional da 3M	106
Figura 11 – Produtos da marca desenvolvidos com combinação de conhecimentos	107
Figura 12 – Imagens das pessoas nos produtos de comunicação da marca.....	109
Figura 13 – Página inicial do <i>website</i> Instituto 3M	110
Figura 14 – Premiações e reconhecimentos	114
Figura 15 – Síntese do COMINO de desenvolvimento e comunicação da marca de inovação.....	117
Figura 16 – Modelo COMINO de desenvolvimento e comunicação da marca de inovação (que combina aspectos da esfera administrativo-corporativa e da comunicação da marca)	119
Figura 17 – Detalhamento das estratégias e ações que compõe o modelo COMINO, referentes aos aspectos administrativo-corporativos	123
Figura 18 – Detalhamento das estratégias e ações que compõe o modelo COMINO, referentes aos aspectos de comunicação da marca	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Paradigmas (ou visões de mundo)	82
Quadro 2 – Comparação das metodologias e suas etapas correspondentes	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Respostas dadas pelos especialistas com relação aos aspectos gerais que compõe o modelo	128
Tabela 2 - Respostas dadas pelos especialistas com relação aos aspectos administrativos que compõe o modelo	129
Tabela 3 - Respostas dadas pelos especialistas com relação aos aspectos comunicativos que compõe o modelo	130

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	25
1.1	JUSTIFICATIVA.....	27
1.2	OBJETIVOS.....	31
1.2.1	Objetivo Geral	31
1.2.2	Objetivos Específicos	31
1.3	INEDITISMO E ORIGINALIDADE DO TEMA.....	31
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	33
1.5	MÉTODO E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	34
1.6	ADERÊNCIA DA TESE AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO.....	36
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	38
2	INOVAÇÃO	39
2.1	CONCEITO DE INOVAÇÃO.....	39
2.1.1	Tipos de Inovação	41
2.2	ORGANIZAÇÃO INOVADORA.....	44
3	CULTURA ORGANIZACIONAL	47
3.1	CULTURA ORGANIZACIONAL, CULTURA DE INOVAÇÃO E AMBIENTE INOVADOR.....	50
4	IDENTIDADE	53
4.1	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	54
4.2	IDENTIDADE CORPORATIVA.....	55
5	GESTÃO DA MARCA	60
5.1	MARCA.....	63
5.1.1	Brand Equity (valor da marca)	69
5.2	COMUNICAÇÃO DA MARCA VIA MÍDIA DIGITAL.....	72
5.1.1	Conhecimento da marca via mídia digital	74
6	METODOLOGIA	81
6.1	FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA.....	81
6.2	ABORDAGEM METODOLÓGICA E ETAPAS DA PESQUISA.....	83
6.3	<i>BENCHMARKING</i>	86
6.4	PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	90
7	ASPECTOS E CATEGORIAS PARA A PROPOSIÇÃO DO MODELO	94
7.1	INOVAÇÃO E COMUNICAÇÃO DIGITAL.....	94
7.2	INOVAÇÃO COM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D).....	98
7.3	INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE.....	101
7.3.1	Relatórios de Sustentabilidade	102
7.4	INOVAÇÃO E CONHECIMENTO.....	107
7.5	RECONHECIMENTOS E PREMIAÇÕES.....	111
7.6	DISCUSSÃO E ESTRUTURAÇÃO DO MODELO.....	115
7.6.1	O modelo	115
7.6.2	Descrição do modelo	117

7.6.1	O modelo	115
7.6.2	Descrição do modelo.....	117
7.7	AVALIAÇÃO DOS ESPECIALISTAS.....	127
7.8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
	REFERÊNCIAS.....	134
	APÊNDICE A - Questionários respondidos pelos	
	especialistas para avaliação do modelo COMINO	146

1 INTRODUÇÃO

Em uma pesquisa rápida realizada no início do mês de outubro (11/10/2016) nas bases de informações acessíveis pela Internet via *website* Google, em menos de um segundo (0,57 segundos) recuperou-se mais de 15 milhões de textos diversos, mas todos diretamente relacionados à frase “valor da inovação para organizações ou empresas”. Isso ilustra como a temática “inovação” tem sido objeto de interesse de diferentes grupos e organizações sociais.

Na observação de autores como Serafim (2011), as organizações consideram que a possibilidade de investir em inovação é uma vantagem estratégica, um diferencial competitivo de mercado frente aos concorrentes. Assim, seja ao oferecer um novo produto ou agilizando e melhorando processos de produção ou prestação de serviços, as empresas e também as organizações sociais públicas e privadas, buscam destacar-se frente ao público composto por cidadãos, clientes ou consumidores.

Ao público consumidor, as inovações são importantes porque possibilitam novidades que oferecem mais satisfação, seja para necessidades e desejos próprios ou por outros que são continuamente despertados pela mídia. Aos pesquisadores e estudiosos, o interesse pela inovação se revela sobre diferentes aspectos, seja do ponto de vista teórico, de conceituação, seja por seus aspectos prático-metodológicos, como processos, resultados e benefícios, não só ao consumidor, mas também à própria organização e à sociedade, devido às vantagens que são conquistadas com o investimento em inovação.

Para se manterem competitivas no mercado, as empresas necessitam destacar-se e se apresentarem, de algum modo, distintas da concorrência, a qual também oferece produtos ou serviços similares. Cada empresa oferece ao público um conjunto de produtos e serviços, compondo arranjos específicos de benefícios, funções, qualidades, preços e comunicação. Esses arranjos são planejados para despertar o interesse, provocar ações de compra e promover a fidelização do maior número de clientes ou consumidores, configurando um sistema de oferta que, sinteticamente, é representado pela marca do negócio. Portanto, o valor da inovação decorre da possibilidade de tornar ainda mais distinto e atraente o sistema de oferta que a marca dispõe e representa para seus clientes ou consumidores.

A consistência de um sistema de oferta depende dos processos de cooperação interna, produção, prestação de serviços e atendimento,

que são desenvolvidos pelas equipes de colaboradores e outros envolvidos. Portanto, a satisfação dos clientes ou consumidores é o resultado de processos iniciados e parcialmente desenvolvidos no interior das empresas. Isso estabelece a interação continuada entre a identidade e a imagem pública de sua marca. Pois, as características do sistema de oferta dependem da cultura e da prática organizacional, incluindo-se a busca constante por inovação.

A identidade organizacional é a essência de sua cultura, sendo expressa por meio da atuação de todos os atores internos. Albert e Whetten (1985) assinalam que a identidade é composta por valores e características coletivas: (1) centrais, (2) duradouras e (3) distintivas, as quais orientam as atitudes e a atuação organizacional, imprimindo-lhes as particularidades que lhe distinguem e identificam.

De modo consciente e coerente ou de maneira errática, cada organização desenvolve uma identidade. A identidade, por dizer respeito às características, conforme Albert e Whetten (1985) centrais, duradouras e distintivas de uma organização, é extremamente relevante na obtenção de vantagem competitiva por uma empresa, frente às demais. Isso porque uma marca que consegue atrelar, por exemplo, à sua imagem o conceito de inovação, é vista mais positivamente, em comparação às concorrentes (AAKER, 2007).

Neste contexto, a empresa 3M se apresenta como marca centenária global, que disponibiliza ao mercado uma variedade de mais de 50 mil tipos de produtos (para uso doméstico e profissional), frutos de combinações tecnológicas, como uma referência de empresa que conseguiu atrelar, ao longo dos anos, seu nome ao conceito de inovação, reforçando sua identidade e práticas inovadoras por meio da sua vivência interna e comunicação destas junto ao público, se utilizando para tal de diferentes meios e produtos gráficos, como suporte para a gestão de sua marca de inovação.

Comunicar-se de forma eficaz com seus públicos, é vital no processo de identificação, fortalecimento e diferenciação da marca no mercado. Para as organizações interessadas seriam relevantes as informações que pudessem auxiliar no processo de desenvolvimento de uma comunicação clara e efetiva, que reforce os aspectos mais relevantes quando falando de uma marca de inovação, refletindo suas melhores práticas, considerando o ambiente digital, que tem se apresentado. Na atualidade, como um dos principais canais de contato e comunicação entre as empresas e seus públicos.

1.1 JUSTIFICATIVA

Há marcas mundialmente reconhecidas como inovadoras: 3M, *Apple*, Coca Cola ou Natura, sendo que estes nomes representam para o público consumidor um amplo acervo de bens, processos, procedimentos, sensações, sentimentos e palavras. As ideias básicas, como palavras e lembranças de sensações e sentimentos positivos ou negativos, que são desencadeadas pela sonoridade ou grafia desses nomes, constituem a imagem mental da marca, a qual constantemente habita nas mentes do público em geral.

A cada expressão de marca é possível associar diferentes percepções, emoções e conceitos. Pois, além das marcas representarem experiências de diferentes segmentos de produtos ou serviços, cada produto ou serviço que é representado por uma marca específica, também promove reações distintas ou particulares no público consumidor. Assim, nos atos de consumo, por meio das experiências específicas decorrentes das características de seus produtos ou serviços, cada marca desenvolve uma imagem distinta para o público consumidor, expressando dessa maneira a sua identidade.

O sucesso nos processos de gestão da marca (*brand management*) é observado na maior coincidência entre: (1) a imagem¹ que o público desenvolve com relação a uma marca e (2) os valores da identidade que são cultivados pelos emissores da marca. Pois, para Aaker e Joachmistaler (2000), a identidade de uma marca é aquilo que a organização deseja que sua marca signifique.

Considera-se, portanto, a necessidade de que a gestão da organização reconheça com alguma precisão as características de sua identidade. Também, é necessário um processo eficiente de desenvolvimento dessa identidade, para que sejam potencializadas suas virtudes e pelo menos minimizadas suas fragilidades. Além disso, é necessário que o sistema de comunicação e oferta de produtos ou serviços da organização ao público seja coerente com sua identidade e capacidade. Por fim, além de coerência e qualidade, a boa gestão da

¹ Imagem: “A imagem de 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 opiniões desta coletividade (COSTA, 2012; p.58).” A imagem é como o consumidor “vê” a marca, sendo influenciada pelas experiências que tem com ela, seja diretamente ou via interação com seus produtos de comunicação.

marca ainda requer distinção e diferenciação com relação à concorrência.

Há necessidade de cultivo e manutenção de diferenciais competitivos, os quais possibilitem aos consumidores a identificação e a diferenciação positiva da marca. Portanto, diante da dificuldade de desenvolver e manter por muito tempo qualquer característica como um elemento ou aspecto diferencial, a busca por inovação é uma constante no cotidiano das empresas. Nessa situação, a inovação se caracteriza como um recurso de entrega de valor ao cliente, de maneira exclusiva, única ou particular (MACHADO, 2008).

Na procura pelo diferencial competitivo, Gamble e Thompson Jr. (2012) comentam que segundo a revista *Fortune*, mais de 80% das 500 empresas listadas se utilizam do *benchmarking*, que, enquanto ferramenta de gestão, as auxilia na busca pela excelência, no processo de alcançar as melhores práticas em comparação às demais, tornando-as referências de mercado. Uma empresa pode ser vista como *benchmark* (referência de) em algum setor, como na produção, em algum processo, na entrega de um serviço, assim como também, por exemplo, ser vista como referência quando falando em marca de inovação.

Ao ter sua marca como parâmetro, a confiança nela, por parte do consumidor, ainda costuma atuar como prevenção às novidades propostas pela concorrência, apesar de ser cada vez menor a resistência do público consumidor à mudança. Porém, a prevenção decorrente de uma marca de inovação é maior do que a de outras marcas que não são reconhecidas por esse atributo. Pois, o público de uma marca inovadora tende a desconfiar da novidade proposta por outras marcas e oferece um tempo maior para o reposicionamento da oferta de sua marca de confiança.

Ao longo dos anos, há empresas que conseguiram associar sua marca à inovação. Isso porque se preocuparam não só em gerar produtos considerados inovadores, mas também desenvolveram internamente a cultura da inovação permeando toda a empresa, como “o jeito de fazermos as coisas por aqui” (CROZATTI, 1998).

A própria comunicação da marca pode reforçar conceitos de inovação e expressá-los como parte da identidade da empresa, por meio de diferentes produtos de comunicação, como um *website* institucional que, atualmente, é um recurso estratégico imprescindível, pois permite uma comunicação interativa da marca com o vasto público que dispõe de acesso à rede Internet.

Há o interesse em demarcar o valor à inovação como atributo da identidade e da marca de organizações sociais, especialmente empresas,

recorrendo ao exemplo da empresa 3M. Nos primeiros anos da segunda década deste milênio, a empresa foi premiada como referência em inovação. Recebeu durante dois anos consecutivos (2012 e 2013) o título *Best Innovator* para as empresas mais inovadoras do mercado brasileiro, além do Prêmio de Inovação (2012), sendo ainda destaque na sexta edição do estudo “*The Global Innovation 100*” (2012) e por quatro anos consecutivos foi considerada a empresa mais inovadora do mundo, segundo a *Thomson Reuters* e o relatório *Top 100 Global Innovators* (2011-2014). Isso consolidou definitivamente a associação da empresa com a ideia de inovação, reforçando sua posição como *benchmark* de marca de inovação.

Em escala global, a empresa representa um amplo negócio, cuja receita tem crescido exponencialmente a cada ano. Por exemplo, o faturamento global do ano de 2009 foi de US\$ 23.1 bilhões, com um lucro de US\$ 3.19 bilhões. Mas, em outubro de 2010, o faturamento global cresceu atingindo o valor de US\$ 62.5 bilhões. De acordo com o relatório empresarial de 2015, o faturamento geral da empresa no mercado brasileiro foi de R\$ 3.110.245.082,49. Mundialmente, o negócio atua em 70 países, reunindo um pouco mais de cinco dezenas de empresas filiadas e cerca de 40 laboratórios de pesquisa. Assim, emprega mais de 75 mil colaboradores diretos. Ainda de acordo com o relatório citado, a empresa recebeu isenção de impostos do governo brasileiro no valor de R\$ 2,6 milhões devido ao investimento realizado em pesquisa e inovação. Os principais produtos oferecidos pela marca ao mercado são: adesivos, abrasivos, fitas autocolantes, esparadrapos, esponjas e blocos *Post-It*. Porém, investe continuamente em melhorias na produção e na oferta, e também no desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Ao longo de sua história, a empresa investiu na busca contínua pela inovação e tem recebido diversas recompensas por esse investimento no aprimoramento continuado e no desenvolvimento de novos produtos, envolvendo no propósito da marca, que é “tornar o progresso possível”, todos os setores e colaboradores da organização. Pois, o desenvolvimento e a consolidação da cultura de inovação dependem do envolvimento de todos os colaboradores, que devem ser incentivados a experimentar e programar inovações, recebendo o apoio dos gestores, para que as ideias inovadoras permeiem todos os setores e funções (JANUINAITE; PETRAITE, 2010).

Atualmente, a marca já consolidou, junto aos públicos interno e externo, a imagem de organização inovadora. Em 2014, globalmente, atingiu o número de 100 mil registros de patentes (além de premiações e

outros reconhecimentos). A empresa também é constantemente citada em pesquisas e trabalhos acadêmicos como referência em inovação. Portanto, inovação é um valor totalmente associado à marca 3M, sendo que essa certeza influencia toda a sua comunicação organizacional, especialmente expressa no *website* institucional, que comunica e consolida essa convicção. A própria empresa afirma (em seu já citado relatório de 2015), que um dos principais meios para disseminar o conhecimento da marca e de sua cultura de inovação se dá através da plataforma *web*.

A associação consistente entre uma marca e a inovação não é uma possibilidade restrita a organizações antigas como a referida empresa, que, também, apresenta grande porte e poder aquisitivo. Pois, apesar de muitas organizações ainda não investirem em inovação, trata-se de uma necessidade cada vez mais premente na atualidade. Ainda existe a crença errônea que a inovação é relevante apenas para grandes organizações ou para empresas ligadas à alta tecnologia, quando a inovação não depende apenas de tecnologia para existir. Para organizações de diferentes portes e segmentos que objetivam inovar e comunicar isso aos seus públicos, a pesquisa aqui apresentada se justifica por oferecer informações e sugestões de procedimentos, sob a forma de um modelo, relacionados à possibilidade de desenvolvimento, conhecimento e comunicação da marca de inovação nas organizações sociais em geral e, especialmente, nas empresas.

Para cumprir esse objetivo de maneira organizada e sistemática, configurando um modelo de comunicação digital da marca de inovação, optou-se por tomar como referência e fonte de pesquisa o sistema de comunicação da empresa 3M, cuja associação com a inovação é globalmente e publicamente consolidada. Partindo de um estudo de *benchmarking* com base na comunicação digital da marca foram identificadas suas melhores práticas enquanto marca de inovação, que puderam ser utilizados como indicadores na construção do referido modelo, a ser aplicado por qualquer empresa ou organização. Este estudo também é sustentado por bibliografia específica, a respeito da temática inovação (e de outros temas pertinentes ao desenvolvimento da pesquisa) e de sua manifestação na empresa citada.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo para o conhecimento da marca inovadora nas organizações, com base no estudo da comunicação digital em rede que é proposta pela marca 3M.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar aspectos característicos e ações gerais da cultura organizacional de inovação.
2. Identificar e categorizar conjuntos de informações que possibilitam o conhecimento efetivo e a comunicação sobre inovação.
3. Descrever aspectos relevantes do sistema de comunicação digital da marca, considerando-se especialmente o *website* brasileiro (2015-2016), com base na identificação das melhores práticas, quando falando de inovação.
4. Criar um modelo a partir dos dados coletados, descritos e analisados, com base no estudo de *benchmarking* realizado sobre a comunicação digital desenvolvida pela 3M.
5. Descrever o processo de avaliação do protótipo do modelo junto a especialistas selecionados.

1.3 INEDITISMO E ORIGINALIDADE DO TEMA

Toda pesquisa científica ou tecnológica busca fazer avançar o conhecimento. Minayo (2010, p.16) define a pesquisa como “a atividade básica da ciência na indagação e construção da realidade”. Por meio da pesquisa busca-se respostas para perguntas ou soluções para problemas previamente identificados, por meio de confirmação ou refutação de alguma hipótese imaginada.

Mattar (2014) apoia a ideia de que existem três critérios que justificam a realização de uma pesquisa: (1) importância, (2) originalidade e (3) viabilidade. Um tema é considerado importante

quando estiver ligado a alguma questão crucial, a qual afeta a pelo menos um segmento da sociedade. A originalidade é relacionada ao potencial de surpreender, pelo ineditismo e eficiência da solução proposta. Por fim, a viabilidade oferece as garantias mínimas de que a pesquisa tem condições de ser realizada com chances de êxito, seja do ponto de vista financeiro, de tempo, coleta de informações ou equipe, entre outros aspectos.

Para Mattar (2014), o fato de um tema já ter sido pesquisado, necessariamente, não lhe retira a originalidade. Pois, um mesmo tema pode e deve ser abordado com enfoques diferentes para se obter resultados mais eficazes ou mais aproximativos com relação à verdade. Bicas (2008) comenta que a originalidade implica no desvendamento de dúvidas, na apresentação de perspectivas à abordagem dos problemas apontados e na revelação de soluções, enfim, na descrição de novidades que enriqueçam o conhecimento sobre um assunto e suas possíveis correlações.

Neste estudo, a originalidade ou o ineditismo, portanto, não decorre da falta de pesquisas sobre a temática inovação. Todavia, trata-se de um tema relevante ou importante que, atualmente, requer diferentes abordagens de estudo, para que sejam desenvolvidas cada vez mais e melhores conhecimentos e práticas inovadoras. Pois disto depende a solução de diversos problemas e a evolução de recursos tecnológicos, os quais podem ampliar benefícios para a sociedade e reduzir custos, principalmente, os custos humanos e socioambientais.

A tese que sustenta este estudo é, primeiramente, baseada na ideia de que a eficiência inovadora não deve depender unicamente de esforços individuais ou ações isoladas. Pois, o objetivo social é disseminar e desenvolver a cultura de inovação entre pessoas e organizações, em busca de uma sociedade crítica e consciente da constante necessidade do seu próprio aprimoramento.

Em princípio, o interesse imediato é mais perceptível nas empresas, porque essas buscam obter vantagens diante da concorrência. Mas, as empresas concorrentes também tendem a investir em inovação, disseminando essa cultura entre seus colaboradores e em toda a sociedade. Assim como em todas as questões culturais, o desenvolvimento da cultura da inovação depende de conhecimento e comunicação, que sejam capazes de promover e disseminar atitudes e atuações coerentes com seus propósitos.

Nas pesquisas exploratórias e preparatórias para este estudo, observou-se que há ampla quantidade de estudos, informações e boas práticas com relação à inovação, incluindo estudos relacionados à

empresa 3M. Porém, não foi observado nenhum modelo que já tenha sido configurado para propor e orientar o processo de comunicação, de forma a promover o conhecimento capaz de organizar ideias, atitudes e atuações para a consolidação do valor da inovação, como parte central da identidade e da imagem da marca de uma organização. Considera-se ainda que tal propósito requer a abordagem interdisciplinar, que é característica de estudos e atividades de mediação no contexto de Gestão do Conhecimento.

Diante do exposto, deve ser assinalado que a originalidade e o ineditismo desta proposta decorrem exatamente de uma articulação original de diferentes temas, conceitos, pressupostos, informações e procedimentos, visando à proposição de um modelo geral e inédito para a comunicação da marca inovadora nas organizações no ambiente digital, que não deve ser desconsiderado por nenhuma organização, no processo de comunicação com seus públicos. Ressalta-se ainda que o modelo proposto poderá ser utilizado por organizações de diferentes tamanhos e segmentos, sejam empresas ou instituições, mas que desejam manifestar e comunicar, junto ao seu público, sua associação ao conceito e práticas de inovação.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O tema da pesquisa é “a marca de inovação”, considerando-se que o estudo é especialmente dirigido aos que consideram que “o valor da inovação” deve ser uma característica central, duradoura e distintiva da identidade corporativa, atuando no processo de identificação dos colaboradores com a cultura organizacional e na construção da imagem pública da marca. Considera-se, ainda, que esse valor deve ser cultivado na prática organizacional, como conceito norteador das atividades internas, de comunicação, produção e serviços.

A partir de uma continuada pesquisa exploratória, em busca de fontes de informações, propõe-se um abrangente estudo interdisciplinar integrando temas como Inovação, Identidade, Marca *Benchmarking* e Comunicação. Também considera-se o amplo cenário que envolve o desenvolvimento da marca corporativa e a consolidação da ideia e da prática de inovação como valor institucional. Porém, **o recorte especificamente proposto na pesquisa considera, especialmente, temas, estratégias e ações focadas na comunicação digital, visando o conhecimento e a prática de inovação como valor da marca da organização.**

O recorte previamente proposto também indica a empresa 3M e, especialmente, os produtos de comunicação digital de sua atuação no mercado brasileiro, como fontes centrais de informações, para a composição do modelo COMINO de comunicação da marca inovadora. Isso é justificado pela reconhecida e premiada excelência da empresa 3M como marca *benchmark*² de inovação, e pela relevância dos produtos de comunicação digital no processo de fortalecimento da identidade e diferenciação de uma marca, no mercado competitivo.

O trabalho de pesquisa, portanto, é focado no estudo: (1) de parte selecionada da bibliografia referente aos temas pertinentes a pesquisa; (2) do *website* institucional da empresa 3M (2015-2016); (3) de documentos e outras informações (participação em premiações e reconhecimentos), especialmente, as obtidas em fontes digitais e oficiais (como os relatórios oficiais da empresa referentes aos anos 2010-2015) e (4) de informações decorrentes de questionários respondidos por especialistas (referente à etapa de avaliação do modelo proposto).

1.5 MÉTODO E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de um estudo que, por sua natureza, é classificado como pesquisa aplicada, visando à aquisição de conhecimentos a serem organizados e aplicados na proposição do COMINO, modelo de comunicação digital da marca de inovação, baseado em conhecimento de *benchmark*.

Por sua abordagem, o estudo é considerado pesquisa qualitativa, sendo baseado na descrição dos fenômenos observados que, também, são interpretados de modo coerente e com recursos próprios do pesquisador ou pesquisadores (SILVA; MENEZES, 2005). Neste estudo, os fenômenos observados são especialmente relacionados ao processo de comunicação digital da empresa 3M, que é dedicado ao seu posicionamento como marca inovadora.

Em sua totalidade, o estudo e o modelo foram desenvolvidos baseados na construção de *benchmarking*, método proposto por Cleto (2004)³, considerando sua semelhança com os procedimentos de

² A palavra *benchmark* aqui quer salientar a posição da empresa como referência quando falando em marca de inovação. O termo e seu uso será explicado ao longo da pesquisa.

³ A metodologia de Cleto, assim como a maioria das metodologias criadas, se basearam na metodologia original desenvolvida por Robert Camp para a *Xerox Corporation*, nos anos 70.

pesquisa descritiva, os quais já são usados, como meio para a observação e o estudo de informações extraídas da realidade em estudo (VALENTIM, 2005). Por meio do uso do *benchmarking* foi possível identificar quais as melhores práticas no processo de comunicação da marca 3M via ambiente digital, referentes ao seu posicionamento como marca de inovação, que puderam ser identificados ao longo de seu discurso, por meio de coleta e análise dos documentos.

As etapas propostas no desenvolvimento do método (a serem explicadas e descritas detalhadamente no capítulo que trata da metodologia) de CLETO (2004) compreendem: (1) planejamento das atividades; (2) coleta de dados; (3) consolidação, etapa de registro, apresentação, discussão e análise dos dados coletados; (4) transferência do conhecimento e (5) análise de viabilidade.

Por fim, após configuração do modelo COMINO, este foi submetido à avaliação por um grupo de especialistas, composto por profissionais que atuam ou atuaram diretamente na área de inovação. A avaliação foi feita por meio do uso de questionários (baseados na escala *likert*) disponibilizados *online*, compostos por perguntas que consideraram os aspectos gerais, administrativos e comunicativos do modelo. A elaboração e a aplicação dos questionários foram baseadas nas explicações e recomendações de Marconi e Lakatos (2003) e Gil (1999), relacionadas com técnicas de coleta de dados e características pertinentes à pesquisa qualitativa.

1.6 ADERÊNCIA DA TESE AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC) foi instituído no ano de 2004 e, desde então, apresenta-se como amplo e consolidado núcleo de pesquisas focadas no valor social do conhecimento, seja esse informado em produto ou aplicado em processos, para dinamizar e qualificar as interações sociais e produtivas, que envolvem agentes humanos e tecnológicos⁴. Trata-se de um programa interdisciplinar, que é organizado em três grandes áreas de pesquisa: (1) Gestão do Conhecimento, (2) Engenharia do Conhecimento e (3) Mídia e Conhecimento.

⁴ Informações retiradas do *website* institucional do Programa: <http://www.egc.ufsc.br/index.php/pt/egc/pos-graduacao/programa/historico>.

O estudo aqui apresentado em formato de tese de doutoramento é basicamente interdisciplinar, porque faz interagir conhecimentos de áreas distintas como: Comunicação, *Marketing* e Gestão do Conhecimento, investindo em pesquisas sobre os seguintes temas: Marca Corporativa; Inovação; Identidade; Cultura Organizacional; *Benchmarking*; Comunicação Digital.

A finalidade geral é oferecer recursos estratégicos de Mídia ao processo de Gestão do Conhecimento nas organizações, visando promover o conhecimento sobre inovação e a consolidação da identidade, da cultura e da marca inovadora no ambiente e na comunicação organizacional, por meio da proposição do modelo COMINO de comunicação digital.

No décimo capítulo de seu livro “Gestão do Conhecimento”, Nonaka e Takeuchi (2008) tratam de “Capacidades de *Branding*”, relacionando temas e conceitos de Gestão do Conhecimento, Criação da Marca (*Branding*) e Gestão da Marca (*Brand Management*) e, também considerando suas interações e desdobramentos. Portanto, considera-se que essa referência em especial evidencia a aderência do estudo proposto aos interesses e temas pertinentes ao Programa de Pós-Graduação EGC. Considera-se ainda que o estudo seja diretamente vinculado à área de Mídia e Conhecimento que, há cerca de seis anos, mantém constantemente pesquisas e publicação de artigos sobre marcas comerciais e institucionais, especialmente, a partir dos desdobramentos da disciplina EGC 510030: Comunicação da Marca nas Organizações.

Além disso, o valor da inovação é diretamente relacionado com a criação e a disseminação de novos conhecimentos, visando oferecer vantagens competitivas, especialmente, para empresas que cotidianamente devem enfrentar a concorrência. Na atualidade, os “mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite. Assim, as empresas de sucesso são as que desenvolvem consistentemente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente pela organização, para que sejam rapidamente incorporados em novas tecnologias e produtos (NONAKA E TAKEUSHI, 1998, p.9).”

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A tese seguirá a seguinte estrutura:

- Capítulo 1: (1) Introdução; (2) Justificativa; (3) Objetivos gerais e específicos; (4) ineditismo e originalidade do tema; (5)

Delimitação da pesquisa; (6) Método e caracterização da pesquisa; (7) Aderência da tese ao programa de pós-graduação; (8) Estrutura do trabalho;

- Capítulo 2: Revisão dos conceitos teóricos relativos à Inovação;

- Capítulo 3: Revisão dos conceitos teóricos relativos à Cultura Organizacional;

- Capítulo 4: Revisão dos conceitos teóricos relativos à Identidade;

- Capítulo 5: Revisão dos conceitos teóricos relativos à Gestão de Marca;

- Capítulo 6: Apresenta e descreve a metodologia que delinea a pesquisa;

- Capítulo 7: (1) Aspectos e categorias para a proposição do modelo; (2) Discussão e estruturação do modelo; (3) Avaliação dos especialistas; (4) Considerações finais;

- Referências e

- Apêndices.

2. INOVAÇÃO

A inovação é tema que interessa a todos. Para o consumidor comum, as inovações (sejam por meio de produtos ou serviços) se fazem presentes em todas as áreas de sua vida, permitindo que este desfrute de facilidades e comodidades na realização de seu trabalho ou nos momentos de lazer. Para as empresas, a capacidade de inovar é uma das mais importantes dinâmicas que permite a estas alcançarem um nível de competitividade nacional e/ou internacional, por ser considerada uma vantagem competitiva de mercado (FARIA & FONSECA, 2014).

Pesquisadores e gestores têm sido unânimes em defender a inovação como um processo imprescindível para todas as empresas que desejam ter alguma vantagem competitiva (FARIA & FONSECA, 2014; MAIA *et al*, 2014; GODY; PEÇANHA, 2009; TIDD, 2008; NONAKA E TAKEUSHI, 1998) sobre seus concorrentes na atualidade, que desejam diferenciar-se num mercado de iguais, muitas vezes. Tão importante quanto lançar um produto ou serviço inovador é conseguir manter-se inovando continuamente, onde a inovação não se resume ao produto final, e sim como um processo contínuo, e ter, junto ao seu público-alvo, sua marca com uma percepção de valor positiva e imagem inovadora. Para isso, as empresas têm buscado identificar os ambientes mais propícios à inovação, e, mais especificamente, apontar quais elementos envolvidos neste contexto, no propósito de obter a vantagem competitiva contando com um ambiente inovativo que favoreça o desenvolvimento de inovações. Neste sentido, se faz também relevante comunicar (por meio de seus produtos gráficos de suporte à comunicação da marca) junto aos seus públicos, sua identidade e práticas relacionadas à inovação, com o intuito de buscar gerar uma imagem pública de marca positiva e associada à inovação.

Para Machado (2004), a competitividade das empresas depende muito da capacidade destas de se adequarem ao ambiente da qual fazem parte, isso ocorrendo por meio das estratégias de atuação escolhidas, e/ou também pela forma de como as empresas conseguem absorver e implementar informações e inovações surgidas no ambiente do qual fazem parte. Tidd e Bessant (2007) comentam que a relevância da inovação para as empresas é muito simples. Se estas não mudarem o que oferecem ao mundo, a forma de como criam e como ofertam, correm o risco de ser superadas por outras que a façam. Só sobrevivem no mercado as empresas que são capazes de mudar.

Aaker (2007) fala da inovação como uma opção de estratégia empresarial a ser utilizada, como uma capacidade a ser buscada por

todas as organizações, pois atinge o núcleo da oferta; como o produto e sua entrega ao cliente podem ser melhorados, de forma que a percepção de valor e diferenciação sejam alcançados.

Neste contexto, a multinacional americana 3M se destaca por ter conseguido, ao longo de mais de 100 anos de história, oferecer e criar produtos para as diferentes áreas da vida humana, baseada numa combinação de tecnologias que gera, continuamente, novos produtos.

Luiz Eduardo Serafim (2011), que ocupa o cargo de *head* de *marketing* da empresa no Brasil desde 2008, ressalta que a relevância em inovar está em encontrar uma oportunidade privilegiada, que possibilite a construção de uma posição sólida no mercado, e que a organização tem vivenciado isso, ao desenvolver inovações que inauguraram mercados, nos quais ainda mantém liderança.

2.1. CONCEITO DE INOVAÇÃO

Falar de inovação é falar sobre algo, de alguma forma e sob algum aspecto, novo, diferente do que estamos acostumados normalmente. A palavra inovação vem do latim *innovazione*, e tem, dentre seus possíveis significados, “renovação”, esta como uma “nova ação”, “agir diferente”.

Ao longo da história humana, o homem teve que inovar ao buscar alternativas, mesmo que de forma instintiva, para sua sobrevivência, que lhe ajudassem em tarefas e atividades que hoje consideramos simples, como alimentação, vestimenta, proteção, transporte, trabalho, etc. Já a busca pela inovação do ponto de vista comercial e econômico se deu de forma efetiva a partir do século XVIII, com a Revolução Industrial, onde a automação e divisão do trabalho propiciaram um salto na produtividade (SCARPIN, 2012).

Economicamente falando, a inovação está ligada ao crescimento, podendo promover o progresso. Historiadores econômicos do século XIX associam a aceleração do crescimento econômico como resultado do progresso tecnológico. Neste sentido, Joseph Schumpeter (1883-1950) foi um dos primeiros economistas a afirmar que a criação de novos produtos/serviços são mais importantes para estimular o crescimento econômico do que simplesmente baixar o preço dos produtos já existentes. Para ele, o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação, num processo dinâmico em que novas tecnologias substituem as antigas, chamado de “destruição criativa” (MANUAL DE OSLO, 2005).

Schumpeter (1982) mostrou que empresas que possuíam laboratórios de P&D se tornariam agentes de inovação. Este define inovação como “abertura de um novo mercado”, onde se percebe um mercado inexplorado ou pouco explorado, e a possibilidade de atingi-lo por meio de produtos e serviços. A inovação abrange então todo o processo, desde a concepção da ideia até a formalização desta em um produto, que irá mudar a economia. Trott (2012) ressalta que, na atualidade, a inovação se ocupa não só em conquistar novos mercados, mas também, em servir mercados estabelecidos e maduros.

O sociólogo Everett Rogers (1931-2004) partia do entendimento de inovação como uma ideia, prática, ou objeto, percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção. Ou seja, para Rogers, o indivíduo ou consumidor tem que perceber a inovação como uma inovação. Nesta perspectiva é que Tidd *et al* (2008) comentam que “a inovação está nos olhos de quem vê.”

Machado (2004), com base no Manual de Oslo (2005), ressalta que a inovação é algo novo ou melhorado para a empresa, precisando ser implementada por ela, mas não precisando ser, necessariamente, uma novidade original. Pode ser, por exemplo, uma tecnologia desenvolvida pela empresa B e que está sendo utilizada pela empresa A, que não a conhecia nem utilizava, trazendo algum retorno, alguma vantagem para esta empresa. O Manual cita ainda que importa que a inovação seja nova para a empresa, nova para o mercado e/ou nova para o mundo.

Tidd *et al* (2008), assim como Trott (2012), partem do entendimento de que é o conhecimento e sua aplicação que permite que se criem novas possibilidades, por meio da combinação de diferentes tipos de conhecimento, gerando assim as inovações.

É inegável o papel e relevância da tecnologia para o desenvolvimento de inovações, porém, limitar a inovação ao aspecto tecnológico, conforme Kotler e Bes (2011) é deixar de aproveitar outras variáveis que poderiam contribuir para a inovação, como o conhecimento dos colaboradores da organização. Fatores como conhecimentos, competências, habilidades e capacidades são elementos que levam à inovação, e não o contrário (MAIA *et al*, 2014), isso porque aquilo que é novo surge da exploração, da pesquisa, do estudo e da análise daquilo que é existente e passível de mudança e execução, por meio das pessoas.

Em meio a tantos produtos iguais ou semelhantes, é necessário inovar, tornar-se competitivo, e quando falando em ser competitivo, buscar entender o que o consumidor almeja, oferecer isso, e mais. Para Kotler e Bes (2011), toda inovação, para ter êxito, envolvendo

tecnologia de ponta ou não, precisa estar atrelada à criação, captação e entrega de valor para o cliente.

É dessa maneira, com foco no cliente, que a 3M busca inovar. Para Serafim (2011), dentro de uma estratégia de inovação, um dos aspectos mais importantes é ter o cliente sempre como foco; é para eles que se busca, inicialmente, criar e oferecer algo. A inovação é uma “ideia criativa que atende às necessidades e expectativas dos clientes; é empreendida e se torna economicamente viável, dando retorno a todos os *stakeholders*⁵ envolvidos no processo (SERAFIM, 2011, p.29).”

2.1.1 Tipos de Inovação

Para Maia *et al* (2014), as inovações implicam em mudanças significativas na sociedade, influenciando a vida as pessoas em todas as áreas. Neste sentido, não estamos nos referindo apenas a inovações sob a forma de produtos radicalmente novos, mas em inovações que se apresentam como melhorias num produto ou serviço já existentes (assim como inovações em processos da organização, não percebíveis diretamente para o consumidor), as chamadas inovações incrementais, ou, conforme Tidd *et al* (2008) “fazer o que sabemos fazer, mas melhor.”

É certo que as inovações radicais têm grande impacto no mercado, porém, Kotler e Bes (2011) comentam que para uma empresa conseguir chegar ao ponto de inovar de forma radical, deve ter, de tal forma, incorporado em si a cultura de inovação criando várias inovações incrementais, onde esse conjunto de inovações, ao longo do tempo, culmina em uma inovação radical significativa.

Tidd *et al* (2008) comentam sobre uma pesquisa realizada, em que se constatou que as inovações realmente novas para o mundo estão restritas a apenas cerca de 6% a 10% de todos os projetos que se dizem inovadores. A maioria das inovações são incrementais, e estas não precisam ser desmerecidas, pois pesquisas mostram que ganhos cumulativos, a longo prazo, vindo de inovações incrementais, são maiores do que aqueles relativos a inovações radicais momentâneas.

O Manual de Oslo (2005, p.55) apresenta uma definição de inovação sob a forma de categorias, onde “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios,

⁵ *Stakeholders*: Públicos de interesse.

na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” O mesmo Manual (p. 57-61) classifica as inovações dentro de 4 grupos:

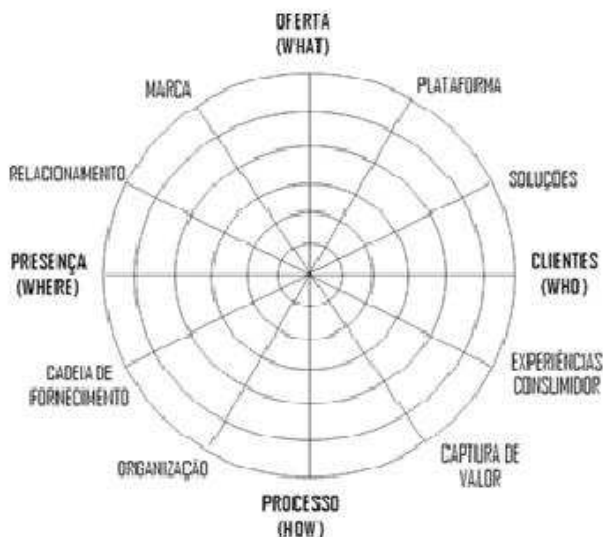
1. Inovação de produto/serviço: Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Nisso incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais;
2. Inovação em processo: Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*;
3. Inovação organizacional: Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas e
4. Inovação em *marketing*: Voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.

Tidd *et al* (2008) comentam que falar de inovação é falar em mudanças, e que estas podem se apresentar dentro de 4 grandes categorias, basicamente:

1. Inovações em produto: Mudanças nos produtos/serviços que a empresa oferece;
2. Inovações em processo: Mudança na forma de como os produtos/serviços são entregues;
3. Inovações de posição: Mudanças no contexto em que os produtos/serviços são inseridos, como exemplo, seu reposicionamento e
4. Inovações de paradigma: Mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz, numa mudança de foco, por exemplo.

Serafim (2011) menciona que na experiência da 3M, estes tentam entender a inovação indo além da segmentação tradicional, tendo a inovação de forma mais ampla, como direção estratégica.

Figura 1 - Radar de Inovação



Fonte: Extraído do *website* www.profcordella.com.br, (2015).

Serafim (2011) cita que por meio do uso de ferramentas, como por exemplo, o Radar da Inovação (fig.1), este auxilia que se amplie o pensamento e visão sobre inovação, indo além dos parâmetros de produto e serviço, salientando que existem ainda outras dimensões acerca que uma empresa deve considerar (como a relação da inovação com a imagem de marca, sua presença em diferentes meios de comunicação, o relacionamento com o cliente, entre outros.) e que podem ser utilizadas na construção da vantagem competitiva, de sua marca e imagem e, conseqüentemente, numa entrega de valor diferenciado junto ao cliente.

2.2 ORGANIZAÇÃO INOVADORA

Ao falarmos de empresas consideradas inovadoras, o nome 3M é facilmente lembrado. Para as empresas que não iniciaram sua trajetória tendo a inovação como parte do processo e estratégia de negócio, mas que desejam mudanças, Serafim (2011) diz que, hoje a empresa tem na inovação sua prioridade, mas que em seu início não havia uma opção clara pela inovação. Foi só na década de 30 (a empresa foi fundada em 1902) que uma série de decisões gerenciais promoveu a inovação à estratégia de negócios principais. Desde então, diretrizes são reforçadas, investimentos são feitos de forma ininterrupta para garantir o sucesso da estratégia de inovação.

Além de oferecer produtos inovadores, a organização tem sua estratégia, enquanto negócio, voltada à inovação, conseguindo também relacionar sua imagem ao conceito. Isto é percebido por meio de toda comunicação da marca, que reforça constantemente sua reputação de inovadora. Porém, Serafim (2011) salienta que a comunicação de uma marca deve reforçar algo que é a essência da organização, refletindo realmente seus valores e modos de operar, pois empresas que buscam se posicionar como inovadores, mas que, na realidade, não o são, não se sustentarão por muito tempo no mercado.

Levantamentos e estudos sobre organizações inovadoras, características das empresas que mais inovam, como inovar mais efetivamente tem sido feitos nos últimos anos, assim como premiações para empresas que mais inovam. Mas o que define uma organização inovadora?

Para o Manual de Oslo (2005), uma empresa inovadora é aquela que conseguiu implementar alguma inovação em determinado período de tempo.

Uma organização inovadora, segundo Machado *et al* (2012), é aquela que consegue oferecer valor superior ao cliente. Este valor superior está em oferecer algo que só ela pode oferecer, e o entregar da melhor forma, não só por meio de produtos inovadores (como produtos ou serviços de/ou com tecnologia de ponta), mas sim, que mostrem uma melhoria genuína com relação aos concorrentes (TROTT, 2012).

Barbieri (2003) define uma organização inovadora do ponto de vista de processo, como aquela que realiza a inovação de maneira sistemática, vivenciando um processo contínuo e permanente de produção de inovações, de qualquer natureza. Os autores citam como exemplo Nonaka e Takeushi (1998), onde estes dizem que o sucesso das empresas japonesas não está (apenas) na manufatura ou nas práticas de

RH, mas sim em sua habilidade e *expertise*, como um todo, de criar novos conhecimentos, disseminá-los por toda a organização e incorporá-los sob a forma de produtos serviços e sistemas, sendo esta a chave contínua para inovações.

Tidd *et al* (2008) definem empresa inovadora do ponto de vista do incentivo à inovação, como aquela que possui estrutura e ambiente de trabalho que permite às pessoas explorarem sua criatividade e compartilhar seu conhecimento, propiciando mudanças. Isso requer também que a liderança e estratégias sejam claras, e que haja conexão entre setores e departamentos dentro da empresa e com agentes externos. Os autores complementam o pensamento, ao falarem que uma organização inovadora é aquela que possui um conjunto integrado de elementos, que caminham juntos, para criar um ambiente propício à inovação, onde esta possa prosperar (TIDD; BESSANT, 2007).

Algo que pode ser destacado quando falando de uma organização inovadora é que esta possui um ambiente propício à inovação, que não se resume a um ou outro ativo, mas sim, numa combinação de elementos, onde a inovação permeia a empresa de uma ponta até a outra. Serafim (2011) aponta algumas características que fazem, por exemplo, da 3M ser inovadora:

- Autonomia dos funcionários;
- Incentivo ao empreendedorismo, propondo novas ideias;
- Cultura de tolerância ao erro;
- Tempo dedicado à inovação e
- Reconhecimento do trabalho e empenho dos colaboradores.

Para chegar neste patamar, como empresa com essas características, Serafim (2011) comenta que esta teve que aprender e evoluir, ao longo dos anos, por meio de estratégias e ações como:

- Desenvolver e comunicar sua visão estratégica;
- Manter sua conexão com os clientes;
- Delegar responsabilidades;
- Preparar lideranças;
- Estimular o empreendedorismo criativo;
- Reconhecer os melhores;
- Assumir riscos e tolerar erros;
- Apostar na diversidade;
- Incentivar a colaboração;
- Continuar crescendo com foco no futuro;

- Estabelecer processos de gestão adequados;
- Desenvolver ao máximo suas competências centrais;
- Monitorar seu progresso;
- Cultivar a ética como um valor inflexível e
- Fazer o que mais gosta de fazer.

Quando uma organização é vista como inovadora, geralmente o é por ter credibilidade em sua área de produto, e isso se traduz em crédito e confiança, além de ser vista como tendo também outras características desejáveis, que podem afetar a decisão de compra e fidelidade dos clientes (AAKER, 2007).

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Assim como cada pessoa tem suas características próprias e individuais, as empresas também são dotadas de individualidades que as diferenciam uma das outras (CROZATTI, 1998). Cada organização tem sua forma de vivenciar o dia a dia corporativo, na realização das atividades operacionais e burocráticas, transmissão e compartilhamento de informações, no alcance dos objetivos predefinidos, solução de problemas, entre outros. Neste contexto, a cultura que permeia e faz parte da organização irá ter influência no desenrolar de todos os atos e ações que fazem parte do cotidiano da empresa.

Estudos sobre cultura organizacional vêm sendo feitos desde a década de 50 (SCARPIN, 2012), porém, conforme Azevedo (2006), o termo surge na literatura acadêmica de forma efetiva em 1978, por meio da publicação do artigo “*On studying organizational cultures*”, de Pettigrew. Mais publicações dedicadas ao assunto surgem a partir de 1983 (FREITAS, 1991).

Freitas (1991), com base nos trabalhos de Edgar Schein, define cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos, sejam estes inventados, desenvolvidos ou descobertos por determinado grupo, que lhes auxilia a lidar com questões, como problemas de adaptação externa e integração interna, no processo de aprendizagem. Uma vez que estes pressupostos tenham funcionado bem, estes são considerados válidos e ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de perceber, pensar e sentir, com relação aos seus problemas.

O próprio Schein (2006) fala que a cultura, como um fenômeno dinâmico, nos rodeia a todo instante, criado por nossas inter-relações com os outros e moldado pela liderança e comportamento. É um conjunto de estruturas, motivos, regras que orientam e limitam o comportamento humano, fornecendo estrutura e significados para os membros de um grupo.

A cultura organizacional, partindo de pressupostos e valores aceitos e compartilhados, serve como um padrão norteador para a organização, tanto para de que forma agir em diferentes situações como para direcionar aquilo que é importante para a empresa, a ser considerado prioridade nas vivências do dia a dia. Hofstede (1980) fala que a cultura, então, é um sistema de valores mantidos coletivamente, como uma “programação coletiva da mente humana”, que distingue os membros de um grupo dos demais, como um agregado interativo de

características comuns que influencia a resposta humana ao seu ambiente.

Crozatti (1998) em seu entendimento acerca do termo, o resume como “é o jeito de fazermos as coisas por aqui”, isso incluindo como as atividades dentro da empresa são executadas, sofrendo influência direta das crenças e dos valores implícitos, nas regras, atividades, comportamentos hábitos e critérios que caracterizam as relações humanas da organização, e que acabam por ajudar na diferenciação de um grupo do outro, na sua forma de viver e agir nas situações do dia a dia.

Ainda que um conceito subjetivo, é possível a um público externo perceber traços da cultura de uma organização. Schein (2006) diz que um observador comum poderia identificar elementos de cultura que caracteriza um grupo por meio de 3 níveis:

- **Nível de artefatos visíveis:** Relativo aos fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos quando em contato com uma cultura estranha. Inclui o visível dos produtos do grupo, como arquitetura de um ambiente físico, tecnologia e produtos, criações artísticas, estilo por meio da aparência/vestimenta, demonstrações emocionais, ritos e histórias; lista pública de valores, clima, processos organizacionais e operacionais. São elementos fáceis de identificar, porém, difíceis de decifrar.
- **Nível de crenças e valores defendidos:** Valores que governam o comportamento das pessoas; estratégias e objetivos tidos como certos. Geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura, não os valores que a originaram.
- **Nível de pressupostos básicos:** Fonte suprema de valores de ação. Pressupostos internalizados a ponto de determinar como os membros percebem, pensam e sentem. Dados como certos, são difíceis de mudar.

Estes níveis são compostos por uma combinação de variáveis organizacionais, estas como auxiliares na formação da cultura organizacional, e podem ser expressas e entendidas por meio de (SCHEIN, 2006):

- **Valores:** Aquilo que é importante para se atingir o sucesso, geralmente é algo perene à organização;

- Crenças e pressupostos: Expressam aquilo que é verdade para a organização, como algo inquestionável e que é tido como “verdade para o grupo”;
- Ritos, rituais e cerimônias: Atividades planejadas que tem seqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais coesa e tangível;
- Estórias e mitos: Narrativa de eventos ocorridos que informam sobre a organização, e os mitos são estórias consistentes, porém, sem sustentação em fatos;
- Tabus: Áreas de proibições, orientando o comportamento do que não é permitido;
- Heróis: Personagens que incorporam valores e condensam a força da organização, onde existem os heróis natos e os heróis criados. Geralmente são os fundadores da empresa;
- Normas: Regras que defendem o comportamento esperado, aceito e sancionado, podendo ser escritas ou não;
- Processo de comunicação: Rede de relações e papéis informais que as pessoas desempenham.

Toda organização, de qualquer ramo de atividade ou área, possui uma cultura que delinea seu ambiente e influencia suas relações sociais. Esta permeia suas atividades diárias e se faz presentes em todos os diferentes ambientes e setores da empresa. Quando a organização entende e deseja que a inovação, enquanto estratégia, direcione e faça parte da sua vida organizacional, por sua relevância para manutenção e competitividade no mercado, ao buscar inovar, de alguma forma, deve entender que esta surge de uma combinação de elementos, humanos e estruturais, envolvendo riscos e esforços.

Para Serafim (2011) são vários fatores que afetam a capacidade de uma empresa gerar ideias, além dos valores da cultura organizacional, tais como, o papel da liderança, a comunicação fluente, as redes de conhecimento. O autor esclarece que construir uma cultura de inovação sólida é uma tarefa trabalhosa, porém, não impossível, composta de muitas variáveis interdependentes. Esta combinação de

elementos fomentadores de uma empresa inovadora, como um sistema, se dá sob uma cultura que incentiva e é voltada à inovação.

A sustentação de uma empresa inovadora se dá pela sua cultura, pois a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização, onde estas, para existirem e poderem ser amplamente trabalhadas, dependem de uma cultura que encoraje à participação e o trabalho em times, como ocorre na 3M (MACHADO *et al*, 2012).

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL, CULTURA DE INOVAÇÃO E AMBIENTE INOVADOR

Cada empresa tem seus objetivos ao inovar, ou seja, inovam por uma razão. Os benefícios que podem obter vão desde um efeito positivo (aumento) sobre as vendas e seu posicionamento no mercado (abrangendo uma fatia de mercado maior) a mudanças positivas com relação à sua produtividade e eficiência, seja na produção, processos ou mesmo na organização, de forma geral (MANUAL DE OSLO, 2005). Mesmo para as organizações que não visem lucro, diretamente, mas tem seus objetivos a atingir, como por exemplo, instituições sociais que prestem algum tipo de serviço à comunidade, estas também podem se beneficiar da busca e dos benefícios de ser inovadora, de alguma forma.

A inovação tem sido vista como uma vantagem competitiva, acessível a todas as empresas, seja de pequeno ou grande porte, que entendem a relevância da inovação enquanto estratégia para que consigam se manter no mercado, onde cada uma irá vivenciar e adaptar a inovação dentro de seu contexto e possibilidades, uma vez que esta se beneficia e se utiliza de tecnologias, mas não depende somente apenas delas para existir. Neste sentido, Tidd e Bessant (2007) comentam que o sucesso de uma inovação depende de 2 ingredientes principais: recursos (sob a forma de pessoas, equipamentos, conhecimento, dinheiro, entre outros) e capacidade da organização para gerí-los. Estes recursos se inter-relacionam e são vivenciados dentro de um contexto, que tem sido amplamente discutido por autores e pesquisadores na atualidade como influenciador da inovação nas organizações: a cultura organizacional ou, falando mais especificamente, de uma cultura organizacional voltada à inovação (cultura de inovação).

Bruno-Faria e Fonseca (2014) comentam que o interesse em se estudar a cultura de inovação (onde se tem publicações específicas sobre o tema desde 1997, mas como maior volume após 2006) se dá devido aos impactos desta no desempenho organizacional, como um elemento

vital para que este desempenho se dê positivamente, provendo uma vantagem competitiva.

Janiunaite e Petraite (2010) definem a cultura de inovação como a totalidade de características da cultura organizacional que permite à empresa sua atividade inovadora. As autoras também afirmam que uma cultura de inovação, como parte da cultura de uma organização, é um fator determinante para que a organização tenha uma capacidade de inovação sustentável e eficaz. Uma cultura de inovação se manifesta numa empresa quando todos seus colaboradores são incentivados a experimentar e implementar inovações, de alguma forma, junto com os gerentes, que apóiam o processo de incentivo às ideias, com a inovação permeando todos os setores e funções (JANIUNAITE E PETRAITE, 2010).

Ao falar sobre ambiente, Tidd e Bessant (2007) mencionam a relevância da criação de um clima favorável à inovação nas organizações, este como um clima favorável à criatividade (algo inerente à inovação). Para eles, um clima favorável à inovação é aquele que promove a geração, consideração e o uso de novos produtos. Estes fazem uma diferenciação entre os termos ambiente e cultura, onde o

- Ambiente: Apresenta um padrão recorrente de comportamentos, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida da organização, sendo mais observável dentro da empresa e
- Cultura: São os valores, normas e crenças bem mais profundas e duradouras existentes dentro da organização.

Resumidamente, no contexto citado por Tidd e Bessant (2007), o ambiente é mais observável e mais suscetível a mudanças e tentativas de melhorias do que a cultura. Ainda que se possa propiciar um ambiente favorável à inovação, se este não estiver alinhado a uma cultura também de inovação, todas as melhorias e mudanças serão superficiais e não conseguiram passar pelas provas e dificuldades que toda organização inovadora passa, pois inovar envolve tempo, investimento e riscos.

Falando de forma mais geral, num cenário que abrange tanto ambiente quanto cultura inter-relacionados, podemos falar de um “contexto organizacional inovador”, que é aquele cuja

estrutura/ambiente e cultura apóiam a inovação (TIDD; BESSANT, 2007).

Nagano *et al* (2014) consideram que existem 3 eixos que contribuem para que um ambiente se torne inovador: (1) políticas de gestão humana; (2) estilo de liderança de pessoas exercida pelos gestores e (3) orientação estratégica à inovação. Estes eixos, comentam os autores, são responsáveis pela criação de uma cultura propícia à inovação: flexível, diversificada, tolerante ao risco, incerteza e erros, que concede autonomia e estimula à criatividade, que reconheça a busca pela inovação como valor organizacional. Um meio inovador irá favorecer o desenvolvimento de uma cultura propícia à inovação. Para MACHADO (*et al*, 2012), se uma organização não possui uma cultura propícia ao desenvolvimento de inovações, ela tende ao fracasso.

Serafim (2011) afirma que para criar um ambiente inovador, este como um espaço para iniciativa e conexões, é importante que as pessoas tenham autonomia, trabalhando com propósitos, experimentando uma comunicação transparente e esclarecedora, dentro de um ambiente aberto a mudanças e questionamentos. Logo, desde a liderança à produção da empresa, todos devem estar integrados e focados na busca pela inovação, num ambiente cuja cultura favoreça a troca de informações, geração de conhecimentos, numa combinação que possa gerar inovação.

4 IDENTIDADE

Uma das possíveis definições que o dicionário nos oferece sobre identidade é “série de características próprias de uma pessoa ou coisa por meio das quais podemos distingui-las (DICIONÁRIO MICHAELIS ONLINE, 2016).”

Ao falar sobre identidade, podemos incluí-la ao tratar de indivíduos, grupos, empresas e até nações. Empresas/marcas também tem sua identidade, onde esta é comunicada e expressa por meio de diferentes mídias e veículos, com o intuito de exprimir informações relevantes, acerca de si própria, que possam corroborar para sua identificação e diferenciação junto ao público consumidor, num mercado competitivo.

Ruão (2008) comenta que no início do século XX, o tema identidade era recorrente nos estudos de Psicologia, Ciência Política, Antropologia, Sociologia e Estudos Organizacionais. Na década de 1950, depois que o publicitário David Ogilvy (1911- 1999) cunhou o conceito de “imagem de marca”, também foi proposto o conceito de “identidade corporativa”, sendo que ambos passaram a ser temas de interesse das áreas de Gestão, *Marketing*, *Design* e da Comunicação Organizacional. Nas agências de comunicação, a expressão “identidade corporativa” era usada para designar os processos de criação e desenvolvimento de logotipos, símbolos ou nomes. (RUÃO, 2008). Na década de 1990, a área de *Marketing* passou a estudar o conceito de identidade como elemento de valor da marca.

Vários fatores contribuíram para que o conceito se destacasse ao longo dos anos e fosse objeto de estudo: a globalização, competitividade de mercado (hoje, o conceito, assim como o de inovação, também está diretamente ligado à vantagem competitiva), a criação de produtos cada vez mais semelhantes e descartáveis rapidamente, onde a relevância do *design* e de uma gestão de marca eficiente se faz presente na construção e comunicação das marcas das organizações dentro deste universo, buscando uma diferenciação e fidelização por parte dos consumidores.

Atualmente, as empresas investem na identidade de marca com o objetivo de construir uma consciência sobre esta, promover seu reconhecimento e lutar para que suas ofertas sejam distintas das demais (SCHARF *et al*, 2013), salientando seus aspectos únicos frente aos concorrentes. É desta forma também que a 3M busca se colocar no mercado, enquanto marca de inovação, atrelando sua imagem ao conceito, oferecendo soluções cada vez mais inovadoras para seu

público, proporcionando uma entrega de valor superior a este, e desta forma, se diferenciando dos concorrentes.

4.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Discussões acerca de identidade já aparecem desde a Antiguidade, sendo citada por filósofos como Heráclito, século VI a.C (LORDA , 2011). A palavra identidade (COSTA, 2003) vem de *idem*, que significa “idêntico”; idêntico a si mesmo e não a outro.

O tema

(...) já fazia parte dos estudos em Psicologia, Ciência Política, Antropologia, Sociologia ou Estudos Organizacionais. A partir da segunda metade do século XX passou a fazer parte dos interesses da Gestão, do *Marketing* ou da Comunicação Organizacional. (RUÃO, 2008, p. 63).

O reconhecimento do conceito “identidade organizacional”

Gerou grande quantidade de análises e estudos que ajudam a compreender como as empresas alinham estratégias, cultura, imagem e gestão da marca com sua identidade, inclusive com o concurso de outras áreas do conhecimento: Psicologia, Psicologia Social, Sociologia e Antropologia (LORDA, 2011, p. 80).

Os primeiros autores a referenciar o conceito identidade organizacional formalmente foram Albert e Whetten (1985), no artigo intitulado “*Organizational Identity*.”

Albert e Whetten (RUÃO, 2008) consideraram que a identidade organizacional seria uma questão auto-reflexiva, que surgiria no interior da instituição, captando o essencial das suas características, resumindo o conceito em três pontos: (1) a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta; (2) a identidade de uma organização é o que a torna distinta de outras (pelo menos aos olhos dos seus trabalhadores); e (3) a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e presumivelmente o seu futuro). Foi a partir do trabalho de Albert e

Whetten que se passou a pensar na aplicação prática da identidade dentro das empresas, e, posteriormente, em novas concepções teóricas.

Para Hatch e Schulz (1997), identidade organizacional se refere a como os membros percebem, sentem e pensam sobre a organização, como uma compreensão coletiva e compartilhada por todos.

Assim como Hatch e Schulz (1997), Pratt e Foreman (2000), e outros autores (MACHADO, 2003; HATCH E SCHULTZ, 1997; CALDAS E WOOD JR; 1997) entendem a identidade organizacional como algo mais interno, como a essência da organização, que é influenciada e reflete os valores fundamentais da cultura organizacional.

A identidade organizacional é, então, desenvolvida e comunicada de dentro para fora, fazendo interagir as identidades individuais e a identidade grupal dos integrantes da organização. Isso é descrito na sua estrutura organizativa e nas declarações dos princípios políticos da organização, tais como: estratégia, missão e objetivos. Enfim, a identidade organizacional é também influenciada e influente no meio externo, de acordo com as condições de mercado, as relações com os *stakeholders* e as grandes tendências socioeconômicas (RUÃO, 2008).

4.2 IDENTIDADE CORPORATIVA

A expressão identidade corporativa ou *corporate identity* (FASCIONI, 2010) vem do inglês, incluindo as características básicas de quaisquer entidades ou organizações, como sua história, personalidade, valores, princípios, mensagem e visão. Neste sentido, a expressão identidade corporativa incorpora não só características organizacionais internas, mas sim, tudo que se relaciona e diz respeito à identidade de uma organização como um todo. A expressão abarca todas as instituições, sejam estas comerciais ou não, com ou sem fins lucrativos.

Costa (2003) nos diz que as primeiras noções de uma gestão de identidade corporativa podem ser encontradas no começo do século passado. A empresa alemã AEG foi pioneira em pensar sua identidade de uma forma mais abrangente, envolvendo desde seus produtos até a estruturação e arquitetura de seu espaço físico, além da comunicação visual, contratando para o desenvolvimento do projeto um sociólogo e um designer. “Com essa ideia integradora, que superava totalmente a prática exclusivamente gráfica da marca naquela época, a AEG se antecipava numa disciplina que, não obstante, levaria ainda meio século para estabelecer-se: a identidade corporativa (COSTA, 2003, p. 77).”

Foi durante o século XX que o tema passou a ser objeto de estudos de diferentes áreas do conhecimento, como: Psicologia, Administração, Marketing, *Branding* e outras. A introdução e a particularização do termo “identidade” no campo de estudos e atividades de *Design* decorreu de sua proximidade com as áreas de estudo da Gestão Organizacional.

A expressão “identidade corporativa” ou identidade de marca, trata então da essência da corporação e também do conjunto de seus elementos expressivos, os quais são oficialmente designados para representa à marca em questão (WHEELER, 2012). Entre esses elementos, destacam-se os componentes da “identidade visual corporativa”, sendo estes: (1) logotipo, o nome da marca escrito graficamente de maneira específica; (2) símbolo gráfico, figura diferente de uma palavra, podendo ser uma sigla, um monograma, uma figura que representa um animal ou um objeto, entre outras possibilidades; (3) cores oficiais; (4) tipografia institucional e (5) outros tipos de grafismos.

A identidade corporativa é predominantemente percebida como expressão da personalidade da organização ou de sua marca. Pois, como identidade, essa precisa ser expressa, para que seja percebida pelo público (FASCIONI, 2006). Na visão da área de *Design*, a percepção da identidade corporativa sob 4 aspectos, conjugando comportamento, cultura, identidade visual e comunicação, deve ser considerada bem pertinente, pois trata dos elementos internos e externos (MINGUEZ, 1999). Para Mozota (2011), a identidade corporativa engloba o comportamento dos administradores e dos colaboradores, além do estilo das comunicações e o uso de símbolos.

Aaker e Joachmistaler (2000) dizem que a identidade corporativa (ou identidade de marca) é aspiracional, ou seja, representa aquilo que a organização deseja que sua marca signifique. No cerne da identidade corporativa está a busca pela sua essência, num propósito de buscar compreender quem (a empresa/marca) se é. Esses valores que compõe a essência da marca serão expressos, por meio da comunicação, aos públicos de interesse, tornando então tangíveis aspectos subjetivos, que serão utilizados para criar uma identificação e diferenciação no mercado, por se tratar de uma característica(s) única(s), essencial (ais), e que pode ser usada como uma vantagem competitiva.

Ao relacionar a identidade corporativa com a expressão, de forma visual, de conceitos pertinentes à identidade, enquanto essência, da empresa, o Manual de Gestão de Design (1999), indica certos aspectos que estas devem considerar na elaboração de um projeto de

identidade corporativa (considerando mais os elementos condizentes à expressão visual), tais como:

1. Requisitos funcionais: legibilidade, pregnância, adaptabilidade e originalidade;
2. Requisitos semânticos: ser a imagem gráfica da empresa, responder a política de comunicação geral, propor conotações apropriadas e
3. Requisitos formais: compatibilidade de estilo com outras expressões da empresa, adaptação de tendências, qualidades estéticas e/ou sintáticas coerentes.

Wheeler (2012) justifica a relevância em se investir na construção de uma identidade de marca porque esta, dentre outros motivos, facilita a construção do valor da marca. Isso porque a identidade corporativa envolve a forma de ser da empresa, de forma geral, mas é expressa por meio de todos os elementos visuais de comunicação, assim como pelas diversas mídias e veículos de comunicação da marca, conforme nos é mostrado na fig.2.

Figura 2 - A marca em todas as suas expressões



Fonte: Adaptado de Wheeler, (2012).

A figura acima mostra pontos de contato que um consumidor tem com a marca, seja por questões organizacionais ou por meio das mídias e veículos de comunicação. Estes, considerando que são meios diferentes, em plataformas diferentes, têm suas características próprias, mas, estão comunicando a mesma marca, e para que a informação seja disponibilizada de forma coesa, porém, considerando a característica de cada meio, é necessário um planejamento, uma gestão eficaz da marca e de sua identidade, para que haja unidade nas comunicações.

O *website* institucional da empresa 3M do Brasil (fig.3), por exemplo, como fonte de informações atualizadas sobre a empresa e canal de comunicação com seus públicos de interesse e comunidade em geral, transmite conceitos e ideias pertinentes acerca da marca, corroborando para construção da imagem de empresa inovadora junto ao público.

Figura 3 - Páginas do *website* institucional da 3M do Brasil



Fonte: *Website* institucional 3M do Brasil, (2016).

Não são só as informações oficiais postadas sobre a empresa (como sua visão, missão, valores, negócios) ou a estrutura do *website* em si, mas sim, de forma conjunta, onde todas as ações da marca, seja por meio de seus colaboradores, parceiros; os projetos que apóia e incentiva, voltados para o compartilhamento de conhecimento acerca da inovação e desenvolvimento social, reforçam, comunicam e expressam a sua ligação e buscam relacionar a imagem da empresa à inovação.

Aqui o *website* é apenas um exemplo de um dos veículos de comunicação utilizados pela organização, relevante por sua constante atualização, notícias completas e oficiais sobre a empresa, e que permite acesso amplo e distribuição a nível global das informações, a todos os interessados que dispõe de um computador, ou *smarthphone* e acesso à Internet. O *website*, juntamente com outros produtos de comunicação, seja impressos ou digitais, são responsáveis por expressar valores da marca e comunicá-los efetivamente, dentro de um planejamento (Gestão de Marca), contribuindo não só para conhecimento e identificação, mas também, diferenciação desta marca e fortalecimento da sua imagem.

Neste sentido, Ruão (2002) fala da relevância para as empresas de não só descobrirem e implementarem sua identidade de marca, mas também, de a aplicarem/espelharem em todas as suas comunicações. Por meio da coerência nestas comunicações em diferentes mídias, enviem ao consumidor um sinal poderoso sobre o foco preciso que a empresa tem (WHEELER, 2012).

5 GESTÃO DA MARCA

A busca pela construção de uma imagem de marca positiva perante seus públicos é de interesse a todas as organizações, pois todas têm diferentes públicos com os quais precisam estabelecer relacionamentos. Diante da acirrada concorrência, a marca que conseguir se colocar de forma diferenciada das demais, como forte, gera uma intensa fidelidade junto ao consumidor (KOTLER E KELLER, 2012).

A criação de uma imagem de marca atrelada à inovação permite uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, uma vez que, conforme Aaker (2007), a inovação trás também um olhar positivo do consumidor para com a empresa, de uma forma geral, enquanto marca. Uma empresa considerada inovadora

(...) é geralmente vista como tendo outras características desejáveis que podem afetar a compra e lealdade. Uma empresa inovadora, por exemplo, é sempre vista como tendo credibilidade em sua área de produto, o que se traduz em crédito e confiança. Em alguns contextos, há até mesmo prestígio e benefícios autoexpressivos em ser considerado um inovador (AAKER, 2007, p.196).

Serafim (2011) comenta que as empresas perceberam que é bom para elas que suas marcas sejam percebidas como inovadoras, pois é um atributo que pode ajudar a que o cliente dê preferência a ela.

Uma boa parte dos clientes tende a ver as marcas inovadoras como especiais, modernas, mais competitivas, com qualidade superior. Assim, identificam-se com suas marcas, seus produtos e serviços, estando mais propensos a defender suas marcas, produtos e serviços, estando mais propensos a defender suas organizações, pagar preços *premium* e experimentar seus novos lançamentos, recomprando seus produtos ao longo dos anos (SERAFIM, 2011, p. 45).

Para que uma marca seja (re) conhecida como inovadora, além de inovar propriamente, de alguma forma, precisa expressar e comunicar para seus públicos esta sua relação e ligação com a inovação, suas

práticas; informar o público sobre isso, por meio de diferentes mídias e veículos⁶, como por exemplo, uma embalagem, um *folder*, uma propaganda televisiva, um *website*. Dias (2014) diz que ao se interagir com estes diferentes produtos gráficos (impressos e digitais), a percepção, por parte do público, sobre o que é que se está comunicando, para que (e para quem), pode ser identificada por meio do conjunto de elementos que dá forma ao conteúdo da mensagem transmitida: textos visuais e linguísticos, imagens, cores, formas, texturas, símbolos.

Estes veículos, conforme já dito anteriormente, cada qual com suas características e diferenças, tem como intuito comunicar a mesma empresa/marca, e para tal se faz importante criar uma imagem unificadora e coesa, buscando estabelecer uma unidade entre as diferentes mídias de divulgação, dentro de um planejamento, por meio da Gestão da Marca (*Branding*), que se ocupa em planejar todas as formas de expressão e comunicação da marca.

Ruão (2003) comenta que as primeiras referências sobre gestão da marca vem da década de 30, atribuída a empresa *Procter & Gamble*, com um foco mais na questão operacional da gestão, apresentando as perspectivas mais táticas, e não as estratégicas. Na década de 90, o estudo sobre as marcas ganhou maior visibilidade acadêmica, a partir dos estudos realizados por David Aaker.

A área de *Branding* busca controlar ao máximo as expressões da marca, seus pontos de contato com o público e todo o processo intencional ou ocasional de comunicação desta, de maneira a desenvolver sentimentos e ideias positivas com relação à marca nas mentes do público. No processo de gestão da marca, a preocupação recai em como controlar a qualidade dos produtos e dos procedimentos de serviço, porque todos os aspectos físico-perceptivos associados à marca participam da composição da imagem desta nas mentes do público.

Para Kotler e Keller (2012), todo o processo que configura o *branding* trata de criar diferenças, mostrando ao consumidor quem é o produto, porque este deve comprá-lo e quais benefícios trará, tratando de despertar interesse por ele, utilizando outros elementos de marca que o ajudem a identificá-lo e diferenciá-lo dos demais. “O *branding* diz

⁶O termo mídia compreende os canais de comunicação influenciados pelas tecnologias para a transmissão de informação. Dentro destas mídias, temos os veículos que as configuram (com características comuns, que o identificam enquanto segmento), dando suporte para que a informação seja expressa, perceptível e materializada. A escolha e uso das mídias e veículos ideais fazem parte do processo de comunicação e gestão da marca (MACHADO, 2012).

respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara, e, nesse processo, gerar valor à empresa (KOTLER E KELLER, 2012, p.259).”

No processo de criar diferenças por meio da gestão da marca, os produtos gráficos de comunicação são ferramentas importantes para o fortalecimento da identidade e construção da imagem, pois, como materializadores de conceitos relativos à identidade e essência da empresa/marca, decodificam as informações estratégicas concernentes à idealização de um produto ou serviço, ajudando a expressar e identificar visualmente a marca (CASTRO, 2010), elaborando as informações para que, quando o público as receber (por meio de mensagens), saiba identificar a quem/que marca/empresa se refere (por meio de seus elementos textuais, visuais e demais experiências associadas à marca).

Nonaka e Takeushi (2008) dizem que a capacidade do *branding* é a capacidade organizacional de construir marcas, onde o conhecimento da marca pelo consumidor tem papel fundamental. Esse conhecimento da marca “representa a visão da empresa sobre o que a marca deve significar e realizar para os consumidores (Kotler e Keller, 2012, p.260)”, e se manifesta quando o consumidor tem contato com todas as formas de comunicação e expressão da marca, utilizadas pela empresa.

Para que o processo de *branding* se dê com êxito, são muitos os elementos a serem considerados: o cliente e seu ponto de vista; o mercado e competitividade; a busca pela exclusividade e fidelização dos clientes e a possibilidade de novas mídias para a propagação e comunicação da marca (KOTLER E KELLER, 2006), isso tudo por meio da interdisciplinaridade e do trabalho em conjunto com diferentes áreas, onde o *marketing* contribui por meio do planejamento e de pesquisa de informações estratégicas para o desenvolvimento de produtos; o *design* gráfico expressa visualmente a marca, ao decodificar estas informações, e a propaganda divulga a marca e gera conhecimento sobre ela (CASTRO, 2010).

Segundo Perez (2004), a expressividade das marcas se dá por sua participação nas diferentes mídias, e na atualidade, uma estratégia de *branding*, conforme Castro (2010), precisa ir além das mídias tradicionais, pois os atributos e valores da marca devem ser comunicados ao consumidor tanto nos ambientes físicos quanto nas mídias digitais, considerando a identidade da marca de forma geral.

Um dos produtos de design gráfico que tem desempenhado relevante papel para comunicação das marcas na atualidade, que fazem

parte da mídia digital⁷ são os *websites*, que permitem a expansão da mensagem a um acesso global, por meio da Internet, com a informação se propagando de forma rápida a um número sem fim de pessoas, não devendo ser desconsiderados por qualquer organização. Saad (2003) afirma que é imprescindível, a toda empresa, que estas assumam integralmente a opção pela Internet como atividade normal, e que desenvolvam estratégias flexíveis e compatíveis a ela, estabelecendo um contato direto entre a empresa e o usuário-consumidor, seja como uma oportunidade de comunicação ou venda de produtos e serviços (CASTRO, 2010). Jaime Troiano (2014), um dos principais especialistas em *Branding* do Brasil, em uma entrevista concedida à *HSM Management*, fala da relevância do uso da Internet como ferramenta para ajudar a popularizar e fixar uma marca, afirmando que está é uma ferramenta “única e indispensável é inquestionável”.

5.1 MARCA

Quando falando em marca, de forma geral, estamos falando de algo que identifica, sinaliza e diferencia uma empresa ou produto junto ao consumidor, resumindo valores e conceitos pertinentes à identidade da organização a qual a referida marca representa, por meio de uma síntese visual.

O entendimento sobre marca abrange a sua expressão visual, por meio de seus elementos gráficos que visam representar uma organização ou produto, mas que não se reduzem à sua materialidade. A marca é sintetizada de forma gráfica, mas seu significado abrange representar a identidade, a filosofia da empresa, do produto como um todo, lhe agregando valor e diferencial de mercado, num relacionamento sólido com seu consumidor, que venha lhe proporcionar uma imagem positiva (MACHADO, 2012, p. 63).

⁷ A mídia digital compreende os veículos e suportes de comunicação baseados em tecnologia digital, que permite a distribuição da informação de forma digital e que normalmente utiliza como meio um computador ou equipamento digital para criar um projeto que tem como suporte a rede, a Internet (MACHADO, 2012).

As marcas físicas de identificação fazem parte da história da humanidade, sendo que seu surgimento (para marcar e diferenciar produtos de possíveis falsificações) se deu na Antiguidade (PINHO, 1996). O conceito mais institucional (como conhecemos hoje) se dá após a Revolução Industrial (século XVIII), com as marcas servindo para identificar produtos de determinadas empresas. Seu apelo mais comercial, com uso de diferentes mídias e veículos como suporte para sua comunicação e divulgação, ocorre mais intensificadamente a partir da metade do século XX, onde a concorrência e produção em escala trouxeram a necessidade de uma diferenciação entre as marcas, na busca pela atenção do consumidor que estava detendo, a partir daquele momento, o poder de escolha e compra (RUÃO, 2002).

Ruão (2003) afirma que o interesse pelo tema marca, pelo mundo dos negócios e, também, como tema para investigação, só veio à tona nos anos 80 (século XX), isso devido ao reconhecimento, pelo setor financeiro, de que as marcas iam além de, simplesmente, identificar produtos/empresas, desempenhando um papel mais importante. “Concluiu-se, por exemplo, que as marcas influenciavam o valor das ações das empresas na Bolsa; e que podiam, até, ser compradas e vendidas por quantias bem mais elevadas do que os bens tangíveis da organização” (RUÃO, 2003, p.04).

Com relação aos tipos de marcas, temos as (1) marcas institucionais, como símbolos representando organizações públicas ou particulares, cujas atividades não se caracterizam como negócio com fins lucrativos e comerciais, e (2) as marcas comerciais, como símbolos representativos de produtos/serviços comerciais ou de organizações do tipo empresa, cujo negócio visa lucros por meio da atuação no mercado (GIGLIO, 2015).

As definições para o termo variam de acordo com o ponto de vista sob o qual é abordado. Para a AMA (*American Marketing Association*, 2014), o entendimento sobre o que é marca parte da experiência que esta desenvolve com os clientes, sendo representada pelos seus elementos visuais, onde o uso dos veículos de comunicação ajudam a transmitir valores, ideias e conceitos relativos a ela/empresa:

A brand is a customer experience represented by a collection of images and ideas; often, it refers to a symbol such as a name, logo, slogan, and design scheme. Brand recognition and other reactions are

created by the accumulation of experiences with the specific product or service, both directly relating to its use, and through the influence of advertising, design, and media commentary. A brand often includes an explicit logo, fonts, color schemes, symbols, sound which may be developed to represent implicit values, ideas, and even personality (AMA, 2014).

Aaker (1998, p.07) em sua definição, evidencia os elementos de expressão visual, que têm funções, valores, tanto para organização ou produto que representa, quanto para a quem se destina, sendo um elemento de identificação e diferenciação:

Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (AAKER, 1998, p.7).

Wheeler (2012, p. 12) também salienta a questão da diferenciação que uma marca pode propiciar dos demais concorrentes, assim como da relação subjetiva que o consumidor desenvolve com ela: “É uma opção, frente ao mercado saturado, de se estabelecer uma ligação emocional com os consumidores, tornando-se insubstituível e desenvolvendo uma relação duradoura. As pessoas se apaixonam pelas marcas, confiam nelas e acreditam em sua superioridade.”

Seja de um bem ou serviço, a marca contribui para a diferenciação de um produto dos demais, com a mesma finalidade. Essa diferenciação se baseia tanto em aspectos funcionais, racionais ou tangíveis (referentes ao desempenho do produto), quanto a aspectos mais abstratos, de valor (relativos a questões emocionais, simbólicas ou intangíveis). Os consumidores podem avaliar produtos idênticos de formas bem diferente, dependendo de como a comunicação de cada marca for estabelecida.

Tradicionalmente, a gestão das organizações sociais, especialmente das empresas, busca divulgar o nome do negócio junto a seus consumidores, clientes ou ao público em geral. Para tanto, adotam

uma grafia oficial, com letras cujos desenhos e cores são particularizados, distinguindo visualmente o nome da empresa. Impresso com a grafia oficial e particular, o nome da empresa é denominado como "logotipo" ou "lettering", nas áreas de Design, *Marketing* e Publicidade. O Dicionário de Design Gráfico (1998; p.69), em uma de suas definições para o termo, diz que logotipo é a “marca comercial de uma empresa constituída por uma ou mais palavras, ou por um grupo de letras grafadas em desenho e estilo característicos.” Por exemplo, a empresa 3M apresenta sua nomenclatura alfanumérica utilizando tipografia própria, sendo o número 3 e a letra M, como abreviação de seu nome original (de 1902), *Minnesota Mining and Manufacturing Company* (Companhia de Mineração e Manufatura de Minnesota), podendo ser classificada, conforme Strunck (2007), como uma marca nominativa, que combina letras e números de forma que possa ser lido, originando um nome. Para a empresa, o logotipo resume e expressa sua identidade, como seu elemento-chave.

O logotipo da 3M é o elemento-chave da nossa identidade corporativa. Ao longo dos anos, tornou-se um símbolo para produtos confiáveis e inovadores e serviços de uma empresa em quem as pessoas podem confiar. O simples ícone 3M se transformou de um simples elemento de design em um ativo valioso da empresa (3M, 2015).

Desde 1906 a empresa possui um logotipo de identificação. Ao longo dos anos, este passou por diversas modificações. Em 1960, quando a organização já tinha conquistado seu reconhecimento como corporação internacional, foi contratado um escritório de design de Nova York para criar um logotipo que uniria a empresa e todas as suas unidades de negócio, sob um único sinal. Existiram problemas no Sistema de Identidade Visual⁸, e estes tentaram ser resolvidos em 1965, porém sem sucesso. Em 1977, outro escritório de design de Nova York foi contratado, modificando o logo anterior, simplificando-o e acrescentando a cor vermelha (até então sua aplicação era em preto e branco). A empresa também sugeriu que todos os funcionários de TI

⁸ O Sistema de Identidade Visual busca gerir os elementos básicos da identidade visual (logotipo, símbolo, pictograma, alfabeto institucional etc.), que serão expostos e trabalhados em determinados meios para comunicação da empresa, marca ou produto (tais como frota de sinalização, papeleria, uniforme etc.).

(Tecnologia e Informação) da organização fossem treinados, em todo o mundo, sobre como usar o novo logotipo corretamente.

Figura 4- Evolução do logotipo 3M: 1906, 1960, 1960 e 1977-atual.



Fonte: Website institucional 3M Global, (2015).

Ao longo de sua história a empresa foi percebendo, na medida em que seu portfólio de marcas e produtos crescia e esta estendia sua atuação fora de seu país de origem, a importância de identificar e diferenciar seus produtos sob uma marca, um símbolo visual forte, assim como uma comunicação coesa que conseguisse, diante do consumidor, não só identificá-la, mas diferenciá-la, em todas as suas formas de expressão e em seus diversos produtos.

O uso de outro símbolo é conveniente como síntese figurativa da marca. Por exemplo, para marcar seus produtos, a empresa de bolsas e acessórios *Louis Vuitton* também adota, como símbolo gráfico, um monograma com a superposição das letras iniciais de seu nome (L e V). Porém, a escritura da marca 3M já é visualmente sintética e assim atua de maneira eficiente como nome e síntese visual, em todos os produtos e linhas que a marca abrange. Para a empresa, “nosso logotipo é a âncora da nossa identidade de marca. É um símbolo reconhecido e respeitado de nossa empresa, marcas e produtos em todo o mundo (3M, 2015).” A marca gráfica da empresa associada a algum de seus produtos (fig. 4) já sinaliza, junto ao consumidor, ideias relativas à inovação, tecnologia, novidade, facilidade, solidez, confiabilidade, por meio de seu logotipo

Seu intuito é, por meio de seu reconhecimento global, ganhar a lealdade e respeito do cliente, diferenciando-se dos concorrentes com impacto, gerando uma conexão entre a marca e todos os seus produtos (3M, 2015).

Uma marca (seja um produto, bem ou serviço) só pode ser considerada inovadora, se seu público a identificar e reconhecer como tal, lhe atribuir este valor, com base nas experiências que teve com ela, pois o consumidor, ao comprar um produto, está adquirindo algo que vai além do produto em si. Está adquirindo também valores. Por meio da relação estabelecida com a marca, seja via contato anterior, seja por meio das ações publicitárias e produtos de design com os quais tem familiaridade, todos estes comunicam significados e conceitos sobre a marca, que podem ou não ser compartilhados com o consumidor.

Com relação à 3M, o fato de a empresa investir constantemente em lançar produtos diferenciados no mercado e ter sua imagem atrelada à inovação é fator positivo, pois se torna referência quando falando em inovação, tendo como base os produtos já lançados e consolidados, transmitindo maior segurança para o consumidor pelas experiências anteriores, quando em contato com um novo produto da marca.

5.1.1 Valor de marca (*Brand Equity*)

Existem vários tipos de consumidor, tais como aquele que compra o produto que apresentar o menor preço; aquele que compra porque acha que o produto A tem qualidade superior aos demais concorrentes; aquele que compra porque estabeleceu uma relação com determinada marca, que representa certo produto ou serviço. Quando um consumidor faz questão de adquirir sempre exato produto, de tal marca, mesmo que para isso pague um valor um pouco maior que o do concorrente, é porque para ele, esta marca tem um valor maior que as demais. Ao valor atribuído à marca pelo consumidor denominamos *brand equity* (*valor de marca*).

O *brand equity* reflete-se tanto na interação do produto/marca com o cliente, na maneira de como ele pensa, vê e valoriza esse produto, quanto está incluso no preço e na lucratividade que este produto/marca gera. “O *brand equity* baseado no cliente pode ser definido como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce sobre a resposta do consumidor ao *marketing* dessa marca (KOTLER E KELLER, 2012, p.260).” Uma marca possui *brand equity* positivo se a resposta do consumidor ao produto é mais positiva se ele sabe relacionado à que marca o produto em questão se refere.

Rego *et al* (2008) comentam que o conceito ganhou mais notoriedade a partir de 1988, com a realização de um congresso específico sobre o tema, pela *Marketing Science Institute*. Desde então, o conceito tem sido cada vez mais respeitado, e a publicação do livro *Managing Brand Equity* (1991) por David Aaker também contribuiu para o desenvolvimento do conceito.

O valor de uma marca para o público consumidor está relacionado diretamente à imagem mental que este tem dela. Esta imagem é construída com base no relacionamento desta com este público, por meio da comunicação, através de diferentes mídias, e de outras relações públicas, incluindo as experiências de consumo de produtos ou serviços e as relações de custos e benefícios funcionais, estéticos ou simbólicos. Assim, por meio dos aspectos estéticos, simbólicos e funcionais de seus produtos e serviços, sejam de comunicação ou consumo direto, uma marca pode ser percebida e adquirida como símbolo de valor que representa: status, confiabilidade, segurança, bem estar ou outros.

Para Aaker (1998) o valor da marca é o valor da medida da sua força, e se relaciona com seu valor de mercado, com o quanto as pessoas pagam por seus ativos. Assim, o valor de uma marca é o valor dos seus ativos. Este comenta ainda que a maior parte das empresas, principalmente as que atuam com alta tecnologia, encaram suas marcas com foco mais em seus atributos e benefícios funcionais (cujos concorrentes podem copiar com mais facilidade). O diferencial no valor da marca está sob seus ativos intangíveis, como sua imagem, prestígio, cultura que transmite e a relação que estabelece com seus clientes, estes sim mais fortes para competir e difíceis de imitar.

Kotler e Keller (2006, p. 271) comentam que existem diferentes perspectivas para o estudo do *brand equity*, e dentre elas, a partir do cliente. A abordagem sob esta perspectiva entende que “o poder de uma marca está naquilo que os clientes, veem, leem, escutam, aprendem, pensam e sentem sobre ela ao longo do tempo. Em outras palavras, o poder de uma marca está na mente dos clientes reais ou potenciais e na sua experiência direta ou indireta com ela.” Dentro dessa perspectiva, 3 aspectos podem ser considerados:

- O *Brand Equity* surge na diferença das respostas do consumidor com relação à marca;
- As diferenças nas respostas são resultados do conhecimento da

marca que o consumidor tem, consistindo este em “todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências, crenças, etc., ligadas à marca (p.272)” e

- As diferenças nas respostas se refletem em percepções, preferências e comportamentos relacionados a todos os aspectos do *marketing* de uma marca.

No campo de construção das marcas, é necessário que, além de existir, a qualidade seja percebida. Portanto, como já dito, não basta que um produto seja inovador, porque o público consumidor também deve percebê-lo como inovador (TIDD *et al*, 2008).

Depois de ser estabelecida como símbolo de valor junto ao público, a marca passa a dispor de uma “força” simbólica, que é relacionada à maneira como está registrada na mente dos consumidores. Em diferentes situações, isso promove o reconhecimento distintivo da marca e a lembrança de seu valor por parte do público consumidor, mesmo na presença de outras marcas de produtos ou serviços similares. Em outros termos, a “consciência da marca” diz respeito à capacidade do consumidor de lembrar o nome da marca ao entrar em contato com alguma informação referente à sua categoria de produtos ou serviços (AAKER, 1998; KELLER, 1993).

A consciência da marca afeta as percepções e as atitudes dos consumidores, podendo constituir a principal influência na escolha e na compra de produtos e serviços (AAKER, 1998).

De maneira intencional ou ocasional, o que propicia ao público-consumidor a consciência da marca decorre das estratégias de gestão e posicionamento (*Branding*), considerando-se as expressões públicas e a comunicação através de diferentes processos de mediação, publicidade e oferta de produtos e serviços. As expressões da marca são todas as coisas ou atitudes percebidas pelo público e associadas à marca: seu nome e outros símbolos sonoros ou visuais que a representam; os produtos e serviços prestados em seu nome; os bens patrimoniais associados à ela, as atitudes de pessoas ou a *performance* de equipamentos que lhe sejam relacionados, entre outras possibilidades de relacionamento, participam do acervo expressivo-comunicativo da marca.

Nonaka e Takeushi (2006, p. 253) dizem que construir uma marca de valor significa criar conhecimento sobre ela. “Todo e qualquer conhecimento pode ser usado para criar o valor da marca, e isso inclui o

conhecimento não só dos proprietários da marca, mas também dos consumidores. É importante também considerar o conhecimento corporativo como dos parceiros, assim como o dos consumidores.”

O conhecimento da marca se dá através de experiências anteriores e com as suas estratégias de *marketing*, avaliando quais suprimiram as necessidades dos consumidores e quais deixaram a desejar. A fidelidade do consumidor a marca proporciona previsibilidade e segurança de demanda à empresa, também criando barreiras, tornando mais difícil outras concorrentes entrarem no mercado, além do fato do consumidor estar disposto a pagar mais por uma marca que ele ache que vale mais. Uma marca com *brand equity* positivo obtém mais respostas favoráveis dos clientes do que uma versão de produto ou serviço sem nome (KELLER E MACHADO, 2006).

5.2 COMUNICAÇÃO DA MARCA VIA MÍDIA DIGITAL

A comunicação, como uma troca de informações, faz parte da história do ser humano, indo além das relações sociais e afetivas, abrangendo também as organizações de forma geral. Isso porque, conforme Dias (2014), a comunicação é essencial para o homem, por permitir a transferência de informações e a efetivação das ações coletivas (típicas de uma organização), tendo na atualidade, como auge desta, as redes digitais, que permitem a troca instantânea de mensagens entre interlocutores que podem estar, geograficamente, muito distantes.

Dos desenhos gravados no interior das cavernas até a realidade virtual, um longo caminho foi percorrido, no processo de se (tentar) comunicar e compartilhar informações. Por meio de diferentes linguagens e meios, das tecnologias que se dispunha e/ou criava, o homem buscava tanto partilhar ideias, sentimentos, crenças, de cunho pessoal, assim como influenciar, divulgar e vender, do ponto de vista comercial. Para Saad (2003, p. 74), “da palavra à comunicação audiovisual, a história da comunicação humana sempre se pautou pelo aprimoramento da expressão, transmissão e compreensão de conteúdos/mensagens entre emissores e receptores.”

Santaella (2001) diz que o ato da comunicação refere-se à transmissão de influência de um sistema vivo (ou também maquinal) para outra parte, com o intento de produzir mudanças por meio do uso de mensagens, como objetos transmitidos que buscam influenciar, de modo que a comunicação está na capacidade de gerar e consumir essas mensagens. Toda comunicação, todo envio de uma mensagem almeja um objetivo junto a quem a recebe, seja este de informar sobre algo ou

alguma coisa, seja de gerar uma influência, com relação ao comportamento, pensamentos ou ações.

Bordenave (1983) entende que a comunicação tem duas funções básicas: (1) uma diz respeito à questão da identidade/personalidade, onde por meio da comunicação busca-se influenciar/formar a personalidade das pessoas, com a identidade gerada graças à interação entre elas (como um produto social); (2) a outra função diz respeito à expressão, pois as pessoas desejam expressar emoções, ideias, saindo, dessa forma, de seu mundo interno, buscando exteriorizá-lo de algum modo, para o outro. O autor cita também outras funções da comunicação, não básicas, como a função interativa, onde a informação deriva da comunicação, e esta nos chega por meio de outras pessoas ou de seus produtos (tais como livros, fotos, material impresso de forma geral, etc.), e a função da facilitação, sendo que esta (da mesma forma que a função informativa) tem relação com o universo do *design*. A função da facilitação refere-se à troca de bens/serviços dentro das atividades econômicas, onde o *design* gráfico (por meio de produtos gráficos comunicacionais) busca (dentre outros objetivos) expressar, estimular, despertar no consumidor o desejo de compra e uso de seus produtos/serviços, utilizando-se de campanhas publicitárias de divulgação e comunicação da marca.

Na comunicação, a mensagem é levada ao receptor, por exemplo, em várias formas de linguagem, códigos e meios (mídias). Utiliza-se a linguagem verbal, a sonora, visual, gestual dentre outras. Os meios físicos mais comuns são o eletrônico (rádio e tv), o impresso (jornais, revistas), os externos (painéis, *outdoors* etc.), os digitais (internet, celulares, dvd, etc.). (PEREZ, 2008, p.162).

Há uma ligação entre os meios de comunicação e o desenvolvimento tecnológico, este último influenciando as possibilidades de desenvolvimento de novos canais de comunicação, onde o desenvolvimento (e criação) das mídias foram fundamentais no processo de comunicação e compartilhamento de informações, principalmente no contexto da comunicação das marcas. Santaella (2005) comenta que, desde a Revolução Industrial (que possibilitou a invenção da fotografia, telégrafo, prensa mecânica, gravador, telefone e depois o cinema) os meios de produção e transmissão de linguagens

começaram a crescer. A Revolução Eletrônica (com o surgimento do rádio e da TV), com seus desdobramentos e multiplicações (por meio de dispositivos como Xerox, vídeo cassetes, computadores, satélites) levou a explosão das redes mundiais de telecomunicação. Neste sentido, Royo (2008) afirma que cada novo meio que surge pode ser considerado “filho” de uma determinada tecnologia, que aparece em determinado espaço de ação; com o desenvolvimento tecnológico do século XX, o surgimento dos computadores e da realidade virtual tem-se o advento da mídia digital, num espaço amplamente utilizado pelas organizações para comunicação e transmissão de informações para com seus diversos públicos.

Com relação processo de comunicação da marca e do advento de novas mídias, que podem ser utilizadas neste processo, Castro (2010) afirma que as marcas fortes serão aquelas que souberem melhor utilizar a *web* como ferramenta de construção, onde a presença da marca nesta aumenta a eficácia dos outros veículos, e, muitas vezes, é o elo que une todo um esforço de comunicação (entre veículos e mídias diferentes). A importância da comunicação (independente da mídia escolhida a ser utilizada) se dá porque, conforme Bordenave (1983) esta pode confirmar a autodefinição e a autoimagem que uma pessoa, organização ou mesmo uma marca possa ter, dependendo da forma de como a informação e a mensagem forem compostas, assim como também desconfirmar sua autoimagem e definição, se houverem divergências com relação ao conteúdo das mensagens e sua estruturação, na forma de o que se disse e o que se queria (realmente) dizer.

5.2.1 Conhecimento da marca na *web*

É inegável a relevância da mídia impressa para divulgação e comunicação das marcas comerciais ao longo do tempo, seja por meio das embalagens, cartazes, jornais, revistas, mas, na atualidade, uma empresa não pode deixar de considerar comunicar e posicionar sua marca também por meio do uso da mídia digital, onde esta possibilita a expansão do conhecimento acerca de si a um nível global, por meio de acesso a rede Internet, onde o meio digital representa a mais recente superfície de registro (COSTA, 2005). Dentre todos os benefícios e facilidades que a comunicação digital trás, ressalta-se: interatividade, customização, custo-benefício, ausência de barreiras geográficas e temporais, facilidades de mensuração, otimização e aproveitamento do impulso de compra (PEGN, 2014), auxiliando no processo de

construção da identidade e imagem de marca e sua colocação de forma diferenciada e competitiva no mercado.

A Internet (*Interaction or Interconnection between computer Networks*) é uma rede global que conecta várias redes de computadores, criada em 1983 e que na década de 90 expandiu-se, indo além de sua origem acadêmica (SABATINNI, 2005). Aqui no Brasil, seu surgimento oficial se deu em 1995.

A web, ou *www* (*World Wide Web*) seria a versão comercial da Internet, com infinitas possibilidades de uso e interação, por meio da interface gráfica na tela dos computadores e que aceita a introdução de *links* com conteúdos correlatos (SAAD, 2003). É um serviço dentro da Internet que oferece acesso à informação através de um espaço multimídia (composto por texto, sons e imagens) baseado principalmente no protocolo *HTTP* (linguagem padrão para escrever páginas de documentos *web*). Dentro desses espaços multimídias têm-se os *websites* ou *sites*, como endereços virtuais cuja porta de entrada é sua *home page*, a página (estrutura individual de conteúdo) principal de um *site* da *web*. “Os anos 1990 trouxeram as redes digitais de comunicação interligando o mundo e pessoas, possibilitando o acesso simultâneo a diversas mensagens, individualizadas, por diversos meios (SAAD, 2003, p. 74).”

Com relação aos números, a décima quinta edição da F/Radar, num levantamento sobre Internet no Brasil realizado semestralmente pela Agência F/Nazca, quantificou quantos brasileiros a acessam. Segundo a pesquisa, entre os com mais de 12 anos, 107 milhões costuma acessar a Internet, sendo que 87 milhões o fazem pelo celular. O acesso cresceu mais entre as classes C e D/E (AGÊNCIA F/NAZCA, 20105).

Na edição de 2014 da pesquisa realizada pela Cetic.Br (Departamento do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR), organização que implementa as decisões do Comitê Gestor da Internet no Brasil, entre as mais de 6.400 empresas pesquisadas constatou-se que 62% destas possuem *website* institucional, onde, com relação ao seu porte:

- Porcentagem de empresas com 10-49 pessoas ocupadas que possuem *website*: 57%;
- Porcentagem de empresas com 50-249 pessoas ocupadas que possuem *website*: 78% e

- Porcentagem de empresas com mais de 250 pessoas ocupadas que possuem *website*: 86%

Percebe-se, pelos números, que empresas de maior porte são as que mais utilizam o *website* como uma ferramenta no processo de comunicação com seus públicos e divulgação de sua marca. Ao contrário do que se pode pensar, na comunicação das marcas, justamente o investimento neste tipo de plataforma não precisa ser necessariamente maior comparado com outros meios, além de trazer grande resultado e amplitude, no que diz respeito à veiculação e distribuição de informações sobre esta a nível global. Há também a errônea ideia de que apenas empresas ligadas a tecnologia e maior poder aquisitivo ter condições e motivos para investirem na comunicação via web. Kotler e Keller (2006) afirmam que, apesar da ideia de que os ganhos de produtividade pelo uso da *web* seriam limitados a empresas de tecnologia, nos EUA mais de 80% do crescimento ocorrido após 1995 se deu, justamente, em setores não ligados à tecnologia.

Wheeler (2012) comenta da relevância das empresas na atualidade considerarem a presença de sua marca na rede, ao falar da Gestão de Marcas Digital, onde esta se ocupa exatamente em gerenciar as expressões e comunicação da marca na *web*, nas mídias sociais, impulsionando o comércio via *web*, onde a gestão de uma marca não deve desconsiderar este meio como ferramenta (a ser utilizado juntamente com outros), no processo de construção e comunicação de uma identidade coesa e valores pertinentes à marca.

Para Brandão (2011), para um público cada vez maior a Internet passou a ser um canal de comunicação essencial e, para as empresas, uma oportunidade de estreitar os laços de suas marcas com consumidores. A autora diz ainda que, neste formato, onde o consumidor tem liberdade de escolha e vai de encontro à informação que o interessa, o conteúdo é tão importante quanto seu formato, em como este é apresentado. Wheeler (2012) considera que um *website* digital é a melhor alternativa de comunicação depois do contato real, e em alguns casos, a alternativa mais eficiente, mais rápida e mais amigável, pois por meio dele pode-se fazer diferentes atividades, estar em contato com pessoas, de qualquer lugar que se tenha um computador e acesso à rede.

Um endereço digital na mídia pode ter vários objetivos: servir como uma fonte de informação; um canal institucional; fonte de pesquisa; com foco em promoções e vendas, mas sempre considerando que se tenha uma razão, um objetivo para querer se comunicar por meio

da mídia digital, além de se ter o que comunicar. Um *website* institucional, dentro deste universo, acaba representando a marca ou produto que se deseja divulgar, sendo importante que, enquanto parte da identidade da empresa e como veículo de comunicação, este seja bem planejado e gerido concomitantemente os outros veículos utilizados, contribuindo para uma imagem geral coesa positiva.

Por isso Brandão (2011) afirma que, antes de se utilizar a comunicação na rede, deve-se planejar sua atuação, considerando:

1. Objetivos: O que se pretende com o *website* (vender, reforçar a imagem de marca, disponibilizar informações relacionadas à empresa e ao mercado que atua);
2. Posicionamento da imagem, onde a comunicação na rede deve ser encarada como uma extensão da imagem da empresa (por meio do texto, imagem, *design*, etc.)
3. Público-alvo: A Internet permite um relacionamento mais aproximado com os públicos, atingindo os esperados e não esperados, pois qualquer pessoa pode acessar um *website*.
4. Conteúdo informativo e serviços *online*: Estabelecer conteúdo e serviços que sejam úteis e interessantes para seus públicos, criando um fluxo de informações que vão estar sempre abastecendo o *website* da empresa e atraindo a atenção de seus públicos.

Dentre os argumentos apresentados por Kotler e Keller (2012), relacionado à questão de por que comunicar via Internet, temos:

- Alcance geográfico ampliado para promover e divulgar seus negócios e produtos pelo mundo, numa quantidade quase ilimitada de informações;
- As empresas podem coletar informações mais completas e abrangentes sobre mercados, clientes atuais ou concorrentes, assim como pesquisa de tendências;

Ao considerar utilizar a Internet para comunicação com seus públicos, Royo (2008) afirma que a *web* tem sua linguagem própria e que precisa ser trabalhada para que atinja os objetivos desejados, sendo

que o *website* precisa então imprimir elementos que transmitam coerência à identidade visual da marca a que se refere, como um todo. Assim, ao navegá-lo, o usuário percebe que este produto de comunicação faz parte de determinada organização, marca ou produto, porque estabelece elementos de unidade com os demais materiais promocionais da empresa, assim como sua identidade visual corporativa como um todo.

Royo (2008) salienta ainda que quem está acessando um *website* o faz na busca por informações, estabelecendo uma relação, interpretando todos os elementos que o compõe (como layout, ícones, cores, formas, imagens, conteúdo, texto, facilidade na interação e navegação etc.) como se fosse a organização em si, onde a entidade e sua identidade podem ser vistos como sinônimos. Considerando aspectos relativos à identidade, a identidade de um *website* é a soma de (ROYO, 2008):

- Representação gráfica dos valores: através dos elementos gráficos que a organização usa na interface do seu portal (tipografia, cor, imagens, etc.) se estabelece uma comunicação e entendimento entre a organização e o usuário;
- Estilo de comunicação escrita: paralela à representação gráfica, a forma da linguagem escrita com a qual nos dirigimos ao usuário também gera valores e identidade;
- Funcionalidade ou usabilidade do *website*: se as ações, a navegação e a busca pelas informações forem fáceis, o usuário terá uma experiência positiva, isso irá interferir na comunicação de uma identidade forte, fazendo com que o usuário volte a navegá-lo outra vez;
- Diálogo e participação (*feedback*): o estabelecimento de um espaço de comunicação com o site vai criar maior satisfação para o usuário e outra forma positiva dele entender a organização.

Assim como Royo (2008), Saad (2003) também afirma que na *web* não só o conteúdo feito de palavras é importante, mas também todas as associações que podem ser feitas entre os elementos visuais, sonoros e gráficos, que podem ser feitas em torno das palavras,

conferindo valor à informação. Aaker (2007) diz que a comunicação via *web* diz respeito a experiências, onde estas podem ser mais poderosas que propagandas veiculadas pela tv ou rádio, por exemplo, pois permitem que o usuário interaja ativamente buscando a informação, o entretenimento ou mesmo efetuar uma transação, considerando incômodo tudo aquilo que se interpõe entre ele e seus objetivos. “Com o maior envolvimento e a participação ativa fazem da *web* algo bastante diferente da mídia mais convencional, qualquer impacto – positivo ou negativo – provavelmente se tornará mais intenso” (AAKER, 2007, p. 24).

Aaker (2007) propõe diretrizes a serem consideradas na construção de marcas através de um *website*:

- Gerar uma experiência positiva considerando 3 aspectos: facilidade de uso (oferecendo valores através de benefícios funcionais, emocionais ou auto-expressivos) e explorando características próprias da *web* (tais como ser envolvente, interativo, personalizado e oportuno);
- Refletir e apoiar a marca na sua estratégia de comunicação na *web*;
- Procurar sinergia com outros produtos de comunicação, onde o *website* seja capaz de promover e intensificar o impacto de outros veículos de comunicação;
- Oferecer um lar para o cliente fiel, onde o *website* seja como uma casa para o usuário, envolvendo-o nas atividades dos produtos, estimulando o compromisso com a marca.

Uma das vantagens da comunicação via *web*, para Castro (2010), é o oferecimento de informações atualizadas e valiosas, não encontradas em nenhum outro lugar. Tomando como exemplo desta afirmação o *website* institucional da marca 3M, como um dos principais canais de informação e comunicação da empresa com seus públicos, reconhecido pela própria empresa como tal. No *website*, são encontradas informações acerca da história e visão da empresa, assim como de seus produtos, projetos nos quais a marca está envolvida diretamente ou como apoiadora, onde encontrar e comprar revendedores e produtos da marca, *links* para acesso a outras mídias sociais da marca, com a intenção de informar, divulgar e fomentar a inovação, seja no meio

acadêmico ou por meio de parcerias, dentre tantas outras informações sobre a empresa, reunidas, agrupadas e disponibilizadas por meio de uma mídia. Isto possibilita não só ao usuário consumidor da marca, mas ao público em geral, ter informações sobre a empresa, assim como também estabelecer uma experiência com a marca em questão e consequentemente, a construção de sua imagem.

Por meio da Internet não são apenas os usuários que tem acesso às informações sobre empresas, suas marcas e seus produtos; as empresas também tem acesso sobre os consumidores e seus hábitos, onde o desenvolvimento da tecnologia para a formação de completos bancos de dados permite um conhecimento aprofundado e uma rica compreensão do universo de cada consumidor, individualmente (BRANDÃO, 2011) ajudando na pesquisa em detectar tendências e gerar produtos e serviços que atendam a estes usuários/consumidores.

Saad (2003) comenta que o papel desta nova mídia é único, nesta nova sociedade em que vivemos, como um meio com capacidade de disponibilizar qualquer tipo de expressão cultural em toda sua diversidade, sendo fundamental encontrar a melhor forma de transformar essas mensagens em conteúdos adequados às características tecnológicas e de mercado deste mundo digital.

6 METODOLOGIA

A seguir são apresentados e discutidos conceitos e argumentos teóricos que apresentam e justificam os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa que resultou neste estudo. Assim, primeiramente, é indicado o “paradigma humanista radical”, como quadrante teórico de alocação deste estudo. É também assinalado que, por sua finalidade, este estudo foi desenvolvido como pesquisa aplicada. Contudo, houve etapas intermediárias que caracterizaram outros tipos de pesquisa. Para a identificação e a seleção dos conhecimentos necessários à proposta de aplicação, foram realizadas pesquisas exploratória e descritiva. Os principais resultados da pesquisa exploratória foram a identificação e a justificativa da organização indicada como benchmark. Por sua vez, o desenvolvimento do estudo de benchmark caracterizou uma pesquisa descritiva.

6.1 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

Minayo (2010) assinala que a pesquisa é referente à atividade básica da ciência, em seus questionamentos e construção da realidade, em uma junção sintética de múltiplos esforços intelectuais. Para Hughes (1983), o objetivo de toda pesquisa é descobrir algo sobre o mundo (em termos dos conceitos básicos que constituem qualquer disciplina). Para que estas descobertas sejam consideradas científicas, devem poder ser reproduzidas por meio do uso de um método científico, que é um caminho que possibilita alcançar um determinado fim (GIL, 1999). Entretanto, existem diferentes métodos, os quais são adequados a diferentes ciências. A escolha por um ou outro método, conforme Gil (1999: p.27), depende de vários fatores: “natureza do objeto que se pretende estudar, dos recursos materiais disponíveis, do nível de abrangência do estudo e, sobretudo, da inspiração filosófica do pesquisador”.

O entendimento acerca da vida, de como vivê-la ou mesmo de como esta é percebida, é sugestionado por uma visão de mundo, ou seja, pela maneira como a realidade é compreendida. Isso é diretamente influenciado pelo meio cultural e pela dinâmica social nos quais está inserido o pesquisador. Portanto, sua visão de mundo induz, implícita ou explicitamente, em sua percepção e em seu modo de compreender e desenvolver uma pesquisa.

Como foi proposto por Morgan e Burrell (MORGAN, 1980), o conceito de paradigma ou visão de mundo é um conjunto coerente de

crenças e pressupostos sobre a realidade, os quais fundam uma “ontologia” para a construção epistêmica do conhecimento humano (“epistemologia”). Assim, os paradigmas são gerados a partir de diferentes visões ontológicas e epistemológicas, embasando o processo metódico do trabalho de pesquisa, incluindo as técnicas de coleta e os procedimentos de análise (SACCOL, 2009).

Sobre os paradigmas básicos e abrangentes, há um quadro referencial dividido em quatro categorias, em que cada uma abriga um conjunto coerente de doutrinas, compartilhando os mesmos pressupostos fundamentais sobre a configuração da realidade (MORGAN, 1980): (1) o primeiro quadrante reúne doutrinas pertinentes ao “paradigma humanista radical”; (2) o segundo quadrante reúne doutrinas pertinentes ao “paradigma estruturalista radical”; (3) o terceiro quadrante reúne doutrinas pertinentes ao “paradigma funcionalista” e (4) o quarto quadrante reúne doutrinas pertinentes ao “paradigma interpretativista” (quadro 01).

Quadro1: Paradigmas (ou visões de mundo)



Fonte: Adaptado de Morgan, (1980).

O paradigma humanista radical é o quadrante teórico de alocação deste estudo porque, assim como no paradigma interpretativista, os estudos deste quadrante enfatizam que a realidade é socialmente criada e sustentada, vinculando sua concepção ao interesse em alguma coisa que pode ser descrita como criação da consciência humana (MORGAN, 1980). Assim, configura-se uma realidade simbólica, que orienta as práticas e determina as fronteiras do contexto simbólico-social.

De acordo com sua finalidade, este estudo é caracterizado como “pesquisa aplicada”, por se ocupar com a aquisição de conhecimentos que serão organizados e aplicados visando a proposição do modelo “COMINO: Comunicação digital da marca de inovação baseado em conhecimento de Benchmark”. Porém, de forma geral, o processo de pesquisa foi desenvolvido a partir dos procedimentos de: observação, descrição e interpretação de parte do sistema de comunicação da marca de inovação 3M, indicada como benchmark de inovação. Assim, tomando por base os pressupostos de Fenomenologia, o processo de estudo é qualitativo e fenomenológico, caracterizando uma etapa interpretativista e reforçando que a realidade social do mundo é produto de uma experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos, e o fenômeno é primeiramente interpretado sob o ponto de vista do observador.

6.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA E ETAPAS DA PESQUISA

Neste item é apresentada a abordagem metodológica adotada e, também, são descritas as etapas da pesquisa realizada para o cumprimento do objetivo geral deste estudo, ou seja, a proposição de um modelo de comunicação digital da marca de inovação organizacional.

Conforme citado no tópico anterior, a fundamentação fenomenológica é destinada ao estudo dos fenômenos, visando descrevê-los, compreendê-los e interpretá-los. A abordagem fenomenológica com múltiplos sujeitos da pesquisa caracteriza um tipo de estudo que busca significados para o fenômeno, que sejam igualmente percebidos e compartilhados pelo conjunto dos sujeitos envolvidos. Portanto, investiga o que é comum na vivência individual dos sujeitos participantes, configurando e descrevendo a essência dessa experiência. Pois, “o propósito básico da fenomenologia é reduzir as experiências individuais sobre um fenômeno a uma descrição da essencial e universal” (CRESWELL, 2014, p. 73).

O estudo de *benchmark* aqui descrito foi desenvolvido como pesquisa qualitativa baseada na identificação, descrição e interpretação dos fenômenos que compuseram o objeto estudado. Assim, por afinidade metodológica entre as duas categorias de pesquisa, adaptou-se o estudo de *benchmark* como pesquisa descritiva baseada em estudos exploratórios, bibliográficos e documentais, tendo sido consideradas as seguintes fontes de informação e processos de produção e proposição de conhecimento:

1. Bibliografia referente aos temas em estudo;
2. Documentos disponíveis através da rede digital Internet, especialmente do *website* institucional da organização *benchmark*.
3. Questionários respondidos por especialistas (profissionais de diferentes formações que atuaram ou atuam na área de inovação, seja como professores, gestores, entre outros.), como sujeitos auxiliares da pesquisa.

A leitura e interpretação das informações, especialmente as documentais, foram realizadas de acordo com os recursos e valores da própria pesquisadora (SILVA; MENEZES, 2005). Para Flick (2008), na pesquisa documental as interações e os documentos são constituidores de processos e artefatos sociais, permitindo descrições de questões sociais e desenvolvimento de modelos e tipologias.

1. Na etapa exploratória da pesquisa houve a busca por fontes teóricas e documentais para coleta de informações, sendo que os principais resultados foram: a identificação da organização que é mundialmente reconhecida e premiada como *benchmark* de inovação; a seleção de fontes bibliográficas e documentais sobre a referida organização *benchmark* e outros temas pertinentes a este estudo.
2. Na etapa teórico-bibliográfica foram realizados os estudos interdisciplinares em fontes teóricas previamente selecionadas, integrando os temas pertinentes ao estudo, tais como: Conhecimento; Inovação; Comunicação da Marca, Mídia e

Mediação Digital, Identidade Corporativa; Cultura Organizacional.

3. Na etapa documental foram especialmente realizadas pesquisas, leituras e interpretações de documentos previamente identificados e continuamente acessados através da rede digital Internet, como páginas do *website* institucional da 3M e outras fontes direta ou indiretamente relacionadas (como relatórios e dados oficiais).
4. Na etapa de pesquisa de campo houve contatos informais, com aplicação de questionários (com base nas considerações de GIL, 1999, em termos de estruturação e quantidade de perguntas estipuladas) para serem respondidos pelos especialistas, que se dispuseram a atuar como sujeitos auxiliares da pesquisa em dois momentos⁹. Houve um momento inicial com coleta de informações sobre inovação e outro momento para apreciação e avaliação do modelo.

Os conceitos, argumentos e informações coletadas nas diferentes etapas da pesquisa foram organizadas, interpretadas e descritas, para subsidiar a proposição do modelo previsto. Para a interpretação das informações foram aplicados os conceitos e argumentos teóricos previamente selecionados, organizados, interpretados e descritos. Tais procedimentos coincidem com o proposto por Valentim (2005) de que a pesquisa descritiva é caracterizada por: (1) estudos exploratórios, para reconhecimento inicial do fenômeno e dos temas relacionados; (2) estudos teóricos para a seleção de conceitos que possibilitem compreender o objeto de estudo em seu contexto cultural; (3) levantamento das informações nos documentos coletados, como parte da realidade observada; (4) seleção e descrição da amostra selecionada como parte da realidade observada, e (5) utilização das referências teóricas, para a interpretação da mostra descrita como parte da realidade observada.

⁹ Estes especialistas foram selecionados aleatoriamente (por meio de busca via *web* e contato via e-mail), sendo profissionais de diferentes formações, mas que atuam ou atuam na área de inovação.

6.3. *BENCHMARKING*

Em decorrência do consenso sobre a percepção hegemônica da marca 3M como *benchmark* de inovação que, na época da pesquisa, foi observado tanto na mídia quanto na literatura acadêmica, optou-se por adotar neste estudo a categorização de pesquisa de *Benchmarking*, com relação ao objeto pesquisado. Portanto, **trata-se de uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, com estudos exploratórios e descritivo, cujo objeto de referência é uma organização benchmark.** Contudo, de maneira semelhante a outras categorizações de pesquisa, essa é marcada pela diversidade, havendo diferentes abordagens, aspectos e proposições metodológicas que são designadas como pesquisa de *Benchmarking*.

Roma e Pereira (2007) afirmam que a pesquisa *benchmarking* tem auxiliado na conquista de melhores resultados, porque direciona os olhares dos gestores “para fora” da própria organização, reconhecendo e aprendendo sobre os fatores de sucesso da área, os quais também podem ser investigados e adaptados à realidade particular de sua organização.

Para Camp (1997), *benchmarking* é um processo, um sistema contínuo de pesquisa, para que sejam realizadas comparações entre processos e práticas de organizações, buscando identificar qual seria a “melhor das melhores”, com objetivo de, alcançar vantagem competitiva.

De maneira mais efetiva, a divulgação do conceito ocorreu na década de 1970, por iniciativa da organização *Xerox Corporation*¹⁰, que iniciou estudos acerca dos processos de gestão e produção dos concorrentes e mesmo de organizações de outros segmentos de interesse. O resultado foi tão positivo que, a partir de 1981, a organização *Xerox* adotou a pesquisa *benchmarking* como um programa geral para ser desenvolvido e seguido em toda a organização (CAMP, 1997). Enfim, busca-se conhecer as melhores práticas das organizações (MADEIRA, 1999). Para a instituição *American Marketing Association* (AMA, 2016), é um processo pelo qual uma organização investiga outras, a fim de melhorar seu próprio desempenho.

Camp (1997) categoriza três tipos de *benchmarking*: (1) interno, que ocorre dentro da própria organização para identificar suas melhores práticas; (2) competitivo, que procura estudar os concorrentes

¹⁰ Naquela ocasião, a empresa americana perdia mercado na comercialização de máquinas copiadoras para as similares japonesas.

diretos no mesmo ramo de atividade ou negócio; (3) funcional que procura melhorar as práticas organizacionais com estudos de diferentes organizações a respeito de diversos temas ou setores de atividades, geralmente, considerando aspectos específicos.

Além da categorização proposta por Camp (1997), diversos modelos genéricos foram desenvolvidos e propostos organizações que realizaram *benchmarking* no aprimoramento de suas práticas (ROMA E MOREIRA, 2007). No âmbito acadêmico, também, há diversos estudos que adotaram *benchmarking* como parte da metodologia de pesquisa. Por exemplo, em buscas realizadas, no mês de outubro de 2016, na base de dados digitais da biblioteca UFSC, foram identificados mais de 200 trabalhos relacionados ao tema, entre teses e dissertações principalmente da área de Engenharia, que foram realizadas desde o ano de 1990. Disso, cerca de 10% apresentou a palavra *benchmarking* no título do trabalho, sendo que nos trabalhos restantes a palavra ou expressões similares aparecem no resumo, nas palavras-chave ou em citações do texto diretamente relacionadas com o tipo de pesquisa.

De acordo com as referências como: Anand e Kodali (2008), Deros, Yusof e Salleh (2006), Pacheco (2014) categoriza as origens das aplicações de *benchmarking*: (1) aplicação acadêmica; (2) aplicação via consultoria; (3) aplicação direta nas organizações.

De acordo com a categorização de Pacheco (2014), este estudo é de (1) “aplicação acadêmica e, segundo a categorização de Camp (1997), este foi constituído como (3) pesquisa de *benchmarking* funcional, cujo tema foi inovação, e mais especificamente, a comunicação digital da marca de inovação. Portanto, a pesquisa foi demandada pelo interesse acadêmico e focou a organização que foi consensualmente indicada como líder mundial em inovação. Os resultados alcançados foram organizados em formato de modelo de posicionamento, indicando elementos, aspectos, associações, atuações e meios específicos para a comunicação da marca de inovação, que descreve e propõe as melhores práticas observadas para as outras organizações, institucionais ou empresariais, que se sintam aptas a realizá-las, independentemente de seu ramo de atividades.

As etapas para a efetivação da pesquisa de *benchmarking* são as seguintes:

1. Planejamento, para identificar e selecionar as fontes de coletas de dados, para primeiramente definir o objeto de estudo e seus parâmetros (pesquisa exploratória);

2. Análise, para conhecer o desempenho atual e projetar objetivos e metas de acordo com os níveis de desempenho que é esperado para o futuro;
3. Integração, para incorporar novas estratégias e ações no planejamento organizacional, integrando e mantendo informados os colaboradores envolvidos;
4. Ação, promover atividades específicas de implementação das melhores práticas, atribuindo responsabilidades e acompanhando as mudanças efetivadas e
5. Maturidade, que é etapa alcançada quando as melhores práticas forem plenamente incorporadas nos processos organizacionais.

Quadro 2: Descrição comparada das etapas da pesquisa.

	Metodologia Cleto (2004) Benchmarking	Metodologia Valentim (2005) Pesquisa Descritiva
ETAPA 1	Planejamento das atividades a. Identificar objeto de estudo b. Definir empresa/área de atividade para identificação das melhores práticas c. Revisão da literatura (início)	Etapa de estudos exploratórios a. Reconhecimento inicial do fenômeno e dos temas b. Revisão da literatura
ETAPA 2	Coleta de dados a. Acesso contínuo e sistemático ao sistemas de busca via Internet, com base nos temas previstos e da marca em estudo b. Seleção dos principais documentos	Etapa de levantamento das informações a. Nos documentos coletados, como parte da realidade observada
ETAPA 3	Consolidação, etapa de registro, apresentação, discussão e análise dos dados coletados a. Documentos são apresentados, descritos e analisados, com base na literatura levantada e teoria pertinente	a. Seleção e descrição da amostra selecionada, como parte da realidade observada b. utilização das referências teóricas para a interpretação da mostra descrita como parte da realidade observada
ETAPA 4	Transferência de conhecimento a. Via construção de modelo	Modelo apresentado neste estudo.
ETAPA 5	Análise de viabilidade	Avaliação realizada por especialistas sobre a viabilidade geral do Modelo.

Fonte: Representação própria, baseada em Cleto (2004) e Valentim (2005).

Neste estudo, a etapa (1) planejamento foi previamente realizada, considerando e selecionando organizações (até chegar a 3M) que almejam se posicionarem publicamente como marcas de inovação. Também, foram descritas as melhores práticas, de acordo com o que foi possível observar, tanto nos procedimentos de gestão organizacional, como de comunicação da marca inovadora. Assim, com esse conhecimento, os gestores de outras organizações podem analisar, integrar e agir corporativamente, para implementar melhores práticas na atuação organizacional e, especialmente, na comunicação pública da

marca, visando alcançar a maturidade nos processos de implementação da inovação e comunicação pública da marca inovadora ou de inovação.

Na visão acadêmica, Cleto (2004) propôs um conjunto de 5 etapas que estruturam o processo de pesquisa em *benchmarking*: (1) planejamento das atividades; (2) coleta de dados; (3) consolidação; (4) transferência de conhecimento; (5) análise de viabilidade (Quadro 2). Com algumas adaptações, um conjunto similar orientou a realização da pesquisa para este estudo, considerando especialmente que, apesar de serem designadas com terminologias diferentes, as três etapas iniciais propostas por Cleto (2004) coincidem com as etapas da pesquisa descritiva previstas por Valentim (2005) (Quadro 2). Além disso, este estudo foi produzido como suporte para cumprir a etapa (4) de transferência de conhecimento e a avaliação dos especialistas corresponde à etapa (5) de análise de viabilidade que, também, está descrita neste estudo.

Enfim, optou-se pela adoção da metodologia de *benchmarking* para a identificação das melhores práticas diretamente relacionadas com a comunicação da marca inovadora ou de inovação da empresa que foi consensualmente indicada como *benchmark* de inovação. Considera-se que *benchmarking* é (1) uma metodologia de aplicação acadêmica ou gerencial; (2) com etapas semelhantes à pesquisa descritiva; (3) tendo sido amplamente utilizada na resolução de problemas, a partir do estudo de uma organização que, consensualmente, é destacada como referência positivamente diferenciada em inovação.

6.4 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

No cumprimento das etapas da pesquisa, foram realizados diversos procedimentos com ações específicas. Em outubro de 2013, teve início a etapa exploratória com buscas sobre a literatura acadêmica relacionada com a temática da pesquisa. Além disso, entre outras ações, em 2014, foram também realizadas buscas na plataforma digital *Google*, através da rede digital Internet, utilizando-se os seguintes descritores: “inovação”, “empresas inovadoras”, “gestão de inovação”. Em decorrência desses procedimentos as informações relacionadas com a marca 3M foram predominantemente recorrentes. A partir disso, foram realizadas outras buscas, que reforçaram e evidenciaram a organização representada pela marca 3M como sendo continuamente confirmada como *benchmark* de inovação, por meio de citação e referência constante desta por diferentes veículos como empresa inovadora; participação da mesma em diversos prêmios e reconhecimentos pela sua

atuação voltada à inovação e pelo próprio posicionamento da empresa como tal, descrito de forma clara por meio de vários veículos oficiais da marca, tal como seu *website* institucional e seus relatórios oficiais.

No primeiro semestre de 2015, por meio de acessos aos meios de comunicação digital corporativa e eventuais contatos por *e-mail* com representantes da marca 3M, foi insistentemente tentada (sem sucesso) algum tipo de parceria institucional para a realização da pesquisa. Diante disso, foram privilegiadas neste estudo as outras fontes indiretas de pesquisa que foram anteriormente descritas, predominando a pesquisa documental sobre a comunicação digital da marca, em fontes primárias, cujo acesso era disponível através da rede digital Internet. Mas, além disso, foram realizados estudos interdisciplinares em fontes teórico-bibliográficas previamente selecionadas, como: livros, artigos científicos, teses e dissertações. Houve também a coleta de informações em revistas digitais comerciais, caracterizando a pesquisa em fontes secundárias. Enfim, houve ainda a consulta a especialistas, com aplicação de questionários produzidos com a utilização da escala *Likert*, para avaliação do modelo proposto.

Na parte da etapa exploratória relacionada com literatura acadêmica, considerou-se diversos tipos de publicações: livros e capítulos de livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos, como teses e dissertações e artigos publicados em anais de congressos, entre outros. Assim, foram pesquisados os bancos de teses e dissertações dos programas de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e *Design*, além da base de dados do Portal Capes, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BTDD). Para identificação e seleção de artigos científicos foram realizadas consultas em bases eletrônicas de dados bibliográficos interdisciplinares como: *Scopus*, *Scielo*, *Web of Knowledge*, *Google Scholar*.

Na pesquisa documental foram especialmente considerados os seguintes documentos: (01) páginas do *website* institucional com informações originais referentes aos anos de 2015 e 2016; (02) relatórios oficiais da marca *benchmark*, mais especificamente, os cinco relatórios anuais de Sustentabilidade, publicados nos anos de 2010 a 2016; (03) documentos relacionados às edições de 2012; 2013 e 2015 do prêmio de inovação *Best Innovator*.

A aplicação de questionário foi utilizada para a avaliação do modelo proposto, junto aos especialistas previamente identificados e

contatados¹¹. Flick (2008) entende que as interações e os documentos são meios de se constituir processos e artefatos sociais para serem considerados e interpretados pelo pesquisador. O questionário foi elaborado com 17 questões fechadas¹², porque são frases afirmativas que requerem a concordância ou não do entrevistado, com base nos termos categóricos da escala *Likert*. Assim, o respondente considera e indica a opção que melhor representa seu ponto de vista, entre cinco possibilidades pré-definidas para cada afirmação (GIL, 1999). Por meio deste tipo de questões buscou-se saber, junto aos especialistas selecionados, se os aspectos que configuram o modelo, considerando as 03 categorias que norteiam as perguntas (questões administrativas, comunicativas e gerais) são suficientes para o entendimento, execução e aplicação do modelo¹³.

O questionário foi disponibilizado *online* na plataforma digital *Google-formulários*, permitindo a participação anônima de especialistas radicados em diferentes regiões brasileiras.

A identificação e o contato com os especialistas também foram resultantes dos recursos de busca digital por currículos e interação por *e-mail*, através da rede Internet. Já em 2016, houve uma primeira seleção aleatória de 15 profissionais, entre técnicos, gestores, professores, pesquisadores e consultores, de diferentes segmentos, diretamente relacionados com inovação. Após um levantamento de 15 profissionais dentro deste perfil, foi feito contato inicial que resultou na aceitação inicial de 10 profissionais e na participação efetiva de 6 especialistas, como sujeitos auxiliares da pesquisa, cumprindo a função de avaliadores do modelo proposto. Para a avaliação foi enviado o estudo com o modelo realizado e o acesso digital ao questionário *online*.

Sobre o uso de escalas sociais, Gil (1999) comenta que essas são instrumentos para medir opiniões e atitudes de maneira mais objetiva e quantificável. Entre outras, a escala *Likert* é uma possibilidade de registrar opiniões desde que haja:

¹¹ Inicialmente, foi feita uma busca geral por profissionais brasileiros que atuam ou atuaram como técnicos, gestores, professores, pesquisadores ou consultores, em diferentes segmentos cujo foco é a inovação.

¹² Foi considerado um número ideal de questões, para que não desestimulasse o respondente, conforme as sugestões de GIL (1999), salientando que não se ultrapasse, num questionário, o limite de até 25 questões.

¹³ As perguntas que compõe o questionário foram divididas nestes 03 grupos para, além de contextualizar o especialista do tema que norteia a pesquisa, reforçar a relevância dos aspectos considerados para a proposição do modelo.

- A prévia seleção de enunciados coerentes com o tema e as opiniões possíveis;
- Um grupo de pessoas dispostas a manifestarem sua opinião sobre cada questão, em termos de concordar ou discordar, segundo a gradação de: muito; pouco ou indeciso;
- Um sistema de avaliação cujo maior valor numérico e da resposta mais favorável e o menor da resposta menos favorável;
- Um resultado total de cada indivíduo decorrente da soma dos itens.

A observação e a interpretação das respostas devem considerar as questões que apontam de forma mais clara a plena concordância e a plena discordância. Os itens que não apresentam forte correlação com o resultado total ou respostas diferentes dos que apresentam resultados altos e baixos são eliminados a fim de garantir a coerência interna da escala. Normalmente, ao utilizar a escala *Likert*, o que se deseja medir é o nível de concordância ou não concordância às questões do questionário.

7. ASPECTOS E CATEGORIAS PARA PROPOSIÇÃO DO MODELO

A seguir são apresentadas, exemplificadas e discutidas as categorias que compõem o modelo “COMINO: Comunicação digital da marca de inovação baseado em conhecimento de *Benchmark*”, que é proposto para disseminar as melhores práticas observadas na pesquisa cujo foco é a marca 3M. As práticas descritas privilegiam o registro das ações e a disseminação do conhecimento sobre o posicionamento da marca inovadora ou de inovação, especialmente com relação ao seu processo de comunicação na mídia digital.

Como foi anteriormente proposto, a construção de *benchmarking* implica em um processo de identificação e conhecimento das melhores práticas que, anteriormente, já haviam sido publicamente reconhecidas. Tal reconhecimento é devido aos bons resultados que foram obtidos na busca dos propósitos almejados, confirmando o desenvolvimento de boas práticas por parte da marca 3M que, consensualmente, era indicada como *benchmark* de inovação. Assim, de acordo com informações opinativas e documentais coletadas através da rede Internet, na época da pesquisa realizada e desde o ano de 2010, a marca em estudo era publicamente considerada como líder nacional em inovação.

7.1 INOVAÇÃO E COMUNICAÇÃO DIGITAL

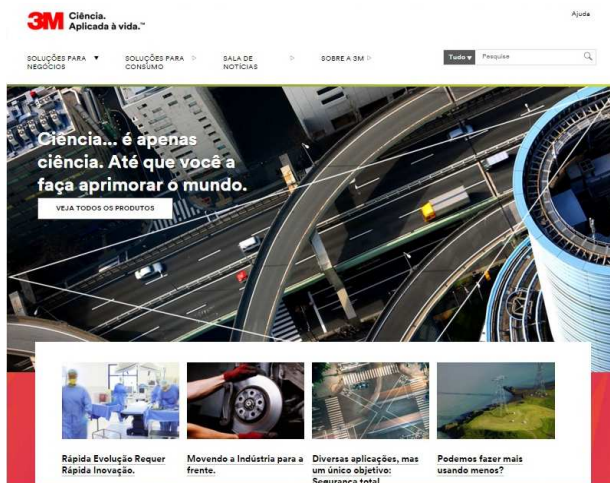
Independente da área de atuação, tamanho ou foco, nos dias de hoje os gestores de uma marca não podem deixar de utilizar a mídia digital em rede no processo de divulgação e comunicação desta com o público. Atualmente, especialmente por meio da rede digital Internet, obtém-se uma ampla possibilidade de trocar informações de abrangente alcance, com baixo custo, para serem acessadas por um grande número de pessoas. Dentro do plano de divulgação, comunicação e gestão continuada da marca, criar, desenvolver e manter atualizado um *website* institucional é um recurso necessário para estabelecer uma referência da marca na cultura digital, estabelecendo seu posicionamento e propondo um registro contínuo de suas atividades e conquistas.

No caso da marca em estudo, presentemente, identificou-se que seu posicionamento é demarcado pelos conceitos de “inovação” e “sustentabilidade”, sendo que o primeiro já foi publicamente consolidado e o segundo propõe um direcionamento responsável ao

processo contínuo de inovação. Serafim (2011) salienta a relevância da comunicação para reforçar a essência da organização, refletindo seus valores e modos de operar. Por exemplo, empresas que buscam o posicionamento de “inovadoras”, precisam ter a “inovação” como parte central de sua identidade, pois, caso isso não ocorra, o posicionamento comunicado não será confirmado, sendo desmascarado em pouco tempo.

De modo geral e recorrente, as informações divulgadas e comunicadas pelos gestores da marca visam oferecer conhecimento e propor o fortalecimento coerente de sua imagem pública ou reputação como marca de inovação, sendo que seus esforços em busca da inovação vão além da melhoria dos produtos, envolvendo também processos e ações, incluindo o interesse pelo tema sustentabilidade.

Figura 6 - Página do *website* institucional da marca 3M do Brasil.



Fonte: *Website* institucional 3M, 2016 (www.3m.com.br).

O *website* institucional (Fig.6) é constantemente indicado nos relatórios oficiais da marca como um recurso central no processo de divulgação, comunicação, compartilhamento e disseminação de conhecimento sobre esta. Inclusive, no *website* são registradas mudanças no processo evolutivo do posicionamento, interesses, atividades, serviços e produtos representados pela marca ao longo dos anos.

Dependendo do modo de acesso ao *website* da marca, é possível selecionar o idioma e o país que origina as informações. Contudo, em qualquer uma das opções, a identidade gráfico-visual e a estrutura desta

são mantidas, preservando a identidade corporativa e favorecendo o reconhecimento imediato da marca em nível global.

De acordo com informações oficiais, desde 2015 os gestores têm investido ainda mais na comunicação digital a partir do *website* institucional, com uma nova estrutura, *slogan* mais focado na sustentabilidade, e uma linguagem acessível e mais emocional. Isso incluiu imagens fotográficas mais vibrantes e outros estímulos que tornaram mais atrativo o acesso e facilitaram a navegação dos usuários.

Figura 7 - Novo *slogan* da marca



Fonte: Relatório Anual de Sustentabilidade 3M, 2016.

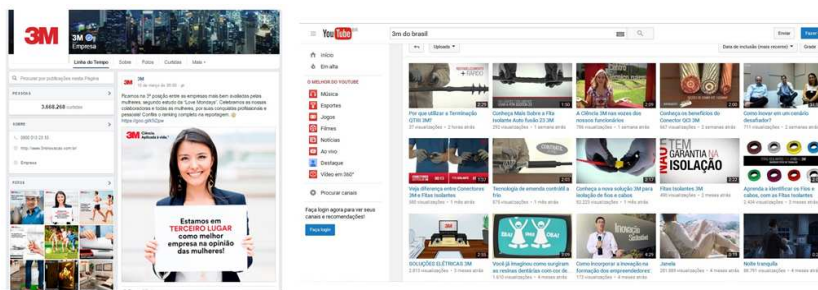
Até 2014, o *slogan* da marca publicado no *website* era “Inovações tecnológicas mudando o mundo”. Mas, a partir de 2015, foi divulgada a frase: “Ciência aplicada à vida” (fig. 7). Assim, ao invés da expressão “inovações tecnológicas” e a palavra “mundo”, adotaram-se a palavras “ciência” e “vida”, sendo que isso retira o viés tecnicista, ampliando o posicionamento da marca com a ideia de ciência e assinalando que o interesse, o foco do conhecimento científico para a marca é a sua aplicação na vida das pessoas.

Foi proposto um entendimento ampliado acerca da inovação tendo como objetivo a preservação e a melhoria da qualidade de vida. A abordagem relacionando inovação com ciência propõe responsabilidade

e verdade, além de criatividade. Os gestores consideram que o posicionamento da marca é estratégico para o crescimento do negócio no século XXI.

Os resultados obtidos nas buscas realizadas na base *Google* por meio da rede Internet indicaram de maneira quase exclusiva o *website* institucional como a principal referência da marca no ciberespaço. O *website* também é o mais recorrente na busca pela expressão “empresa inovadora”. Isso assinala a centralidade do *website* institucional na vinculação do atributo “inovação” com a imagem pública da marca.

Figura 8 - Páginas digitais da marca 3M em redes sociais.



Fonte: Facebook e Youtube, 2016.

A marca também dispõe de perfis oficiais em páginas associadas ao *website*, em diferentes redes sociais (fig.8), as quais são organizadas em bases digitais como: *Facebook*; *Twitter*; *Instagram* e *Youtube*, onde os usuários brasileiros se destacam na interação com a marca na rede Internet. Em cada uma das redes sociais a comunicação é realizada de maneira específica, sendo que: (1) na rede composta pela base *Facebook* ocorre a troca de informações diversificadas, incluindo imagens e audiovisuais, entre os comunicadores da marca e os usuários; (2) comunicações rápidas e sucintas, com notícias breves e atualidades ocorrem por meio da base *Twitter*; (3) imagens e comentários curtos são postados na página da marca na base *Instagram* e (4) anúncios publicitários, informativos, institucionais e palestras em audiovisual são divulgados na base *Youtube*.

Além das páginas digitais da marca nas redes sociais, também no *website* institucional há diferentes sessões, com diversas páginas dedicadas a temas ou funções específicas. Inclusive, em cada página ou

sessão também há *hiperlinks*¹⁴ que encaminham os usuários para outras páginas do próprio *website* ou para outros locais do ciberespaço. Isso ocorre de acordo com temas destinados a investidores ou outros interessados, como parceiros ou consumidores, que desejam conhecer tudo o que oferece os negócios, os serviços e os produtos da marca em questão. Os temas recorrentes são: Inovação, Sustentabilidade, Vida Saudável; Design, Inclusão Social e Gestão.

O atual processo de reposicionamento da marca visa atualizar seu discurso e compor uma comunicação mais próxima do público jovem, explorando as possibilidades decorrentes de sua presença na mídia digital, incluindo a participação nas citadas redes sociais. O processo de reposicionamento alterou parte da comunicação da marca, mas manteve a tradicional identidade gráfico-visual, por exemplo, com o logotipo atual 3M sendo o mesmo desde a década de 1970.

O reposicionamento, portanto, visou à atualização do discurso da marca e a adequação de suas ações, de acordo com as novas questões propostas pela sociedade. Isso incluiu também o ajustamento dos esforços de inovação, direcionando-os à busca por soluções favoráveis à sustentabilidade socioambiental, como propôs o *slogan* “Ciência aplicada à vida”.

7.2. INOVAÇÃO COM PESQUISA & DESENVOLVIMENTO (P&D)

Entre outras possibilidades, as pesquisas científico-tecnológicas também são fontes de inovação, especialmente por desenvolverem processos e produtos inéditos. Assim, no *website* institucional da marca 3M, são continuamente publicadas informações ressaltando os investimentos da gestão empresarial em pesquisa científico-tecnológica que resultaram na:

1. Criação de laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) desde o início do percurso da empresa, nos anos 1930. Na época da pesquisa, era anunciada a existência de 85 laboratórios pelo mundo. No Brasil, a empresa atua desde 1946, sendo relatado que em 2013, o laboratório brasileiro foi mais uma vez ampliado e o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento reformulado;

¹⁴ Nome dado à ligação que leva a outras unidades de informação em um documento hipertexto.

2. Criação e domínio de 46 plataformas tecnológicas para o desenvolvimento de áreas específicas, cujos resultados são posteriormente combinados, promovendo o desenvolvimento constante e sistemático de inovações;
3. Destinação de 15% do tempo de trabalho dos colaboradores que podem ser dedicados a outros projetos diferentes de sua atuação direta, isso foi implantado ainda na década de 1940; Criação do Centro Técnico de Clientes (CTC), inaugurado em 2005 e reinaugurado em 2013, para oportunizar que clientes ou consumidores conheçam os laboratórios da empresa e o processo de desenvolvimento dos projetos inovadores;
4. Criação da Métrica de Inovação, que mede as vendas de produtos considerados novos, estes sendo aqueles que estão a menos de cinco anos no mercado (*New Product Vitality Index* - NPVI);
5. Disponibilização de informações sobre a criação de novos produtos ou processos, ressaltando aspectos de parceria e compartilhamento para o desenvolvimento de inovações. Na época da pesquisa, por meio da base digital *Youtube*, eram disponibilizados audiovisuais, cujo conteúdo explicava os processos de desenvolvimento dos produtos e a tecnologia envolvida e desenvolvida para tal;
6. Criação de produtos diversificados, baseados em tecnologia avançada, para serem usados na indústria ou atender ao consumidor final, em diferentes setores: saúde, transporte, segurança, entre outros;
7. Oferta pública de informações sobre as atividades de Ciência e os efeitos diretos ou indiretos que isso causa na vida das pessoas, especialmente com o desenvolvimento de produtos e processos inovadores. Para isso foi criada a recente página “(P)Articles” no *website* institucional da marca.

O mérito das informações que foram organizadas e são apresentadas no *website* institucional da marca está em buscar tratar o conteúdo científico-tecnológico de maneira naturalizada, atraente e divertida. Além de evidenciar o nome da empresa e os *slogans* publicitários, que compõem a mensagem institucional e orientam a

comunicação da marca, os discursos estético-visual, figurativo e verbal são destinados para focarem nos resultados, priorizando os benefícios que as pesquisas realizadas oferecem às pessoas em geral, no seu cotidiano. Isso ressalta a ideia de Ciência aplicada à vida humana através da mediação dos produtos e serviços oferecidos (fig.9).

Figura 9 - Painel estético-semântico, com cores, figuras e frases das páginas do *website* 3M.

The image shows a screenshot of the 3M website homepage. At the top, there are navigation links: "SOLUÇÕES PARA NEGÓCIOS", "SOLUÇÕES PARA CONSUMO", "NOTÍCIAS", and "SOBRE A 3M". The main header features the 3M logo and the tagline "Ciência. Aplicada à vida." Below this is a large orange banner with the word "Tecnologias" and a sub-headline: "Escolha entre as tecnologias abaixo para ver como nossas ideias vivem em conjunto com outras, para auxiliar a resolução de problemas mundialmente." The banner is framed by a grid of letters in small boxes. Below the banner is a photograph of a modern 3M building. Underneath the building photo is a section titled "A Inovação 3M de portas abertas para você e sua empresa" with an image of a lounge area. Below that is a section for "(P)articles" with the text "Explore a ciência que impacta nossas vidas e as inovações que moldam o futuro." At the bottom, there are three smaller content blocks: one about energy with a "220%" graphic, one about wine with a bottle and glass, and one about a scientist in a lab coat.

Fonte: *Website* institucional 3M, 2016 (www.3m.com.br).

7.3. INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Confirmando a relação entre Ciência e Vida, como é prevista no *slogan* da marca “Ciência aplicada à vida”, observou-se, na comunicação proposta no *website* institucional, a constante relação entre inovação e sustentabilidade.

Considera-se que os gestores da marca reconheceram o forte apelo e a urgência com que a sociedade requer atenção à sustentabilidade socioambiental, como uma tendência mundial. Assim, ideias e ações relacionadas ao tema são recorrentes, inclusive foi observada a intenção de comunicar que, tradicionalmente, a organização se interessa por questões relacionadas à sustentabilidade. Na sessão que trata do histórico e das características institucionais da marca intitulada “Sobre nós”, a preocupação e as ações enfocando a relação positiva entre aspectos ecológicos, econômicos e socioambientais são apresentadas como tradicionais. Além disso, em diferentes localizações no *website*, há referências à sustentabilidade e diversos *hiperlinks* que redirecionam o usuário para páginas específicas que tratam do tema.

Na comunicação da marca de inovação, portanto, é assinalado o tripé da sustentabilidade, considerando-se aspectos econômicos, sociais e ambientais, ressaltando-se as seguintes iniciativas, que caracterizam o interesse pela sustentabilidade na trajetória da organização:

- A Política Ambiental da marca foi adotada em 1975 pelo Conselho Administrativo da organização, sendo realizada no programa “Prevenção da Poluição se Paga (3P’s). De acordo com as informações divulgadas, naquele ano foram desenvolvidos 19 projetos, cujas ações evitaram 73 mil toneladas de emissões atmosféricas e 2.800 toneladas de sedimentos;
- A meta de redução em 70% nas emissões de poluentes em âmbito mundial foi alcançada em 1993;
- A marca recebeu o Prêmio de Proteção ao Clima da Agência de Proteção Ambiental dos EUA em 2005, mesmo ano em que completou com sucesso o programa de Metas Ambientais Corporativas para o período de 2000 a 2005, e lançou um programa ainda mais ambicioso para o período de 2005 a 2010;

- Sucessivamente, em 2011 houve a proposição das metas corporativas de Sustentabilidade até o ano de 2015;
- O esforço continuado para o desenvolvimento e o lançamento de produtos destinados à sustentabilidade. Por exemplo: películas de eficiência energética para *tablets*; blocos de anotações reciclados “Post-it”; filmes gráficos “Envision” e a premiada tecnologia “LED”, que permite a economia de energia;
- Redução das emissões globais de gases de efeito estufa em 57%, no período de 2002 a 2013;
- A compra de terras para recuperação ou preservação ambiental com recursos financeiros da Fundação 3M;
- Parceria com instâncias governamentais de pesquisa para identificar substâncias químicas no desenvolvimento de produtos ecológicos de limpeza, visando proteger a saúde humana e ambiental e
- Elaboração e divulgação de Relatórios de Sustentabilidade, a partir de 2010, informando ações e resultados que confirmam o posicionamento da marca que cultiva valores, desenvolve ações e produtos inovadores e sustentáveis.

Além de informações, diversos documentos relativos à política e às ações relacionadas à sustentabilidade também estão disponíveis por meio do *website* institucional. Isso inclui projetos e relatórios que podem ser apreciados ou copiados a partir do acesso pela rede digital Internet. Entre esses, destacam-se os relatórios anuais de sustentabilidade.

7.3.1 Relatórios de Sustentabilidade

Os Relatórios de Sustentabilidade reúnem informações a respeito de ações e projetos das empresas endossadas pela marca, que são direcionados ao desenvolvimento sustentável, considerando-se os aspectos ambientais, econômicos e sociais. Os dados apresentados tratam de identificação, mensuração e divulgação do desempenho

sustentável, como indicadores da gestão empresarial com enfoque socioambiental. Essas informações são destinadas para: colaboradores, clientes, formadores de opinião, parceiros e fornecedores.

Os relatórios são desenvolvidos com base nos indicadores e diretrizes estabelecidos pela organização internacional independente *Global Reporting Initiative* (GRI)¹⁵. Atualmente, mais de 60 países seguem os parâmetros GRI, que são considerados como referência mundial para sustentabilidade. O Brasil é o terceiro país do mundo em número de publicações que seguem as diretrizes GRI (ARINI, 2013).

As diretrizes GRI para Relatório de Sustentabilidade oferecem princípios, indicadores e conteúdos, como um manual de implementação, para que diferentes organizações, independentemente de seu porte, setor ou localização, possam elaborar os relatórios.

O objetivo é propôr parâmetros comuns para que as organizações possam gerir e relatar seu desempenho. Para as organizações interessadas, existem vários documentos disponibilizados digitalmente, por meio de acesso ao *website* GRI¹⁶, que explicam a função de cada documento, orientam sobre como começar o trabalho e o que compreende cada item, entre outras questões.

As organizações têm liberdade para coletar, selecionar e apresentar os dados de maneira positiva, com relação aos indicadores e diretrizes propostas. Ao final, os gestores da empresa assinam uma declaração, de acordo com sua própria avaliação do conteúdo do relatório, em comparação com os critérios de níveis de aplicação GRI. Assim, com a assinatura, é feito o endosso sobre a veracidade das informações publicadas disponibilizadas. Além disso, uma entidade externa também pode examinar, avaliar e validar o relatório.

Tudo isso é realizado em interação com a entidade GRI e, quando o relatório é finalizado, antes da publicação deve ser enviada uma cópia para ser apreciada e registrada na base de dados da organização. Depois disso, o relatório deve estar disponível, em formato digital ou impresso, para ser apreciado por qualquer pessoa interessada.

¹⁵ Organização internacional, fundada em 1997, com secretaria sediada em Amsterdã (Holanda), e que desde 2002 atua como organização não governamental (ONG), auxiliando empresas, governos e outras organizações interessadas a compreender e comunicar questões relativas à sustentabilidade, incluindo, além de alterações climáticas, aspectos relacionados aos direitos humanos e corrupção, entre outros.

¹⁶ www.globalreporting.org

Em termos de estruturação do conteúdo, especialmente com relação à ordenação das informações, também, sobre a diagramação e o *layout* da publicação, as organizações têm plena liberdade para organizar os relatórios. Normalmente, cada tópico do conteúdo é numerado e corresponde a um indicador específico já previsto no modelo geral GRI. Da mesma forma, as organizações são categorizadas em diferentes níveis, A, B ou C, de acordo com o conteúdo apresentado, considerando-se a pertinência das ações, o modo de aplicação e os resultados obtidos.

Diante da obrigatoriedade de os relatórios serem acessíveis para qualquer entidade interessada e para o público em geral, estes são produzidos como um material de comunicação das ações sustentáveis e dos resultados positivos alcançados por uma organização. Portanto, trata-se de um veículo privilegiado para a divulgação e a promoção pública da marca. Até mesmo porque existe uma parte da imprensa que é especializada na divulgação dos resultados apresentados pelas organizações em seus relatórios anuais. Isso provoca a repercussão ampliada das informações disponíveis nos relatórios.

De maneira recorrente e progressiva, as 5 edições do relatório anual da marca 3M apresentaram melhorias, em termos de resultados, organização do conteúdo e também com relação à diagramação e ao *layout*. Diante disso, a própria aparência gráfica dos relatórios resulta em boa publicidade para a marca.

Além disso, na edição de 2016 foi divulgado oficialmente o reposicionamento da marca de maneira ainda mais alinhada com relação ao tema sustentabilidade. Com relação à estruturação do conteúdo, os relatórios 3M são compostos com os seguintes tópicos:

- Capa
- Mensagem do presidente
- Sobre o relatório
- Visão, missão e valores 3M
- Perfil da empresa - Papel da Inovação - Reconhecimentos
- Ética – Governança Corporativa
- Pessoas – Gestão – Perfil dos colaboradores
- Tecnologia
- Sustentabilidade
- Relacionamentos com públicos
- Índice remissivo do GRI

- Créditos¹⁷

Nas telas do *website* institucional, há *hyperlinks* de acesso ao relatório e referências sobre o compromisso com a sustentabilidade (fig. 10).

As cores, as figuras e as cenas de origem fotográfica nas capas das edições do relatório (fig. 10), apresentam crianças em ação, como metáfora de futuro ou futuras realizações. Na medida em que é proposta a relação entre Ciência e vida, considerando-se a ideia de cuidado e proteção para o futuro da vida, a imagem da família (mãe, pai e filho) ou a figura dos pais (pai impulsionando e sustentando a ação do filho) aparecem nas capas das publicações, compostas com cores suaves e acinzentadas e fundos desfocados em perspectiva aérea.

Nas páginas internas do relatório, aparecem diferentes cores saturadas em uma diagramação diversificada e ágil, com títulos grandes, pequenos blocos de textos e o uso de recursos como tabelas, infográficos e ilustrações (fig.10)

¹⁷ Para acessar aos relatórios anuais de sustentabilidade da empresa: http://www.3m.com.br/3M/pt_BR/sustentabilidade/politicas-e-relatorios/

Figura 10 - Painel estético-semântico de telas, capas e páginas do relatório 3M.



Fonte: Website institucional 3M, 2016 (www.3m.com.br).

7.4. INOVAÇÃO E CONHECIMENTO

O conhecimento é necessário para inovações, seja este relacionado às pessoas, processos, tecnologias, ou uma combinação de todos estes elementos. Para Barbieri (2003), uma organização inovadora é aquela que, por saber gerir diferentes aspectos e componentes, consegue realizar inovações de qualquer natureza, de maneira sistemática, em processo contínuo e permanente.

A plataforma tecnológica desenvolvida pela marca produz conhecimentos específicos em 46 diferentes segmentos e, ao longo dos anos, promove combinações que resultam no desenvolvimento de variados produtos, pois a maioria dos bons resultados alcançados decorre de duas ou mais combinações. Por exemplo, as películas de privacidade e proteção de telas de telefones celulares, esponjas de limpeza ou materiais de escritório são produtos resultantes das combinações de conhecimentos (fig.11).

Figura 11 - Produtos da marca desenvolvidos com combinações de conhecimentos.



Fonte: Website institucional 3M, 2016 (www.3m.com.br).

Além dos benefícios da plataforma tecnológica, também existem outros fatores que, ao longo dos anos, foram evoluídos e permitiram que a marca alcançasse sua atual reputação. A começar pela constituição, manutenção e desenvolvimento de um ambiente corporativo propício à inovação, combinando elementos e aspectos que permitem o amplo desenvolvimento de uma cultura de inovação permeando todos os setores, incluindo desde a diretoria, gerência média

aos demais colaboradores da organização, que formam o público interno a ser conscientizado do valor da inovação e incentivado a inovar¹⁸.

Seguindo as ideias de Januinaite e Petraite, Sutton (2010) afirma que a cultura de inovação é desenvolvida na organização quando os colaboradores de todos os setores são estimulados a experimentar e implementar inovações, sendo apoiados e incentivados pelos gerentes. A cultura organizacional é o que oferece sustentação à dinâmica inovadora, que mobiliza a capacidade criativa de acordo com as habilidades e as atitudes das pessoas atuando em equipe e compondo sistemas colaborativos (MACHADO *et al*, 2012).

No processo de pesquisa sobre a marca, considerando o que foi observado no *website* institucional, nas páginas das redes sociais e no relatório de sustentabilidade, foram identificados os seguintes aspectos que configuram a cultura voltada à inovação:

- Valores, crenças e pressupostos relacionados com a cultura de inovação, que são desenvolvidos e recorrentemente divulgados, como aspectos centrais da marca;
- *Storytelling*, com a composição e a divulgação de mitos e heróis. Isso inclui a personalidade e as ações de pessoas internas ou externas que se destacaram no percurso da organização, eventos memoráveis, situações emocionantes e objetos ou produtos mitificados, entre outros;
- Normas, regras, princípios morais e incentivos, que privilegiam a cultura de inovação e também estabelecem uma ética institucional, para as relações internas e externas;
- Produtos, processos e acesso à mídia, para estabelecer uma comunicação eficiente com diversos públicos: internos, fornecedores ou parceiros; instituições e comunidades externas; usuários e consumidores em geral.

As pessoas são os principais agentes, iniciais e finais, do conhecimento e da inovação, considerando-se os conhecimentos tácitos e explícitos que, inclusive, podem ser combinados para gerar soluções. Isso parece ser reconhecido pelos gestores da marca, uma vez que, no

¹⁸ Isso reforçado na empresa desde 1940, com a política que destina 15% do tempo remunerado dos colaboradores para que estes possam desenvolver outros projetos.

material de comunicação, é recorrente o uso de imagens de representantes do público interno ou dos colaboradores (fig.12). Além disso, o material de comunicação também informa sobre ações de valorização relacionadas com reconhecimentos, promoções, treinamentos e outros incentivos, sendo que a própria cultura de inovação requer, por parte dos gestores, mais liberdade de ação e alguma tolerância ao erro.

Figura 12 - Imagens de pessoas nos produtos de comunicação da marca.



Fonte: Relatório e *website* institucional 3M, 2016 (www.3m.com.br).

Por meio dos processos e produtos de comunicação que foram estudados, observou-se o interesse dos gestores em associar a marca à inovação, ao conhecimento e ao compartilhamento na cultura corporativa.

Por exemplo, desde 2009, o *web-blog 3MInovação* foi planejado e é gerenciado como um canal de troca de informações sobre conhecimento e inovação, compartilhando diversos conteúdos, alguns desses exclusivos para usuários previamente cadastrados. Portanto, trata-se de um espaço virtual dedicado ao intercâmbio de conhecimentos e ao aprendizado. Além de informar sobre novidades e tendências, há ainda a possibilidade de consultas *online* com especialistas, onde na composição dos conteúdos ocorre a colaboração de especialistas internos e externos à organização. A estrutura de navegação e a linguagem usada são informais e, portanto, acessíveis ao público em

geral, incluindo temas e termos de interesse para as pessoas mais jovens que são interessadas em tecnologia. Aliás, foi informado que o público jovem é o que mais acessa e permanece conectado nessa mídia corporativa. Isso também é um exemplo do reposicionamento da marca, visando ampliar e popularizar as temáticas do seu diálogo com o público, como uma influência para o futuro, pensando no interesse das novas gerações.

Desde 2006, outro exemplo envolve também a cooperação e a atuação social da marca, sendo caracterizado por projetos desenvolvidos nas comunidades do entorno geográfico de suas instalações, através do *Instituto 3M* (fig.13).

Figura 13 - Página inicial do *website Instituto 3M*, 2016.



Fonte: *Website* institucional 3M, 2016 (www.3m.com.br/)

As ações decorrentes oferecem possibilidades de formação para as pessoas, compartilhando conhecimentos e interagindo com a comunidade. Na pesquisa, entre os textos do *website* institucional da marca, era informada a missão do projeto:

Contribuir para a transformação social, promovendo o empreendedorismo das futuras gerações (...) atuando no desenvolvimento de programas próprios e em parcerias com foco na formação de nossas futuras gerações para empreendedorismo, nas áreas de ciências e tecnologia.

Os colaboradores podem trabalhar como voluntários, sendo que o projeto é estruturado em quatro pilares: (1) Ciência e Tecnologia; (2) Tecnologia Social; (3) Educação e (4) Desenvolvimento Social:

- No primeiro pilar, Ciência e Tecnologia eram realizadas: iniciativas de fomento à prática de ciências; o Programa de Incentivo a Ciências (SEnP) e o Desafio Ciências;
- No pilar Tecnologia Social eram realizadas as seguintes ações: Prêmio Estudantes; Massa do Bem; Casa PET e Projetos PACTO;
- No pilar Educação, havia a indicação das sedes regionais da *Escola Formare*, mantidas pelo Instituto 3M. Na época da pesquisa, além da sede nacional, eram indicadas as sedes regionais de Sumaré; Manaus; Itapetininga; Ribeirão Preto;
- No pilar Desenvolvimento Social eram realizados projetos nas fábricas: projeto Preserve o Meio por Inteiro, havendo ainda escolas de solda ou funilaria e pintura; ações de inclusão digital em creche e atuação junto à Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE).

Seguindo um modelo recorrente das grandes marcas que atuam no território brasileiro, a comunicação da marca em estudo informa sobre projetos e ações de compensação socioambiental, em função do uso de recursos naturais e da necessidade de interação e reputação social.

7.5. RECONHECIMENTOS E PREMIAÇÕES

No processo de comunicação da marca, também é necessário considerar as instâncias externas de apreciação e avaliação. Em parte,

isso foi assinalado com relação aos relatórios anuais, sendo que há, também, outras instâncias de apreciação e avaliação. Contudo, o que afeta publicamente a reputação e os negócios são os processos e os resultados da divulgação e da repercussão das avaliações positivas ou negativas de terceiros, junto aos diferentes grupos de interesse na atuação da marca e ao público em geral.

Diante disso, observa-se que há dois conjuntos básicos de divulgação e repercussão de informações, caracterizando o sistema e os processos de comunicação da marca:

1. O primeiro conjunto é estabelecido de dentro para fora, na medida em que a gestão da marca, ainda no âmbito da organização, passa a investir na produção e na divulgação de informações ou notícias, desenvolvendo seus próprios meios de comunicação ou utilizando os meios já existentes;
2. O segundo conjunto é muito amplo e variado, sendo estabelecido fora da organização pela mídia em geral, seja a parte profissional, jornalística e sistemática ou a parte aleatória e recorrente que, especialmente, ocorre nas redes sociais digitais, que são comunicativas e interativas.

O sistema e os processos de comunicação da marca organizacional, portanto, além de divulgar informações por fontes próprias e estabelecer bases e processos de interação com o público, também desenvolvem estratégias e ações para promover positivamente o interesse e a repercussão da marca na mídia em geral e especialmente na mídia jornalística.

Comumente, as organizações contam com setores ou profissionais específicos que planejam estratégias e desenvolverem ações de comunicação como: relações públicas, assessoria de imprensa e ações publicitárias, entre outras. Por exemplo, além de buscar cotidianamente o que a imprensa está divulgando sobre a marca, a sua assessoria de imprensa também produz regularmente pautas de notícias com potencial para despertar o interesse público, repassando-as aos meios de comunicação jornalística. Assim, visa obter divulgação gratuita das informações favoráveis à marca.

A participação em processos de premiação também é uma estratégia considerada no processo de apreciação, avaliação e divulgação. Ao ser convidado (a) ou envolver-se espontaneamente de/em uma seleção para participar do processo de premiação, a marca já

é positivamente apreciada e avaliada por parcelas do mercado e da sociedade que se interessam pelo processo. Caso seja premiada, a marca passa a contar com um forte potencial para ser ampla e positivamente divulgada na mídia jornalística especializada e para que isso seja repercutido na mídia em geral.

O reconhecimento social por meio de homenagens ou premiações, portanto, fortalece publicamente a imagem da marca, porque motiva sua divulgação favorável na mídia em geral. Além disso, também fornece conteúdo de valor para a comunicação direta, por meio de seu próprio sistema de comunicação com o público, especialmente nos meios digitais, com o *website* institucional e páginas nas redes sociais.

O prêmio internacional *Top 100 Global Innovators* é destacado na comunicação da marca em estudo, tanto no *website* institucional como nas páginas das redes sociais e no relatório de sustentabilidade, porque a marca foi contemplada em 05 edições anuais.

O prêmio brasileiro *Best Innovator* também é evidenciado, pois a marca foi premiada nas 03 edições realizadas consecutivas (2013-2015). Além disso, em 2015 a marca também recebeu as seguintes premiações (fig. 14): *Great Place to Work*, atribuído às melhores empresas mundiais para se trabalhar ou para se começar a carreira; *World's most ethical companies*, conferido às empresas mundiais com melhores posturas; conquistou o segundo lugar no Prêmio *Valor Inovação Brasil*; foi indicada como *Top of Mind* por ser a marca mais lembrada, de acordo com a Revista Proteção, sendo que na época da pesquisa também constava entre as finalistas do Prêmio Nacional de Inovação (CNI).

Figura 14 - Premiações e reconhecimentos.

Reconhecimentos e premiações

Carreira
Best Place to Work 2015
Melhores locais de trabalho
de 2015
Melhores locais de trabalho
de 2015

Inovação
Best Innovator 2015
Melhores locais de trabalho
de 2015
Melhores locais de trabalho
de 2015

Ética
Ethical 2015
Melhores locais de trabalho
de 2015
Melhores locais de trabalho
de 2015

Best Place to Work 2015
A 3M é considerada entre as 75 melhores empresas do mundo para se trabalhar em 2015, segundo o relatório do Great Place to Work 2015 de 19 países. O prêmio é baseado em 10 critérios: 1) Qualidade de vida no trabalho; 2) Políticas de diversidade; 3) Políticas de inclusão; 4) Políticas de igualdade de oportunidades; 5) Políticas de desenvolvimento de carreira; 6) Políticas de remuneração; 7) Políticas de benefícios; 8) Políticas de segurança; 9) Políticas de sustentabilidade; 10) Políticas de responsabilidade social.

Best Innovator 2015
A 3M é considerada entre as 100 melhores empresas inovadoras do mundo em 2015, segundo o relatório do Best Innovator 2015 de 15 países. O prêmio é baseado em 10 critérios: 1) Qualidade de vida no trabalho; 2) Políticas de diversidade; 3) Políticas de inclusão; 4) Políticas de igualdade de oportunidades; 5) Políticas de desenvolvimento de carreira; 6) Políticas de remuneração; 7) Políticas de benefícios; 8) Políticas de segurança; 9) Políticas de sustentabilidade; 10) Políticas de responsabilidade social.

Ethical 2015
A 3M é considerada entre as 100 melhores empresas éticas do mundo em 2015, segundo o relatório do Ethical 2015 de 15 países. O prêmio é baseado em 10 critérios: 1) Qualidade de vida no trabalho; 2) Políticas de diversidade; 3) Políticas de inclusão; 4) Políticas de igualdade de oportunidades; 5) Políticas de desenvolvimento de carreira; 6) Políticas de remuneração; 7) Políticas de benefícios; 8) Políticas de segurança; 9) Políticas de sustentabilidade; 10) Políticas de responsabilidade social.

Reconhecimentos

Mais uma vez entre as melhores para trabalhar
A 3M é considerada entre as 100 melhores empresas para se trabalhar em 2015, segundo o relatório do Best Place to Work 2015 de 15 países. O prêmio é baseado em 10 critérios: 1) Qualidade de vida no trabalho; 2) Políticas de diversidade; 3) Políticas de inclusão; 4) Políticas de igualdade de oportunidades; 5) Políticas de desenvolvimento de carreira; 6) Políticas de remuneração; 7) Políticas de benefícios; 8) Políticas de segurança; 9) Políticas de sustentabilidade; 10) Políticas de responsabilidade social.

Liderança premiada
A 3M é considerada entre as 100 melhores empresas líderes em 2015, segundo o relatório do Best Leader 2015 de 15 países. O prêmio é baseado em 10 critérios: 1) Qualidade de vida no trabalho; 2) Políticas de diversidade; 3) Políticas de inclusão; 4) Políticas de igualdade de oportunidades; 5) Políticas de desenvolvimento de carreira; 6) Políticas de remuneração; 7) Políticas de benefícios; 8) Políticas de segurança; 9) Políticas de sustentabilidade; 10) Políticas de responsabilidade social.

Defeito as melhores em cidadania corporativa
A 3M é considerada entre as 100 melhores empresas cidadãs em 2015, segundo o relatório do Best Corporate Citizen 2015 de 15 países. O prêmio é baseado em 10 critérios: 1) Qualidade de vida no trabalho; 2) Políticas de diversidade; 3) Políticas de inclusão; 4) Políticas de igualdade de oportunidades; 5) Políticas de desenvolvimento de carreira; 6) Políticas de remuneração; 7) Políticas de benefícios; 8) Políticas de segurança; 9) Políticas de sustentabilidade; 10) Políticas de responsabilidade social.

Marca Líderes de Vendas
A 3M é considerada entre as 100 melhores marcas líderes em 2015, segundo o relatório do Best Brand 2015 de 15 países. O prêmio é baseado em 10 critérios: 1) Qualidade de vida no trabalho; 2) Políticas de diversidade; 3) Políticas de inclusão; 4) Políticas de igualdade de oportunidades; 5) Políticas de desenvolvimento de carreira; 6) Políticas de remuneração; 7) Políticas de benefícios; 8) Políticas de segurança; 9) Políticas de sustentabilidade; 10) Políticas de responsabilidade social.

Empresa Top Ética 2015
A 3M é considerada entre as 100 melhores empresas éticas em 2015, segundo o relatório do Ethical 2015 de 15 países. O prêmio é baseado em 10 critérios: 1) Qualidade de vida no trabalho; 2) Políticas de diversidade; 3) Políticas de inclusão; 4) Políticas de igualdade de oportunidades; 5) Políticas de desenvolvimento de carreira; 6) Políticas de remuneração; 7) Políticas de benefícios; 8) Políticas de segurança; 9) Políticas de sustentabilidade; 10) Políticas de responsabilidade social.

VOCS 2015 AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR
EMPRESAS LÍDERES DE VENDAS
EPCCA

Reconhecimentos
A 3M é considerada entre as 100 melhores empresas em 2015, segundo o relatório do Best Place to Work 2015 de 15 países. O prêmio é baseado em 10 critérios: 1) Qualidade de vida no trabalho; 2) Políticas de diversidade; 3) Políticas de inclusão; 4) Políticas de igualdade de oportunidades; 5) Políticas de desenvolvimento de carreira; 6) Políticas de remuneração; 7) Políticas de benefícios; 8) Políticas de segurança; 9) Políticas de sustentabilidade; 10) Políticas de responsabilidade social.

Reconhecimentos e mais inovações
A 3M é considerada entre as 100 melhores empresas inovadoras em 2015, segundo o relatório do Best Innovator 2015 de 15 países. O prêmio é baseado em 10 critérios: 1) Qualidade de vida no trabalho; 2) Políticas de diversidade; 3) Políticas de inclusão; 4) Políticas de igualdade de oportunidades; 5) Políticas de desenvolvimento de carreira; 6) Políticas de remuneração; 7) Políticas de benefícios; 8) Políticas de segurança; 9) Políticas de sustentabilidade; 10) Políticas de responsabilidade social.

Mais uma vez entre as melhores para trabalhar
A 3M é considerada entre as 100 melhores empresas para se trabalhar em 2015, segundo o relatório do Best Place to Work 2015 de 15 países. O prêmio é baseado em 10 critérios: 1) Qualidade de vida no trabalho; 2) Políticas de diversidade; 3) Políticas de inclusão; 4) Políticas de igualdade de oportunidades; 5) Políticas de desenvolvimento de carreira; 6) Políticas de remuneração; 7) Políticas de benefícios; 8) Políticas de segurança; 9) Políticas de sustentabilidade; 10) Políticas de responsabilidade social.

Fonte: Relatórios anuais 3M, 2016/2015/2014.

Alguns processos de premiação são desenvolvidos em parcerias com outras instituições e empresas de consultoria, onde estas adotam ou desenvolvem metodologias de avaliação das marcas participantes, de acordo com as características de cada prêmio. É comum que, ao final do processo, cada empresa participante receba um relatório sobre a avaliação de seu desempenho, de acordo com os parâmetros previamente estabelecidos e informados. Portanto, as instituições ou as empresas de consultoria parceiras também têm interesse e investem na divulgação das marcas selecionadas e premiadas junto à imprensa e ao público em geral.

O prêmio *Best Innovator*, por exemplo, resulta de uma pesquisa brasileira realizada desde 2010, em parceria com a empresa estadunidense de consultoria *A.T. Kearney*, que também é parceira do prêmio global de inovação (*Global Innovation*). Trata-se de uma empresa que atua desde 1926 e, na época da pesquisa, já participava da realização de prêmios de inovação em 15 países. As 20 empresas consideradas inovadoras na criação de produtos, serviços ou modelos de negócio são positivamente avaliadas em cinco dimensões: (1) estratégia; (2) processos; (3) organização e cultura; (4) estrutura e suporte, e (5) resultado da inovação, sendo que o processo é mais bem avaliado que o

produto, pois a pontuação do resultado equivale a 12% do peso total, enquanto os pesos das outras dimensões variam entre 21% e 24%.¹⁹

7.6. DISCUSSÃO E ESTRUTURAÇÃO DO MODELO

7.6.1 O Modelo

Houve uma extensa e detalhada²⁰ pesquisa sobre a comunicação digital da marca em estudo, anteriormente indicada e justificada como *benchmark* para ideias e práticas e, ainda, para a atuação geral de organizações que buscam ser inovadoras.

Foram especialmente consideradas as informações disponíveis no *website* institucional, por sua relevância no processo de comunicação da marca. A partir desta fonte, também foram exploradas outras bases de dados imediatamente acessíveis, por meio dos *hyperlinks* dispostos nas páginas do próprio *website*, como as páginas específicas da marca em diferentes redes sociais.

Isso ampliou ainda mais a pesquisa pós qualificação, direcionando-a para a relação entre inovação e sustentabilidade, como proposto no processo de reposicionamento da marca que, sinteticamente, é representado pelo *slogan* “Ciência aplicada à Vida”. Assim, outro objeto de interesse passou a ser o relatório 2016 de atividades, implicando também na necessidade de estudos comparados com relatórios anteriores. Outras fontes digitais de informação (portais de revistas, periódicos, jornais e outros *sites* informativos) também foram pesquisadas, assim como a participação da empresa em premiações e reconhecimentos sociais, e, como é assinalado nas partes anteriores deste estudo, houve também pesquisa bibliográfica sobre teorias,

¹⁹ **Prêmio Best Innovator:** Disponível em:

<http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2015/11/best-innovator-conheca-empresas-mais-inovadoras-de-2015.html>

Disponível em:

<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2014/05/o-que-tanta-gente-quer-ver-na-3m.html>.

3M Top Global Innovators.

Disponível em:

<http://top100innovators.stateofinnovation.thomsonreuters.com/content/3m-company>.

²⁰ Para melhor apresentação, o material coletado foi analisado, selecionado e apresentado de forma sintética ao longo do texto, reforçando os aspectos principais e mais importantes para o andamento da pesquisa.

conceitos e, especialmente, sobre a marca aqui indicada como *benchmark* de inovação.

Como é evidenciado nos itens deste capítulo, o processo de pesquisa permitiu identificar e descrever aspectos e elementos pontuais sobre o processo e o sistema de construção e comunicação da marca de inovação nas organizações. Todavia, o estudo das informações da rede digital Internet e, especialmente, do sistema oficial de comunicação digital da própria marca não permite uma descrição detalhada de todo o processo. Portanto, não há aqui um conhecimento aprofundado e detalhado do percurso histórico, tecnológico, econômico e administrativo, que fez essa marca ser recorrentemente indicada como líder mundial em inovação.

A pesquisa realizada a partir do estudo da repercussão das ações e do posicionamento da marca líder na mídia digital, entretanto, permite a constituição de um modelo geral de comunicação que é pertinente e eficiente para todas as marcas institucionais ou comerciais que buscam o atributo da inovação.

Principalmente, o estudo da comunicação digital permitiu a identificação de aspectos e elementos administrativos básicos, cujas práticas e resultados poderão justificar a comunicação integrada da marca como inovadora. Portanto, **o modelo proposto prevê a constituição integrada de um sistema geral administrativo-comunicativo para o desenvolvimento e a comunicação da marca de inovação.**

Figura 15 – Síntese do Modelo COMINO de desenvolvimento e comunicação da marca de inovação.



Fonte: A autora (2016).

7.6.2 Descrição do modelo

O modelo COMINO combina a relação das ações administrativo-corporativas com a comunicação da marca. Toda comunicação de uma marca, independente das mídias e veículos utilizados, e aqui nesta pesquisa, com foco no ambiente digital, busca exprimir conceitos e ideias relativas à identidade e posicionamento da empresa a qual representa. Estes, conforme apresentado e discutido nos capítulos teóricos anteriores desta pesquisa, são influenciados e norteados por aspectos tais como a cultura organizacional da empresa, seus valores e princípios de atuação, a forma de como esta age em todas as suas esferas, seja em suas atividades internas, administrativas, quanto no relacionamento com parceiros e públicos de interesse, por exemplo.

Por isso, a divisão do modelo em 2 categorias: (1) administrativas (considerando decisões, ações, contratações, investimentos da empresa, entre outros aspectos) e (2) comunicativas (com base em conteúdos e produtos comunicativos, tais como os relatórios oficiais e o *website* institucional com as redes sociais associadas) e das estratégias corporativas no desenvolvimento e na comunicação da marca institucional ou comercial (decorridas do que foi observado no processo de pesquisa). Há ações administrativas que são diretamente relacionadas ao desenvolvimento e à comunicação da cultura de inovação, portanto, se justifica no modelo proposto a necessidade de contemplar a complementaridade entre ações administrativas e comunicativas com relação à marca de inovação (Fig. 16).

Partindo deste reconhecimento, após pesquisa bibliográfica e posterior análise dos documentos selecionados (*website* institucional, relatórios e premiações/reconhecimentos), buscou-se identificar (com base em estudo de *benchmark*) quais os principais aspectos que levam uma empresa a ser reconhecida como referência em inovação, e, neste sentido, que podem ser considerados por outras organizações interessadas, na busca por se tornarem empresas reconhecidamente inovadoras, e de que forma comunicar isto eficazmente no ambiente digital. Com base neste estudo, foram levantados aspectos relevantes dentro das 2 categorias, que compõe o modelo:

Figura 16 – Modelo COMINO de desenvolvimento e comunicação da marca de inovação (que combina aspectos da esfera administrativo-corporativa e da comunicação da marca).



Fonte: A autora (2016).

Dentro das 02 esferas principais que configuram o modelo, com base no referido estudo de *benchmark*, foram elencadas estratégias e ações, sugeridas às organizações que almejam comunicar sua marca voltada à inovação (fig.17 e fig.18):

MODELO COMINO

Considerando estratégias e ações corporativo-administrativas:

1. Associação do tema inovação com outro tema abrangente e de valor socioambiental.

Seguindo o exemplo em estudo, depois de anos investindo mais especificamente em Ciência e Tecnologia (P&D), em 2016, por meio de manifestações, projetos e ações, houve a associação da marca 3M com o tema “sustentabilidade”, podendo ser sinteticamente representada pela palavra “Vida”, como registrado no *slogan* “Ciência aplicada à Vida”. Atualmente, observam-se categorizações para o tema “inovação” em expressões particulares como: “inovação tecnológica” e “inovação social”, entre outras. Devido à amplitude e à diversidade dos serviços e dos produtos diretamente representados ou endossados pela marca 3M, “sustentabilidade” e “vida” são conceitos abrangentes e oportunos para serem associados à marca. Mas, por exemplo, a marca de uma escola de ensino regular e nível fundamental poderia ser associada a outro tema relevante dentro de seu contexto, como por exemplo, o tema da “educação inclusiva”;

2. Investimento em estruturas e processos de estudo, pesquisa e desenvolvimento (P&D).

A marca em estudo representa uma organização que desenvolveu e mantém Centros de Pesquisa e Desenvolvimento. Portanto, seguindo o exemplo anterior, uma escola de ensino regular e nível fundamental, além de promover atividades visando o ensino, a aprendizagem e a educação em geral para seus alunos, também poderia proporcionar um ambiente físico ou digital para que os professores e outros colaboradores pudessem se dedicar ao estudo e à pesquisa sobre “educação inclusiva”, sendo que os resultados poderiam ser aplicados e testados de maneira responsável no processo pedagógico. Isso poderia ocorrer tendo em vista que o processo para a inovação depende: (1) de reunião e aplicação eficiente dos conhecimentos e recursos internos; (2) da pesquisa e do estudo dos conhecimentos que já foram produzidos fora da organização, e (3) do investimento na combinação de conhecimentos e do seu investimento em busca de soluções inovadoras;

3. Investimento no potencial produtivo e participativo de colaboradores.

É destacado na comunicação da marca em estudo que os colaboradores dispõem de uma parcela do tempo remunerado para investirem em projetos que não são diretamente relacionados com sua atividade diária (dentre outras ações/incentivos). Também foi assinalado que para haver inovação é necessária alguma tolerância ao erro, portanto, também devem ser consideradas condições seguras para algumas experimentações. Assim, por exemplo, em uma escola de ensino regular e nível fundamental, professores e outros colaboradores poderiam dispor de parte de seu tempo remunerado para atividades de estudo e pesquisa, incluindo um processo coletivo de troca de conhecimentos e experiências, com a efetiva participação dos colaboradores nos processos de decisão e construção pedagógica;

4. Manutenção de profissionais especializados em relações públicas e assessoria de imprensa.

Como foi anteriormente observado, parte do processo de comunicação da marca também é desenvolvido por iniciativas ou ações externas à organização, sendo que o controle possível dessas ocorrências depende de profissionais atentos ao que a comunidade e a imprensa publicam e repercutem. Isso igualmente é válido, por exemplo, para uma escola de ensino regular e nível fundamental;

5. Desenvolvimento de programa de interação e benefício social, em conjunto com a comunidade.

Através do Instituto 3M, a marca em estudo desenvolve diversos projetos e ações em benefício e em conjunto com as comunidades que vivem em torno de suas instalações. Assim, uma escola de ensino regular e nível fundamental, também poderia desenvolver projetos e ações em parceria com a comunidade local, visando o benefício social em função da educação inclusiva, com troca de conhecimentos e adaptação de experiências bem-sucedidas na realidade local;

6. Filiação em associações afins, nacionais e internacionais e participação em prêmios relacionados com inovação.

Assim como a marca em estudo, outras instituições e empresas como, por exemplo, uma escola de ensino regular e nível fundamental, podem associar-se a outras instituições com os mesmos interesses e participar de premiações, buscando fortalecer e estimular a cultura de inovação, em decorrência do reconhecimento institucional e popular;

7. Levantamento dos dados sobre atividades e resultados, enfatizando a busca e a conquista da inovação.

Devido ao tamanho, à complexidade das atividades e à atuação local e internacional do sistema empresarial representado pela marca em estudo, é obrigatória a produção de relatórios anuais. Contudo, uma escola de ensino regular e nível fundamental, por exemplo, também pode levantar dados para relatórios, visando informar sua comunidade de interesse, considerando o público interno e o externo, sobre suas atividades e resultados, especialmente, os relacionados com inovação.

Figura 17: Detalhamento das estratégias e ações que compõe o modelo COMINO, referentes aos aspectos administrativo-corporativos:



Fonte: A autora (2016).

Considerando estratégias e ações corporativo-comunicativas:

1. Produção, manutenção e dinamização de *website* institucional.

Para marca em estudo, o *website* institucional é o centro de seu sistema comunicativo e interativo com outras instituições e com o público em geral. Portanto, uma escola de ensino regular e nível fundamental também pode criar e

manter um *website* institucional, como centro de seu sistema comunicativo-interativo.

2. Complementação do sistema comunicativo-interativo, com *web-blog* institucional.

Na pesquisa realizada, observou-se que a marca *benchmark* deste modelo dispunha de um *web-blog*, destinado a consolidar o diálogo com o público em geral sobre temas especificamente relacionados à inovação. Para isso, contava com a participação de especialistas e colaboradores, usando uma linguagem acessível para tratar dos temas em questão. Além disso, uma parte do conteúdo e do sistema interativo do *web-blog* era destinada apenas a usuários previamente cadastrados, sendo que isso permitia o diálogo entre os gestores, os especialistas e os colaboradores para a organização interna de planejamentos, estratégias e ações. Em uma escola de ensino regular e nível fundamental, um *web-blog* também pode cumprir funções semelhantes e, de maneira restrita, atuar como um ambiente virtual de aprendizagem (AVA), para seus professores, colaboradores e convidados.

3. Complementação do sistema comunicativo-interativo, com páginas institucionais nas redes sociais digitais.

Também observou-se que os gestores da marca em estudo providenciaram a inscrição e a manutenção de páginas institucionais, em diferentes redes sociais digitais, que são compostas em torno de plataformas como *Twitter*, *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*, entre outras possibilidades. Aliás, isso também pode ser realizado, por exemplo, por uma escola de ensino regular e nível fundamental.

4. Produção de conteúdo, para consolidar internamente e divulgar externamente a cultura de inovação.

Para compor os produtos da comunicação interna e externa, como mensagens aos colaboradores ou mesmo os relatórios anuais, são necessários conteúdos coerentes e eficientes,

porque valores e crenças relacionados à cultura de inovação devem ser desenvolvidos, vivenciados e recorrentemente divulgados. Também são necessárias normas, princípios morais e mensagens de incentivo, que consolidem a ética institucional, isto sendo válido também para a realidade de uma escola de ensino regular e nível fundamental.

5. Desenvolvimento de produtos de comunicação para serem publicados no sistema comunicativo-interativo da marca e na mídia em geral.

O conteúdo produzido deve também ser organizado em produtos de diferentes formatos, de acordo com as características de cada meio de comunicação, incluindo frases com no máximo 140 caracteres para compor as mensagens na rede social *Twitter*, por exemplo. Porém, seguindo o que foi observado na comunicação da marca em estudo, desde a produção dos relatórios anuais até as mensagens mais comuns, deve-se privilegiar a publicação das imagens dos colaboradores, numa forma de identificação, valorização e reconhecimento, assim também considerando quando falando de uma escola de ensino regular e nível fundamental.

Figura 18: Detalhamento das estratégias e ações que compõe o modelo COMINO, referentes aos aspectos de comunicação da marca:



Fonte: A autora (2016).

Na descrição das estratégias e ações administrativas e comunicativas apresentadas acima, foi proposto o exemplo de uma escola de ensino regular e nível fundamental, a qual buscava inovar nas práticas de “educação inclusiva”. Isso foi feito para ilustrar que o modelo proposto a partir do exercício de *benchmark* realizado pode ser adequado tanto para empresas comerciais como para instituições, para grandes ou pequenas organizações, de diferentes segmentos. Portanto, trata-se de um modelo geral que pode e deve ser ajustado ou adaptado para diferentes realidades.

Conforme a figura 16, o modelo COMINO trabalha com a conjunção de estratégias referentes a aspectos administrativo-corporativos da empresa, mais internos, mas que fundamentam questões pertinentes, tais como a identidade, que se faz relevante expressar no processo de comunicação (fig.17); e a comunicação digital, que hoje se faz imprescindível para empresas que buscam maior visibilidade e contato com potenciais públicos, são pontos fundamentais quando falando de uma marca voltada à inovação (fig.18).

Com a aplicação do modelo, espera-se contribuir junto às empresas que, entendendo a importância da inovação no mercado competitivo atual, e almejando tê-la como parte da estratégia, essência e ações da organização, saibam identificar que aspectos são importantes neste processo, de iniciar ou fortalecer uma trajetória voltada à inovação; o que considerar na construção de uma cultura e práticas administrativas inovadoras, (já que estas influenciam a inovação) e de que forma, como (e quais) ferramentas utilizar da mídia digital no processo de comunicar seu posicionamento e ações junto aos públicos.

7.7 AVALIAÇÃO DOS ESPECIALISTAS

O modelo COMINO de desenvolvimento e comunicação da marca de inovação foi submetido à avaliação por especialistas da área, sendo estes, conforme explicitado no capítulo que trata da metodologia, profissionais de ambos os sexos, de diferentes faixa etária e residentes em diferentes locais do país, com variadas formações, porém todos atuando ou tendo atuado na área de inovação, como professores, consultores, gestores, engenheiros, pesquisadores.

O objetivo de verificar, junto a este público, se os aspectos considerados em sua composição são suficientes para a efetividade do modelo, no processo de auxiliar uma organização na comunicação de sua marca voltada à inovação, com base nos indicadores levantados. Para tal, além de responderem ao questionário *online*, foi enviada parte da pesquisa para que pudessem entender seu objetivo, como o modelo foi estruturado, as categorias que o compõe.

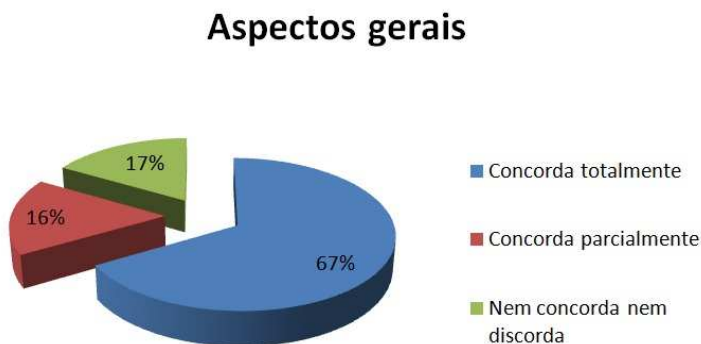
Participaram efetivamente da pesquisa 06 especialistas²¹, respondendo ao questionário enviado, composto por 17 questões

²¹ O processo de escolha dos especialistas e de como foi construído o questionário constam no capítulo que trata da metodologia.

fechadas (conforme apêndice A) relacionadas em 3 aspectos referentes ao modelo de comunicação da inovação: (1) aspectos gerais; (2) administrativos, e (3) comunicativos. Nas opções de respostas foi usada a escala *Likert*, onde se buscou a concordância ou não, do entrevistado, com base nos termos categóricos da escala, buscando um consenso geral. O respondente considera e indica a opção que melhor representa seu ponto de vista, entre cinco possibilidades pré-definidas para cada afirmação (GIL, 1999). Obteve-se os seguintes coeficientes de respostas²²:

1. Com relação aos aspectos gerais que compõe o modelo (6 questões), entre os seis respondentes, quatro especialistas (66,7%) concordaram totalmente que esses são relevantes e necessários para a eficiência do modelo proposto. Um especialista (16,7%) concordou parcialmente e um especialista (16,7%) não concordou nem discordou.

Tabela 1: Respostas dadas pelos especialistas com relação aos aspectos gerais que compõe o modelo.



Fonte: A autora (2016)

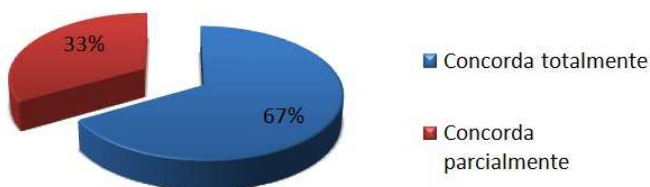
²² Os gráficos completos podem ser conferidos nos apêndices (conforme apêndice A).

A maioria com quatro especialistas (66,7%) também considerou relevante o uso de veículos de informações e comunicação digital através da rede Internet. Também, consideraram positiva a finalidade de atendimento às necessidades sociais e ambientais associadas à busca por inovação nas organizações.

2. Com relação aos aspectos administrativos (6 questões), quatro especialistas (66,7%) concordaram totalmente que as ações de gestão, o recorte e a abrangência da pesquisa realizada, apresentadas sob a forma de modelo, são relevantes e necessários para sua eficiência. Dois especialistas (33,3%) concordaram parcialmente.

Tabela 2: Respostas dadas pelos especialistas com relação aos aspectos administrativos que compõe o modelo.

Aspectos administrativos

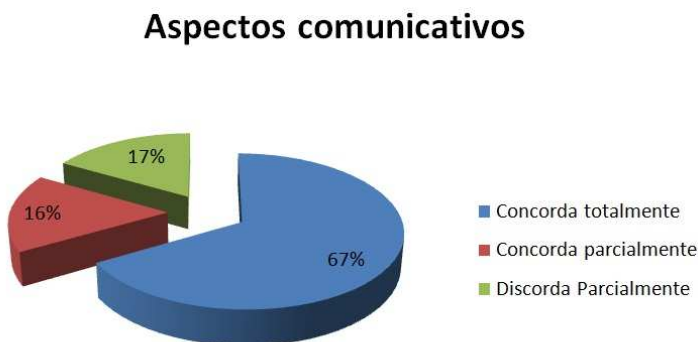


Fonte: A autora (2016)

Com relação ainda aos outros aspectos administrativos (3 questões), os seis especialistas concordaram totalmente, assinalando uma unanimidade sobre sua pertinência.

3. Com relação aos aspectos comunicativos (5 questões), houve uma única discordância parcial (16,7%). Os outros cinco especialistas concordaram, sendo que quatro especialistas (66,7%) concordaram totalmente que as ações de comunicação, o recorte e a abrangência da pesquisa realizada, apresentadas sob a forma de modelo, são relevantes e necessários para sua eficiência e um especialista (16,7%) concordou parcialmente.

Tabela 3: Respostas dadas pelos especialistas com relação aos aspectos comunicativos que compõe o modelo.



Fonte: A autora (2016)

De modo geral, verificou-se a aceitação do modelo proposto, visto que a maioria com quatro especialistas (66,7%) concordou totalmente quando indagados sobre a pertinência dos componentes de cada aspecto dentro da efetividade do modelo como um todo. De outra parte, não houve uma única discordância total sobre as questões dos 3 aspectos do modelo. Não houve sugestões de ampliação ou detalhamento de nenhum aspecto, como também não foi proposta a retirada ou supressão de nada que foi originalmente proposto.

7.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui apresentada teve por objetivo gerar um modelo de comunicação digital da marca de inovação com base no estudo da comunicação digital em rede proposta pela empresa 3M, indicada como *benchmark* de marca de inovação.

A pesquisa realizada com abordagem interdisciplinar partiu da correlação de conhecimentos pertinentes a diferentes áreas: Cultura de Inovação; Gestão e Mediação do Conhecimento; Construção e Comunicação de Marca, *Benchmarking* Organizacional, para a construção e proposição do modelo aqui apresentado.

O interesse é que o modelo possa ser facilmente adaptado e aplicado para ser adotado em organizações institucionais ou empresariais de diferentes áreas, dimensões e posicionamentos. Assim, considera-se que, por serem previamente interessados em inovação, os gestores dessas organizações também se interessam em constituir um sistema que relaciona a gestão e a comunicação digital, no sentido de comunicar e interagir publicamente como marca de inovação ou marca inovadora.

O levantamento bibliográfico dos temas relacionados conferiu embasamento e suporte à pesquisa, assim como entendimento dos aspectos relevantes a serem considerados no modelo, relacionando as áreas de Gestão e Comunicação. A coleta de dados foi especialmente baseada nas informações digitais, principalmente as disponibilizadas pela empresa indicada como *benchmark*., além de outras informações a respeito que foram divulgadas por terceiros. Portanto, houve pesquisa teórica, com fontes secundárias bibliográficas e também pesquisa documental, pois foram pesquisados os documentos, as páginas e os ambientes digitais publicados pela própria organização em estudo. Além disso, outras fontes secundárias foram também pesquisadas no ambiente digital como publicações de terceiros a respeito da organização estudada. Por fim, houve pesquisa de campo com consultas a especialistas, especialmente, para se obter uma avaliação técnica e teórica do modelo proposto.

A disponibilidade dos dados digitais e o acesso a outras fontes de pesquisa possibilitaram o estudo e o entendimento de aspectos gerais e estruturantes da relação entre gestão e comunicação, na consolidação da identidade e da cultura organizacional voltadas à inovação, salientando o papel preponderante da comunicação e da interação pública como marca de inovação ou inovadora. Tudo isso possibilitou

que fossem identificados aspectos, fatores e elementos relevantes nos processos de gestão e comunicação da cultura organizacional, caracterizando a identidade e a marca de inovação.

O recorte da pesquisa foi justificado pelo conceito de *benchmark* e pela adoção da metodologia de *benchmarking*, que é baseada na identificação, estudo e adoção das melhores práticas observadas em uma organização que pode ser do mesmo tipo de atividade ou negócio e, ainda, pode ser de outras, cujas atividades e o negócio são distintos do campo de aplicação.

O modelo construído e proposto a partir da pesquisa realizada foi designado como COMINO, porque é principalmente destinado à comunicação da marca de inovação. Mas, para tanto, conjuga-se aspectos administrativos e comunicativos relacionados com o conhecimento e a cultura de inovação. Trata-se, portanto, do resultado de um estudo característico da área de Mídia e Conhecimento do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, porque é direcionado aos gestores e, quanto à sua finalidade, relaciona mídia digital e conhecimento público da marca de inovação. Para isso, partiu-se do estudo e da produção de conhecimento sobre cultura e comunicação da marca de inovação, com informações que, especialmente, foram obtidas da mídia digital acessível através da rede Internet.

O uso do modelo proposto substitui de maneira mais geral, simples e específica a pesquisa de *benchmarking*, porque oferece aos gestores interessados uma síntese das melhores práticas, dos elementos e dos processos para a disseminação dos conhecimentos e das atitudes necessários ao desenvolvimento da cultura organizacional em interação com seus públicos interno e externo.

O processo de adequação do modelo às diferentes realidades particulares das diversas organizações pode gerar futuros trabalhos acadêmicos e técnico-aplicados em nível de mestrado. Isso também pode ocorrer no sentido da adequação de interfaces digitais às especificidades das diferentes organizações inovadoras. Além disso, a associação da inovação ao contexto de desenvolvimento e responsabilidade socioambiental, também, indica possibilidades e necessidade constante de pesquisa, porque a inovação deve seguir em associação aos melhores interesses e às necessidades socioambientais da coletividade. Ademais, os conceitos, os processos e os produtos evoluem constantemente, alterando os padrões existentes, portanto, é possível prever a evolução ou a alteração nos parâmetros de *benchmarking*, requerendo a constante atualização dos dados e indicando também a

possibilidade e a necessidade de um tipo de observatório de *benchmarking* ou melhores práticas de inovação.

Enfim, diante da repercussão positiva, premiações e benefícios diferenciados que a marca em estudo angariou em função de ser internacionalmente reconhecida como líder em inovação, considera-se que, além de serem inovadoras, as organizações também necessitam comunicar, dar a conhecer e desenvolver sua cultura de inovação em interação continuada com seus públicos interno e externo. Assim, a inovação deve acontecer de maneira sistemática e recorrente nas organizações, sendo necessária a constante construção e a manutenção da cultura organizacional de inovação. Todavia, isso ocorre por meio de um processo de comunicação interativa com os públicos interno e externo, sob o amplo espectro icônico-simbólico da marca.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007

_____. **Construindo marcas fortes**. Bookman, 2007.

_____.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Bookman, 2000.

_____. **Brand equity: gerenciando o valor da marca**. Gulf Professional Publishing, 1998.

ABC DA ADG. **Glossário de termos e verbetes utilizados no de Design Grafico**. ADG: São Paulo, 1998.

ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. **Organizational identity. Research in organizational behavior**, 1985.

AMA. **America Marketing Association**. Disponível em: <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>. Acesso: Out/2015.

AMA. **America Marketing Association**. Disponível em: <http://www.marketing-dictionary.org/Benchmarking>. Acesso: Out/2016.

AZEVEDO, Jamana Rodrigues. **Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.

BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. FGV Editora, 2003.

BARBOSA, Alexandre F. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação nas empresas brasileiras**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2015.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BICAS, Harley E. A. **Ineditismo, Originalidade, Importância, Publicidade, Interesse e Impacto de Artigos Científicos.** Arq Bras Oftalmol. 2008;71(4):473-4.

BRAVO, Rafael., MATUTE, Jorge. & PINA, José, M. **Efectos de la imagen corporativa en el comportamiento del consumidor: Un estudio aplicado a la banca comercial.** INNOVAR, 21(40), 35-51, 2011.

BRANDÃO, Vanessa Cardozo. **Comunicação e marketing na era digital: a internet como mídia e canal de vendas.** XXXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - INTERCOM, 2011, Recife.

BORDENAVE, Juan E. **Além dos meios e mensagens: introdução a comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência.** Petrópolis: Vozes, 1983.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos.** RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. pp. 372-396, Jul./Ago. 2014.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. **Identidade organizacional.** Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CAMP, Robert. **Adaptar criativamente.** *HSM Management*, jul-ago, 1997.

CASTRO, Luciano Patrício de Sousa. **Modelo de referência para a comunicação da marca em interfaces gráfico digitais.** Florianópolis, 2010, 190 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2010.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN (CPD). **Manual de Gestão de Design.** Porto: CPD, 1999.

CLETO, Marcelo G. **Método proposto para realização da atividade de benchmarking: uma experiência no setor automotivo.** Universidade Federal do Paraná, Departamento de Engenharia Mecânica (2004).

_____. **Benchmarking como instrumento de gestão e melhoria da qualidade nas organizações.** 2004.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

COSTA, Joan. **La imagen de marca. Un fenómeno social.** Barcelona: Editorial Paidós. Col. Diseño, 2003.

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

COSTA, Emília Dias. **Web design: reflexões sobre o novo veículo de conhecimento.** In: SOPCOM 2005: 4º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação. 2005. p. 119-128.

CRESWELL, John. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa.** São Paulo: Penso Editora, 2014.

_____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações.** Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.10, n. 18, maio/agosto 1998.

DIAS, Alvaro Roberto. **O conhecimento da marca nas organizações: modelo de aplicação da linguagem publicitária na intranet - PUBLIMARCA.** 2014. 195 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.

Dicionário de Marketing. **ABA** (Associação Brasileira de Anunciantes – online). 2011.

Dicionário Michaelis Online. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=identidade>. Acesso em: Out/2016.

FASCIONI, Ligia. **Método para definição da identidade corporativa**. In: ANAIS DO VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN. 2008.

_____. **Caminho para a gestão integrada da identidade corporativa**. Conexão-Comunicação e Cultura, v. 5, n. 10, 2010.

F/Radar 15 Edição. **Relevância das redes sociais na participação política da população brasileira**. Realização F/NAZCA SAATCHI & SAATCHI e Datafolha. Disponível em: http://www.fnazca.com.br/wp-content/uploads/2015/10/f_radar-2015-revisado.pdf
Acesso em: Out. 2015.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. Revista de Administração de empresas, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FQN. **Fundação Nacional de Qualidade**. *Benchmarking*. 2009.

GAMBLE, John; THOMPSON Jr., Arthur. **Fundamentos da Administração Estratégica: A Busca pela Vantagem Competitiva**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.

GIDDENS, Anthony. *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford University Press, 1991.

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

GODOY, Renata Semensato Pereira de; PEÇANHA, Dóris Lieth Nunes. **Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica**. Boletim-Academia Paulista de Psicologia, v. 29, n. 1, p. 142-163, 2009.

GRI. *Global Reporting Initiative*. Download de relatórios e diretrizes explicativas. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards>. Acesso em: Jul/2016.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. *Relations between organizational culture, identity and image*. *European Journal of marketing*, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

_____. *The dynamics of organizational culture*. *Academy of management review*, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

HOFSTEDE, Geertz. **Culture and organizations**. *International Studies of Management & Organization*, 15-41, 1980.

_____; MINKOV, Michael. *Cultures and organizations*. New York, NY: McGraw Hill, 1990.

HSM entrevista Jaime Troiano: **Marca não é uma entidade que paira no vazio**.

Disponível: [http://troianobranding.com/educar_imprensa/hsm-entrevista-jaimetroiano-marca-nao-e-uma-entidade-que-paira-no-vazio/..](http://troianobranding.com/educar_imprensa/hsm-entrevista-jaimetroiano-marca-nao-e-uma-entidade-que-paira-no-vazio/) Acesso em out. 2015.

HUGHES, John A. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

JAPIASSU, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário básico de filosofia**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.

JANIUNAITE, Brigita; PETRAITE, Monika. *The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization*. *Socialiniai Mokslai* 3.69 (2010): 14-23.

LOPES, Fabrício. **Benchmarking para empresas de software: desenvolvimento e aplicação de um modelo de referência**. Dissertação de Mestrado. UFSC, Florianópolis, 2008.

KAPFERER, Jean Noel. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Trad. Arnaldo Ryngeblum. 2003

KATSURAYAMA, Ernesto Hideaki. **Cultura organizacional e identidade organizacional**: definições e aproximações. XIX Convibra – Congresso de Administração Online.

KELLER, Kevin Lane. **Gestão Estratégica das Marcas**. São Paulo: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, Philip; BES, F. T. **A Bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

_____; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

_____. **Marketing para o Século XXI**. Futura, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de pesquisa metodológica científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LORDA, Natalia Jauregui. **Conceito de identidade**: contextos, traços e pertinências na vida organizacional. 2011.

MACHADO, Denise del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional**: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. Tese de Doutorado.

_____. **Organizações inovadoras**: estudos dos principais fatores que compõe um ambiente inovador. Revista Alcance, v. 15, nº 03, p. 306 – 321, set/dez. 2008.

_____. CARVALHO, Luciano Castro de; HEINZMANN, Lígia Maria. **Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional**: integração de duas perspectivas de análise. Revista de Administração, v. 47, n. 4, p. 715-729, 2012.

MAIA, Celso; SANTOS, Isabel Cristina; CORNACIONE, Marco Antônio; KUBO, Edson Keyso de Miranda. **Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação**.

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Vol. 12 n.3 – Julho/Setembro 2014.

MACHADO, Hilka Vier. **A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise.** Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. SPE, p. 51-73, 2003.

MACHADO ZWIRTES, Amanda. **O design gráfico no processo de comunicação da marca cultural Festival de Dança de Joinville.** Florianópolis, 2012. 160 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Florianópolis, 2012.

MADEIRA, Paulo. **Benchmarking: a arte de copiar.** Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE) (1999): 364-367.

MATTAR, Fauze et al. **Pesquisa de Marketing.** Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014, 7 edição.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2010.

MINGUEZ, Norberto. **Un marco conceptual para la comunicación corporativa.** Revista de Estudios de Comunicación, Bilbao, n. 7, maio 1999.

MORGAN, Gareth. **Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory.** Administrative science quarterly, p. 605-622, 1980.

MOZOTA, Brigitte B.; KLÖPSCH, Cássia; DA COSTA, Filipe C. Xavier. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa.** Bookman, 2011.

NAGANO, Marcelo Seido; STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; VICKI, Thais Elaine. **O contexto organizacional como aporte à inovação: um viés comparativo de casos em empresas brasileiras.** Gest. Prod., São Carlos, v. 21, n. 3, p. 477-490, 2014.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OECD – **Manual de Oslo**. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento e Departamento Estatístico da Comunidade Européia e FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf
Acesso em: Out/2014.

OLIVEIRA, M. **Produção gráfica para designers**. Rio de Janeiro: 2AB, 2002.

PACHECO, Juliano. **Benchmarking by Item Response Theory (BIRTH)**: método de *benchmarking* utilizando a teoria da resposta ao item na construção de escalas de competitividade. UFSC. Tese de Doutorado. Florianópolis, 2014.

PEREZ, W. **Gramática visual**: a linguagem do visível. Florianópolis: UFSC, 2008. 312 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC., Florianópolis, 2008.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. Summus Editorial, 1996.

POSSA, Maria Lucia; Matos, Márcia Maria. **Metodologia para aplicação do estudo de benchmarking em processos de EAD**: busca, adequação e disseminação das melhores práticas 2009.

PRAHALAD, Coimbatore K; HAMEL, Gary. **Corporate imagination and expeditionary marketing**. Harvard business review 69.4 (1990): 81-92.

PRATT, Michael G.; FOREMAN, Peter O. **Classifying managerial responses to multiple organizational identities**. Academy of Management Review, v. 25, n. 1, p. 18-42, 2000.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC/UFSC).

Disponível em: <http://www.egc.ufsc.br/index.php/pt/egc/pos-graduacao/programa/historico>

Acesso em: Jun/2015.

REGO, B. B.; OLIVEIRA, M. O. R.; LUCE, F. B. **Uma discussão teórica da relação do valor da marca e do valor do cliente**. Revista de Administração da UFSM, v. 1, n. 2, art. 7, p. 275-290, 2008.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 3M 2015.

Disponível em: http://extapps.mz-ir.com/rao/3m/2014/pt/anexos/3M_RS2014.pdf

Acesso em: Out/2015.

ROYO, Javier. **Design digital**. São Paulo: Rosari, 2008.

RUÃO, Teresa. **A comunicação organizacional e os fenômenos de identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006**. 2008.

_____. As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas Universidade do Minho, 2003.

_____. **Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre**. Revista Comunicação e Sociedade, vol. 4, no 1-2, pp. 223 – 242, 2002.

SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital: internet, informação e comunicação**. São Paulo: SENAC, 2003.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker, 2001.

_____. **Matrizes da linguagem e pensamento - sonora visual verbal: aplicações na hipermídia**. São Paulo: Iluminuras, 2005.

SACCOL, Amarolinda Zanela. **Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração**. Revista de Administração da UFSM, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SCARPIN, Márcia Regina Santiago. **O impacto da cultura sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações**. 2012. Dissertação de Mestrado.

SCHARF, Edson Roberto; VIEIRA, Francisco Giovanni David; KRAUSE, Rogério. **Estudos sobre a identidade de marca; uma análise sobre a produção acadêmica brasileira de 1997 a 2001**. GESTÃO.Org – Recife/PE – Brasil - Vol. 11, No. 1 p. 34 -61 Jan./Abr. 2013

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, 2006.

SCHLEMPER, Paula Felipe. **A contribuição do design gráfico, como materializador da identidade de marca, no aumento do valor de marca agregado ao produto**. Dissertação de Mestrado. 2004.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A à Z – Como construir e manter marcas de sucesso**. São Paulo: Campus, 2002.

SERAFIM, Luiz Eduardo. **O poder da inovação**. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. 3M Innovations Connections (Palestra). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=whKRz5eJxe8>
Acesso em: Out/2014.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Eстера Muzkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, 2005.

STRUNCK, Gilberto Luiz. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2007.

TIDD, Joe; BESSANT, John e PAVIT, Keith. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TROTT, Paul. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

VALENTIM, Maria. (Org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005.

VAN RIEL, Riel; BM, Cees; BALMER, John MT. *Corporate identity: the concept, its measurement and management*. European journal of marketing 31.5/6, 1997.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca-: Guia Essencial para Toda a Equipe de Gestão de Marcas**. Bookman, 2012.

3M Facts.

Disponível em: <http://multimedia.3m.com/mws/media/496996O/3m-facts.pdf>. Acesso em: Jun/2015.

3M.Disponível em:

http://www.3m.com.br/3M/pt_BR/Country-LA/?WT.mc_id=www.3m.com.br. Acesso em: Jun/2015.

3M do Brasil. Sobre a empresa.

Disponível em:

http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt_BR/about3M/information/about/us/. Acesso em: Set/2015.

3M do Brasil. **Políticas e relatórios de Sustentabilidade**. Disponível em:http://www.3m.com.br/3M/pt_BR/sustentabilidade/politicas-e-relatorios/ Acesso em: Out/2016.

8 boas razões para divulgar sua empresa na internet: Entenda a importância de ter uma presença digital forte. 2014. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2014/12/8-boas-razoes-para-divulgar-sua-empresa-na-internet.html>>. Acesso em: Out. 2015.

Prêmio Best Innovator.

Disponível::

<http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2015/11/best-innovator-conheca-empresas-mais-inovadoras-de-2015.html>

Disponível em:

<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2014/05/o-que-tanta-gente-quer-ver-na-3m.html>

Disponível em:

<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2013/11/empresas-que-sao-exemplo-de-inovacao.html>.

Disponível em:

<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2012/11/3m-e-empresa-mais-inovadora-do-brasil.html>

Acesso em: Out/2015.

3M Top Global Innovators. Disponível em:

<http://top100innovators.stateofinnovation.thomsonreuters.com/content/3m-company>. Acesso em: Out/2015.

APÊNDICE A - Questionários respondidos pelos especialistas para avaliação do modelo COMINO

PERGUNTAS

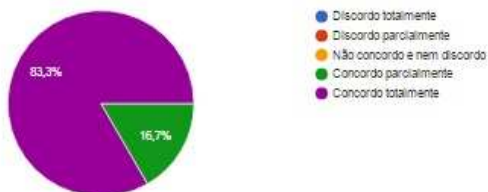
RESPOSTAS

6

1. ASPECTOS GERAIS

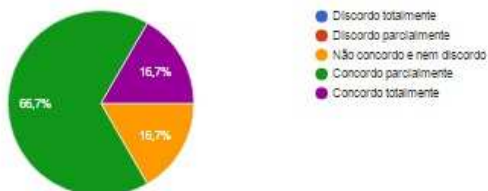
1.1 Atualmente, a busca por inovação nas organizações sociais, como instituições e empresas, é considerada positiva para a boa reputação social e comercial de suas marcas.

(6 respostas)



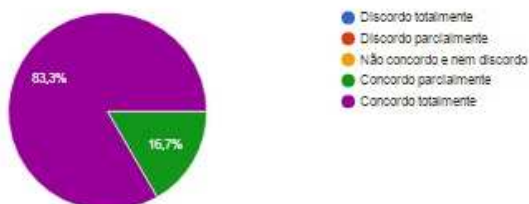
1.2 A empresa 3M, indicada como benchmark para o modelo proposto, é a principal referência nacional e mundial em inovação.

(6 respostas)



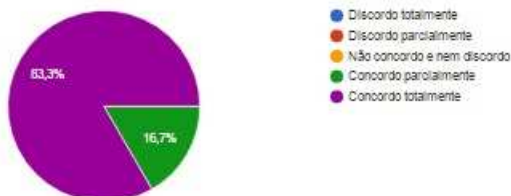
1.3 Para valorização social e comercial da marca, é positiva a associação do atendimento às necessidades sociais e ambientais com a busca por inovação nas organizações empresariais ou institucionais.

(6 respostas)



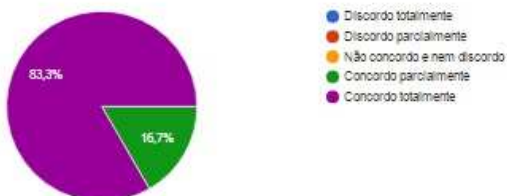
1.4 Na atualidade, é cada vez mais necessária a comunicação pública e positiva das ações e valores organizacionais de instituições ou empresas, porque, por meio de suas opiniões e ações, a sociedade cobra satisfações e a responsabilidade das organizações.

(6 respostas)



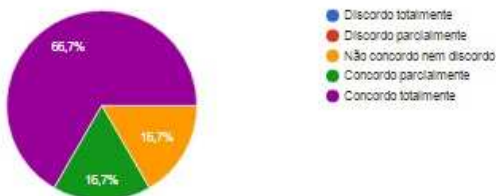
1.5 Nos formatos de web blogs, websites ou sistemas de redes sociais (entre outros) o uso de veículos de informações e comunicação digital através da rede Internet, é cada vez mais necessário na comunicação pública das ações organizacionais e dos valores das marcas institucionais e comerciais.

(6 respostas)



1.6 As afirmações anteriores contemplam os aspectos gerais necessários e relevantes para eficiência do modelo proposto.

(6 respostas)



OBSERVAÇÃO: Caso a avaliação da questão 1.6 tenha sido correspondente ao conteúdo das opções "Discordo totalmente" ou "Discordo parcialmente", utilize o espaço a seguir para descrever os aspectos faltantes ou para propôr recomendações.

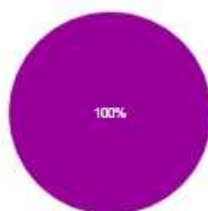
(0 resposta)

Ainda não há respostas para esta pergunta.

2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

2.1 A busca por inovação requer criatividade e pesquisa, por isso, de acordo com suas possibilidades, os gestores das organizações institucionais ou empresariais que almejam inovar, de alguma forma, devem destinar parte de seus recursos, do espaço físico e de seu tempo de atuação como investimentos para inovação.

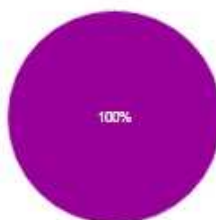
(6 respostas)



- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

2.2 Para promover a inovação, de acordo com suas melhores possibilidades, os gestores das organizações institucionais ou empresariais devem investir no potencial criativo, produtivo e participativo de seus colaboradores.

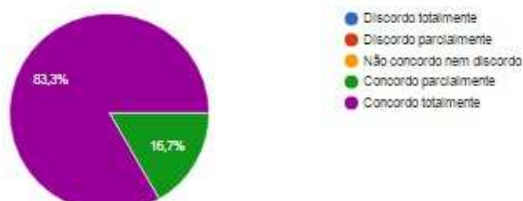
(6 respostas)



- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

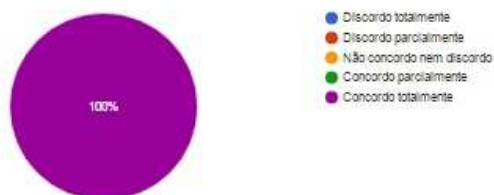
2.3 Para promover a comunicação com seus stakeholders e público em geral, os gestores das organizações institucionais ou empresariais devem contratar profissionais especializados ou investir para que parte de seus colaboradores possam produzir, organizar e publicar conteúdos sobre as ações de sua marca, de acordo com os recursos disponíveis e através da rede digital Internet.

(6 respostas)



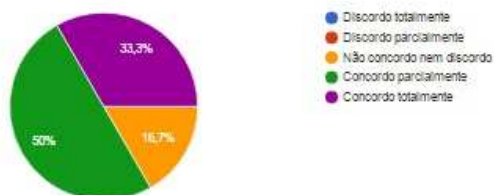
2.4 Os gestores das organizações institucionais ou empresariais devem promover a interação cooperativa, com troca de informações benéficas com as comunidades relacionadas com suas ações, como parte de seu compromisso socioambiental e como oportunidade para inovação e construção positiva da imagem pública de sua marca.

(6 respostas)



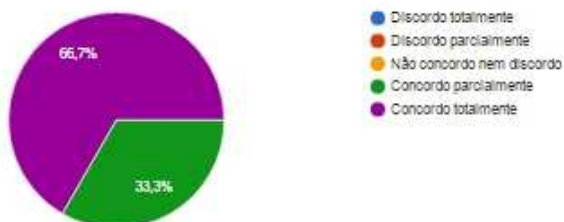
2.5 De modo coerente com as características da organização, os gestores devem filiar suas instituições ou empresas em associações nacionais ou internacionais e inscrevê-las para participar de concursos e premiações em inovação.

(6 respostas)



2.6 Com relação às ações de gestão e com recorte e a abrangência da pesquisa realizada, as afirmações anteriores contemplam os aspectos relevantes e necessários para eficiência do modelo proposto.

(6 respostas)



OBSERVAÇÃO: Caso a avaliação da questão 2.6 tenha sido correspondente ao conteúdo das opções "Discordo totalmente" ou "Discordo parcialmente", utilize o espaço a seguir para descrever os aspectos faltantes ou para propôr recomendações.

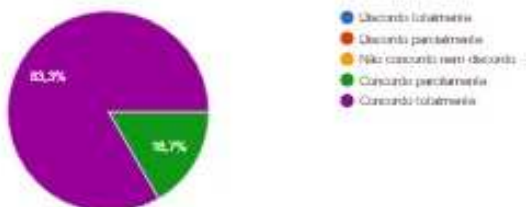
(0 resposta)

Ainda não há respostas para esta pergunta.

3. ASPECTOS COMUNICATIVOS DE MARCA DE INOVAÇÃO

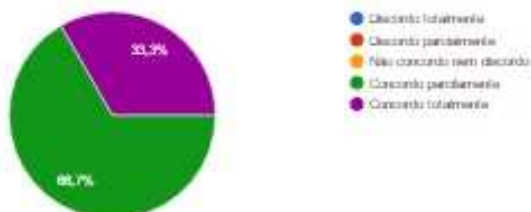
3.1 Atualmente, a produção e a manutenção do website institucional da organização são oportunidades possíveis para que a maioria das empresas ou instituições realize a comunicação pública da marca, e também de suas ofertas e ações, além de estabelecer um ponto de contato e interação com stakeholders e com o público em geral.

(6 respostas)



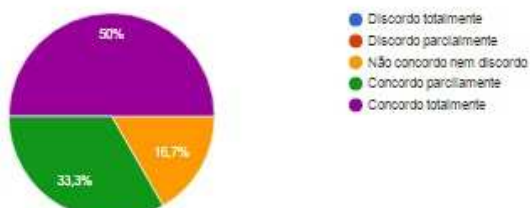
3.2 De acordo com as possibilidades de cada organização, a produção e a manutenção de um web blog oficial é uma oportunidade de interação mais intensa e dinâmica com todos os stakeholders, a começar pelo próprio público interno, e também com o público em geral.

(6 respostas)



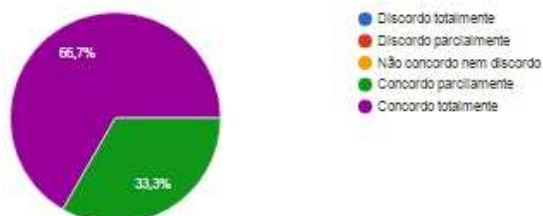
3.3 A proposição, a ocupação e a manutenção de uma página oficial na plataforma de acesso à principal rede social, no contexto de atuação da organização (que atualmente é composto com a marca facebook), também é necessária e acessível para a atuação organizacional e comunicação de sua marca.

(6 respostas)



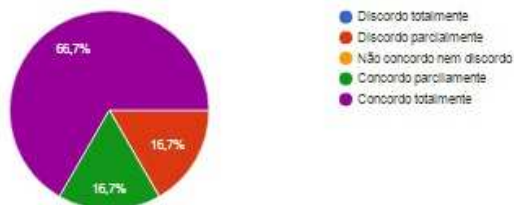
3.4 Além de eventuais informações, promoções e mensagens publicitárias, a produção e a publicação voluntária ou obrigatória de material informativo, como os relatórios de atuação, com dados numéricos e informações sistematizadas sobre a organização, incluindo a temática inovação, são sinais de responsabilidade, indicando respeito e responsabilidade com a sociedade.

(6 respostas)



3.5 De acordo com o recorte e a abrangência da pesquisa realizada, as afirmações anteriores contemplam os aspectos comunicativos necessários e relevantes para a eficiência do modelo proposto.

(6 respostas)



OBSERVAÇÃO: Caso a avaliação da questão 3.5 tenha sido correspondente ao conteúdo das opções "Discordo totalmente" ou "Discordo parcialmente", utilize o espaço a seguir para descrever os aspectos faltantes ou para propor recomendações.

(0 resposta)

Ainda não há respostas para esta pergunta.

