

Marketing

Identidade visual corporativa: análise de sua relação com a performance da
micro e pequena empresa*Corporate visual identity: relationship analysis with the performance of micro and small business*Maria Martins Rebouças Nery^{a,*} e Anderson Soncini Pelissari^b^a Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), Vitória, ES, Brasil^b Departamento de Administração, Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), Vitória, ES, Brasil

Recebido em 23 de maio de 2015; aceito em 12 de outubro de 2015

Disponível na internet em 13 de maio de 2016

Resumo

O objetivo deste artigo consiste em verificar de que forma os gestores de MPEs identificam a atuação do *design* gráfico sobre a *performance* de seu negócio, avaliada a partir de sua Identidade Visual Corporativa (IVC). A pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, deu-se a partir de pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada e pesquisa documental. A investigação usou o estudo de casos múltiplos, por meio de uma reprodução literal, e se fez uma análise comparativa dos casos. Foram analisadas sete (sete) MPEs, dos setores de comércio e serviço, localizadas em Vitória, Vila Velha, Serra e Cariacica, no Estado do Espírito Santo. Os dados coletados pelas entrevistas foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, com base nas etapas descritas por Bardin (1977) e Laville (1999). Dessa forma, foi possível comprovar que a maior parte dos gestores identificou que a IVC tem grande importância para seu negócio, conseguiu compreender seu significado, seu papel na empresa e sua contribuição positiva para a *performance* ao proporcionar diferentes tipos de benefícios para a empresa. Além disso, concluiu-se que quanto melhor a gestão do *design* operada pela MPE, melhores os resultados obtidos em sua *performance* e melhor o aproveitamento dos benefícios gerados pela aplicação do *design* pela empresa.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob a licença de CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Palavras-chave: Design gráfico; Identidade Visual Corporativa (IVC); Micro e pequenas empresas (MPEs); Performance

Abstract

The aim of this paper is to verify how MSEs managers identify the work of graphic design on the performance of your company, evaluated from its Corporate Visual Identity (CVI). The applied research, of a qualitative nature, was developed from bibliographic research, semi-structured interviews and documental research. The investigation used a multiple case study, through a literal replication, by making a comparative analysis of different cases. were analyzed seven (7) MSEs, from commerce and service sectors, located in the cities of Vitoria, Vila Velha, Serra and Cariacica, from the Espirito Santo state. The data collected in the interviews were analyzed using Content Analysis, based on the steps described by Bardin (1977) and Laville (1999). Thus, it was possible to prove that most of the managers of the investigated MSEs identifies that the IVC has great importance for your business, managing to understand their meaning, their role in the company and its positive contribution to performance,

* Autor para correspondência.

E-mail: nerymaria@gmail.com (M.M.R. Nery).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

providing different kinds of benefits to the company. Furthermore, it was concluded that the better the design management operated by the MSE, better the results obtained in their performance and better the use of the benefits generated by the application of design by the company.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Keywords: Graphic design; Corporate Visual Identity (CVI); Micro and small enterprises (MSEs); Performance

Introdução

A dinâmica do intercâmbio comercial entre os países tem feito com que, cada vez mais, os mercados percamos suas fronteiras. Isso permite que mercadorias e capital circulem entre as nações sem muitos entraves (Teixeira, 2005). A partir desse processo, em que a competitividade está cada vez mais acirrada, o uso de símbolos visuais, além de uma forma de identificação, torna-se uma questão de necessidade para a empresa se destacar em meio a tantos concorrentes.

O poder dos símbolos está em sua capacidade de possibilitar o reconhecimento, engendrar lembranças e despertar emoções (Wheeler, 2008). Dessa forma, para quem produz, vende ou consome, o símbolo se torna um mecanismo essencial para a distinção e a identificação da empresa ou do bem vendido (Strunck, 2007).

O *design*, especialmente o *design* gráfico, tem um papel significativo nesse cenário, atua como uma das principais ferramentas adotadas pela empresa para a construção de sua imagem (Petrelli, Gonçalves e Gomez, 2012). Uma das competências do profissional de *design* gráfico é o desenvolvimento de identidades visuais para produtos, serviços ou empresas.

A IVC reúne o conjunto de elementos gráficos que identificam e formalizam, proporcionam personalidade visual a uma dada instituição, integram e atuam na composição e na comunicação de sua imagem corporativa (Péon, 2009; Strunck, 2007).

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs), com sua estrutura enxuta e seu contato direto com os clientes, compõem um terreno fértil para o aproveitamento dessas ferramentas. Entretanto, a carência de conhecimento dos gestores dessas empresas sobre as possibilidades de contribuição desses recursos faz com que eles não se beneficiem de sua aplicação (Neves, Oliveira e Maciel, 2013).

Dentre as pesquisas empíricas feitas no Brasil com MPEs, as de Neves, Oliveira e Maciel (2013) e de Uchiyama e Roberto (2013) verificaram que os empresários identificaram a importância de uma IVC, perceberam sua capacidade de valorizar e fortalecer sua marca, contribuir para a conquista de novos clientes e uma diferenciação dos concorrentes. Contudo, os pesquisadores apontaram a necessidade de mais estudos sobre o tema, a fim de que se elucide a compreensão sobre a atuação e os resultados do *design* e da IVC nas MPEs.

As MPEs se caracterizam por terem uma cultura tradicionalista, com uma gestão centralizadora (Chaves Júnior, 2000). Assim, se não há um conhecimento sobre o valor do *design* e a disponibilidade para seu uso por parte do gestor, provavelmente

ele não será incorporado nas competências da empresa (Bruce, Cooper e Vazquez, 1999).

A cultura das MPEs brasileiras ainda não considera a identidade visual como uma estratégia de negócio. O proprietário, principal responsável pela gestão da marca, deve difundir na cultura organizacional a necessidade e a importância da IVC (Sampaio, 2004).

Dessa forma, o problema desta pesquisa formaliza-se na seguinte questão: de que forma os gestores de micro e pequenos empreendimentos identificam a atuação do *design* gráfico, avaliado a partir da Identidade Visual Corporativa, sobre a *performance* de sua empresa?

Logo, o objetivo desta pesquisa é verificar de que forma os gestores de MPEs identificam a atuação do *design* gráfico sobre a *performance* de sua empresa, avaliada a partir da IVC desenvolvida por um *designer* e aplicada pela empresa em suas atividades.

É relevante estudar o contexto das MPEs porque ele contribui de forma importante para o crescimento e o desenvolvimento do país. Elas são responsáveis por contribuir para a geração de renda e suporte ao desemprego, representam uma opção de emprego formal e informal para a população (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2003; Chaves Júnior, 2000; Confederação Nacional do Comércio (Brasil), 2003).

Evidências da relação entre o uso do *design* e a *performance* das empresas já foram apresentadas em pesquisas feitas por Hertenstein e Platt (2001) e Bruce e Roy (1991) no Reino Unido, Piirainen (2001) na Finlândia, Walsh, Roy, Bruce e Potter (1992) na Inglaterra, Mozota (2002) na França, Matthews e Bucolo (2011) na Nova Zelândia e Gemser, Candi e Ende (2011) na Holanda.

Em relação à IVC, Park, Eisingerich, Pol e Park (2012) verificaram em seu trabalho que a identidade visual tem um efeito positivo no comprometimento de clientes e na *performance* da empresa. Da mesma forma, Vidic e Vadjnal (2013) comentam que há, entre as pequenas empresas, um impacto positivo de uma boa gestão da identidade visual na melhoria do relacionamento com os clientes e na diferenciação dos concorrentes, o que afeta positivamente sua *performance*.

Dentre as pesquisas empíricas feitas no Brasil, as de Neves et al. (2013), assim como as de Uchiyama e Roberto (2013), observaram que os empresários de micro e pequenos empreendimentos identificam a importância de uma IVC, percebem sua capacidade de valorizar e fortalecer a marca da empresa, contribuir para a conquista de novos clientes e a diferenciação dos concorrentes. Contudo, os pesquisadores averiguaram que poucas MPEs usufruem do potencial estratégico oferecido por uma IVC (Uchiyama e Roberto, 2013).

Ambas as pesquisas apontam a necessidade de mais estudos sobre o tema, a fim de elucidar a compreensão da atuação e dos resultados do *design* e da IVC nas MPEs (Neves et al., 2013; Uchiyama e Roberto, 2013).

A apresentação de evidências da contribuição positiva do *design* para a *performance* dessas organizações tem como objetivo incentivar e garantir a alocação de recursos para seu uso e conscientização cada vez maior de sua importância para a empresa (Raulik, 2006). Dessa forma, espera-se que os resultados desta pesquisa possam colaborar para a identificação do papel do *design* gráfico no contexto das MPEs, especificamente por meio da IVC, ajudar no desenvolvimento de políticas e investimentos na área e apoiar a compreensão do tema na Academia (Raulik, 2006).

Fundamentação teórica

Este capítulo apresenta o desenvolvimento teórico dos conceitos pertinentes ao objetivo desta pesquisa. Serão, portanto, abordadas as teorias construídas e publicadas sobre o *design* gráfico e a IVC e sua relação com a *performance* da MPE.

Design gráfico e identidade visual corporativa

O *design* é uma atividade que engloba uma vasta gama de teorias, além de estar em constante mutação. A palavra origina-se do latim *designare*, que tanto significar designar como desenhar (Mozota, 2011; Santos, 2000).

O conceito mais usado para definição do *design* é o elaborado pelo International Council of Societies of Industrial Design (ICSID). Segundo a organização, o *design* é uma atividade criativa que tem por objetivo combinar os diversos atributos e características de objetos, processos e serviços, participar de forma crucial no intercâmbio cultural e econômico da sociedade (International Council of Societies of Industrial Design, 2014).

O campo do *design* abrange diversas atividades, dentre elas o *design* gráfico. A área do *design* gráfico envolve o trabalho com símbolos gráficos e tipografia que se destinam a representar o nome de uma empresa, suas marcas e seus produtos (Mozota, 2011). Nesse sentido, para construir e dar corpo a seu discurso, o *design* gráfico pode combinar diferentes linguagens, como a fotografia, a tipografia e a ilustração (Escorel, 2000).

Como atividade responsável pela construção da identidade visual, o *design* gráfico configura-se como uma competência indispensável para as organizações (Escorel, 2000). Por meio de sua capacidade de posicioná-las, ele contribui para a visibilidade da estratégia do negócio, mediante a expressão visual, que é percebida pelo mercado e seus consumidores (Mozota, 2011; Niemeyer, 2002; Teixeira, Gontijo e Martins, 2004).

A identidade visual é a síntese da expressão visual corporativa e dos produtos e serviços que ela representa. Sua função é definir visualmente o perfil de uma empresa, produto ou serviço, tanto para o público interno quanto para o público externo, individualizá-los e construir para eles um domínio próprio e particular (Bosch, Elving e Jong, 2006; Escorel, 2000; Pontes, Polo, Perassi e Gomez, 2009).

De acordo com Wheeler (2008), a identidade visual torna viável a conscientização da marca por meio das associações que ela engendra, representa a principal expressão da imagem da marca e faz com que seja reconhecível, sejam quais forem as culturas e os costumes (Pontes et al., 2009; Wheeler, 2008).

A IVC é a dimensão física e gráfica da Identidade Corporativa e representa uma das facetas da identidade de uma empresa. Enquanto a Identidade Corporativa trata do que a empresa é, de sua essência, a IVC refere-se especificamente aos parâmetros que estabelecem os elementos para a identidade de uma empresa, é a expressão visual de sua filosofia e de sua cultura (Fascioni, 2006; Niemeyer, 2002; Péon, 2009).

Para Melewar e Saunders (2000), o Sistema de Identidade Visual é o cerne do *design* gráfico na estrutura de uma empresa. A identidade visual é parte da política de comunicação corporativa responsável por criar uma percepção positiva da empresa e aumentar sua conscientização. Além disso, ela é parte importante da estratégia, articula, por meio da linguagem visual, a arquitetura da marca organizacional (He e Balmer, 2007).

A Identidade Visual Corporativa (IVC) é composta do nome corporativo, símbolo e/ou logotipo, tipografia, cor e *slogan* (Bartholmé e Melewar, 2011; Bosch et al., 2006; Melewar e Saunders, 2000).

A aplicação e apresentação desses elementos deve seguir um conjunto de normas que se encontram geralmente no Manual da Identidade Visual, formado por todos os meios que veiculam os elementos da IVC, chamados de aplicações, tais como: material de papelaria, letreiros, uniformes, sinalização, embalagens, material promocional, gráfica e ambiental (Péon, 2009). Seja qual for o suporte, o *design* deve funcionar de forma equilibrada e, ao mesmo tempo, ser flexível e consistente na comunicação (Wheeler, 2008).

No próximo capítulo será feita uma investigação sobre como o *design* gráfico, por meio do desenvolvimento da IVC, relaciona-se com a *performance* da empresa e atua para contribuir para as mudanças ocorridas em seus indicadores.

O design gráfico e a identidade visual corporativa na performance da empresa

Numa economia globalizada na qual preço e tecnologia não são mais garantias de vantagem competitiva, o *design* gráfico surge como fator de sobrevivência mercadológica, representa um poderoso instrumento de vendas (Escorel, 2000; Précoma e Ferreira Junior, 2013).

Considerado como uma importante ferramenta para diferenciação de empresas, produtos e serviços, por sua capacidade de posicioná-los, o *design* gráfico contribui para a visibilidade da estratégia do negócio mediante a expressão visual que é percebida pelo mercado e seus consumidores (Mozota, 2011; Niemeyer, 2002; Teixeira et al., 2004). Com isso, é possível notar sua capacidade de gerar para a empresa um diferencial competitivo no mercado (Escorel, 2000; Précoma e Ferreira Junior, 2013).

Em 2002, uma pesquisa desenvolvida com pequenas e médias empresas na França concluiu que o uso do *design* é justificado principalmente para apresentação da identidade, diferenciação e

Tabela 1
Variáveis e indicadores relativos à contribuição do *design*

Variáveis		Contribuição do <i>design</i>	Indicadores	Autor
Variáveis mercadológicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado; ● Processo de venda; ● Concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diferenciação; ● Embalagem; ● Peças promocionais; ● Ponto de venda; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrada em novos mercados; ● Participação no mercado; ● Volume de vendas; ● Novos consumidores; ● Fidelização de clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gemser e Leenders (2001); ● Hertenstein et al. (2005); ● Mozota (2002);
Variáveis de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestão do <i>design</i>; ● Nível de inserção do <i>design</i>; ● Investimento em <i>design</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inovação; ● Melhoria da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rentabilidade; ● Lucratividade; ● Faturamento; ● Recuperação do investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gemser e Leenders (2001); ● Hertenstein et al. (2005); ● Chiva e Alegre (2009)
Variáveis de <i>Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identidade da empresa; ● Comunicação da Marca; ● Comunicação do produto/serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificação da Marca; ● Tangibilidade; ● Legibilidade; ● Diferenciação; ● Apresentação visual do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Participação no mercado; ● Comunicação com os clientes; ● Notoriedade da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mozota (2002); ● Wong e Merrilees (2005); ● Uchiyama e Roberto (2013); ● Vidic e Vadnjaj (2013)

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

forma de incorporar mais criatividade nos negócios das empresas (Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2002). A análise da percepção dos efeitos do *design* na empresa constatou que, para a maior parte delas, o *design* impacta na imagem do produto e estimula a criatividade. Para cerca da metade delas, ele tem um efeito positivo na imagem da empresa, nas vendas e no desenvolvimento da cultura da qualidade (Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2002).

De acordo com Santos (2000), o *design*, cada vez mais, tem se destacado como um dos principais diferenciais que uma empresa pode ter, por possibilitar a geração de vantagem competitiva, valor agregado, e melhorar o posicionamento de produtos e marcas no mercado. Por meio do *design*, informações simbólicas são inseridas tanto nos produtos e serviços vendidos quanto na própria identidade visual da empresa, despertam nos consumidores um vínculo que é traduzido em sua preferência de compra (Santos, 2000).

Viladàs (2011) informa que um número considerável de pesquisas tem demonstrado que o uso efetivo do *design* tem um impacto positivo sobre os bens e serviços, acarreta rendimentos mais elevados para a empresa.

A tabela 1 relaciona variáveis presentes nas organizações, contribuições do *design* às empresas e indicadores relativos à *performance* apresentados pelas pesquisas que investigaram a relação entre o *design* e a *performance* da empresa.

Gemser et al. (2011) desenvolveram uma pesquisa com cerca de 400 gestores de 163 empresas holandesas, na qual observaram que o envolvimento do *design* no desenvolvimento de produtos, juntamente com a elaboração de uma identidade visual, contribui para o desempenho dos negócios.

Além disso, os pesquisadores verificaram que quanto maior a participação dos *designers* no desenvolvimento da IVC, melhor a imagem percebida da empresa. Assim, constataram que o envolvimento de *designers* na IVC influencia na imagem da organização, contribui positivamente para seu desempenho financeiro (Gemser et al., 2011).

Uma IVC forte, coerente e consistente pode ser vista como uma fonte de vantagem competitiva, pela qual a empresa cria uma imagem distinta de seus concorrentes, diferencia-se dentro do mercado. Além disso, um logotipo que o público reconhece facilmente e no qual confia influenciará em seu comportamento de compra, razão pela qual as organizações devem cuidadosamente projetar e comunicar seus símbolos, uma vez que eles podem intervir na escolha final do consumidor (Melewar, Basset e Simões, 2006).

Park, Eisingerich, Pol e Park (2012) fizeram uma pesquisa empírica em que constataram que a identidade visual afeta positivamente não só o comprometimento de clientes, mas também a *performance* da empresa. Os autores explicam que os gerentes precisam ter ciência de que a identidade visual pode ser usada como uma ferramenta eficaz e poderosa em suas relações com os clientes (Park et al., 2012). O estudo demonstra que focar a gestão da IVC, na maioria das vezes inexplorada, pode ser um mecanismo valioso para melhorar o relacionamento do público com a empresa e seu desempenho no mercado (Park et al., 2012).

O próximo capítulo abordará a forma pela qual os gestores de MPÊs usam o *design* e identificam sua contribuição e de que modo uma IVC, aliada a uma estratégia sistematizada de comunicação e divulgação, impacta na *performance* da empresa.

Design gráfico e identidade visual corporativa nas micro e pequenas empresas

De acordo com Bruce, Cooper e Vazquez (1999), o *design* oferece diferentes tipos de competências profissionais, que vão desde o projeto da IVC até o *design* de interiores, de embalagens e de produtos, que podem ser de grande valia para as pequenas empresas.

Moultrie, Clarkson e Probert (2007) buscaram compreender como o *design* era executado e gerenciado nas pequenas empresas e observaram, assim como Vazquez, Bruce e Cooper (1999), uma série de obstáculos para sua incorporação, como escassez

de recursos, aversão ao risco, falta de compreensão da exigência de qualidade do mercado, falta de habilidade para a gestão do *design*, relutância em envolver os consumidores no negócio e dificuldades da própria gerência.

Apesar disso, as MPEs têm vários aspectos que favorecem a incorporação do *design* como ferramenta mercadológica, dentre os quais: a gestão centralizada, a estrutura leve e pouco complexa, o contato estreito e pessoal entre o gestor e os empregados, os fornecedores e os clientes e a forte integração à comunidade na qual estão instaladas. Todos esses fatores possibilitam que tenham maior agilidade nas decisões, flexibilidade para mudar conforme as necessidades do mercado e maior facilidade no atendimento às necessidades dos clientes (Menezes e Paschoarelli, 2009).

Entretanto, se o micro e pequeno empresário não compreende a importância e os benefícios do *design* para seu negócio, dificilmente esse será incorporado à estratégia da empresa (Bruce et al., 1999a,b; Mozota, 2002; Neves et al., 2013).

Neves et al. (2013) analisaram a maneira pela qual o *design* gráfico era aplicado e percebido por gestores de empresas de micro, pequeno e médio porte e constataram que sua utilidade restringia-se a ações isoladas e esporádicas, razão pela qual a empresa não conseguia beneficiar-se completamente da efetiva gestão do *design*. Em pesquisa feita em 33 MPEs na Europa, Mozota (2002) verificou que as pequenas empresas são as que têm maior dificuldade de reconhecer o potencial do *design*.

Uchiyama e Roberto (2013) comprovaram, assim como Bruce et al. (1999a,b) e Mozota (2002), que, de modo geral, as MPEs desconhecem o papel do *design* gráfico e poucas são as que se aproveitam dos benefícios que a identidade visual pode oferecer quando aliada a uma estratégia de comunicação.

Após terem recebido consultorias em *design* gráfico de profissionais capacitados, os gestores perceberam que a identidade visual tem capacidade de valorizar e fortalecer a marca da empresa, melhorar seu posicionamento no mercado e transmitir maior qualidade (Uchiyama e Roberto, 2013). Como consequência, as empresas conquistaram novos clientes e um diferencial em relação aos concorrentes que, muitas vezes, se traduz em melhoria de sua *performance* (Uchiyama e Roberto, 2013).

Wong e Merrilees (2005) conduziram uma pesquisa que confirma que a IVC pode desempenhar um papel fundamental no crescimento de uma empresa. O estudo mostra a relevância da marca para as MPEs, evidencia que tem uma influência positiva no desempenho das ações de *marketing* e comunicação da marca (Wong e Merrilees, 2005).

Vidic e Vadjnal (2013) investigaram o papel da IVC nas MPEs e a atitude dos gestores em relação a ela, em um estudo que revelou as consequências positivas que ela pode deflagrar, como a melhoria da atitude das empresas com relação à apresentação de seu negócio e o contato com os clientes. O estudo indica que a identidade visual agrega valor e possibilita que a MPE se diferencie de seus concorrentes (Vidic e Vadjnal, 2013).

Procedimentos metodológicos

Para o tratamento do problema desta investigação, optou-se por fazer uma pesquisa de natureza qualitativa. Quanto à sua

finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada; em relação aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória.

Como estratégia de investigação, foi usado o estudo de casos múltiplos, por meio de uma reprodução literal. A escolha dos casos foi orientada para se obterem resultados semelhantes, houve entre eles similaridade de fenômenos particulares. Dessa forma, foi feita uma análise comparativa dos diferentes casos, a fim de obter uma visão mais ampla sobre o problema e verificar os resultados previstos pela teoria (Yin, 2001).

Com o objetivo de contribuir para o exame do fenômeno e enriquecer sua compreensão, foi feita uma triangulação metodológica. Assim, a coleta de dados usou três procedimentos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa bibliográfica procurou apresentar os trabalhos e as teorias desenvolvidos sobre o tema para construir uma fundamentação teórica a respeito do *design* gráfico, da IVC, da relação do *design* com a *performance* da empresa e de seu uso e sua contribuição para as MPEs.

Na pesquisa documental buscou-se coletar documentos que colaborassem para o esclarecimento da questão da pesquisa. Foram analisados materiais relativos à IVC da empresa, oferecidos pelos gestores, a fim de verificar de que forma ela foi adotada e aplicada nos negócios, tais como: papelaria institucional, manual de aplicação da IVC, materiais e veículos de comunicação, aplicação da IVC no espaço externo (fachada) e interno das empresas, no *website* institucional e nas páginas de redes sociais.

Assim, a pesquisa documental serviu de meio para embasar e evidenciar as informações coletadas via contato direto, obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas com os gerentes das MPEs selecionadas como unidades de análise para o estudo de multicaseos.

Os sujeitos da pesquisa foram definidos como os gestores de MPEs que efetivamente incorporaram o *design* gráfico em sua empresa, por meio da aplicação de uma IVC, desenvolvida por profissionais do *design*. A fim de limitar o foco do estudo, foi definido que as unidades de análise, ou seja, os micro e pequenos empreendimentos investigados, deveriam pertencer ao setor de comércio ou serviço, delimitou-se para sua localização os municípios de Vitória, Vila Velha, Serra e Cariacica, no Espírito Santo.

Como a proposta da pesquisa é o estudo de MPEs que tiveram contato com o *design* profissional para a elaboração de suas IVCs, a seleção dos casos foi definida a partir de empresas atendidas por estúdios de *design*. Ademais, foram selecionadas para as entrevistas semiestruturadas organizações nas quais foi identificado um processo de mudança em sua IVC, qual seja, MPEs que não tinham uma IVC e passaram a tê-la, ou MPEs que modificaram sua IVC. Dessa maneira, os dados foram coletados nas empresas que aceitaram receber o pesquisador para a entrevista semiestruturada, compostas de um grupo de sete MPEs.

O roteiro da entrevista foi elaborado com base na questão da pesquisa e nos objetivos que se desejou alcançar. A fim de verificar sua validade, antes da coleta de dados foi feito um pré-teste, primeiramente com especialistas da área de *design* e, posteriormente, com o gestor de uma MPE com

Tabela 2
Características dos sujeitos entrevistados

Gestor	Gênero	Idade	Escolaridade	Cargo/função
Empresa A	masculino	27	superior completo e pós-graduação	Sócio-proprietário
Empresa B	masculino	33	superior completo	Sócio-proprietário
Empresa C	feminino	27	superior completo e pós-graduação	Sócia
Empresa D	feminino	51	superior incompleto	Proprietária
Empresa E	feminino	41	superior completo	Sócia-proprietária
Empresa F	masculino	35	superior incompleto	Diretor comercial
Empresa G	masculino	36	superior completo	Sócio-diretor

Fonte: Elaborada pela autora (2015).

Tabela 3
Características das MPEs investigadas

Empresa	Tamanho	Setor	Local	Atividade	Tempo no mercado	Colaboradores
Empresa A	Micro empresa	Comércio	Vitória	Venda e instalação de vidros para varandas	cinco anos	14
Empresa B	Pequena empresa	Comércio	Vitória	Bar e restaurante	cinco anos	18
Empresa C	Pequena empresa	Serviço	Vila Velha	Cabeleireiro e manicure	23 anos	nove
Empresa D	Micro empresa	Comércio	Vitória	Moda feminina e acessórios	seis anos	três
Empresa E	Micro empresa	Comércio	Vila Velha	Venda de tortas doces diversas	três anos	quatro
Empresa F	Pequena empresa	Serviço	Serra	Transporte rodoviário	10 anos	38
Empresa G	Micro empresa	Serviço	Caria-cica	Serviços de informática		três

Fonte: Elaborada pela autora (2015).

características idênticas às definidas para a seleção dos casos estudados. Dessa forma, o roteiro da entrevista semiestruturada foi composto de quatro partes. A primeira teve como objetivo a identificação do entrevistado. Na segunda foram solicitados dados para identificação e caracterização da empresa. A terceira objetivou levantar informações para a caracterização do caso e a última apresentou o roteiro de perguntas propriamente dito.

Caracterização das micro e pequenas empresas e sujeitos investigados

As MPEs investigadas foram caracterizadas com base nas informações coletadas pela primeira, segunda e terceira parte do roteiro da entrevista semiestruturada. Os dados foram coletados pelo pesquisador nas empresas, de 28 de novembro a 15 de dezembro de 2014. Abaixo, são apresentadas duas tabelas 2 e 3 com as principais características de cada caso:

Análise de conteúdo

Os dados coletados pelas entrevistas semiestruturadas foram coletados por meio do método da Análise de Conteúdo.

O procedimento usado para o desenvolvimento da Análise de Conteúdo teve como referência as etapas descritas por Bardin (1977) e Laville (1999).

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo organiza-se em torno de três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, sua inferência e interpretação.

A fase de pré-análise foi organizada conforme a tabela 4.

Na fase de exploração do material o pesquisador inteirou-se do material coletado, a fim de decidir sobre a maneira pela qual ele seria decomposto, buscou a melhor forma de extrair sua significação (Laville, 1999). Dessa forma, foi feito o recorte do conteúdo em elementos portadores de sentido. Determinaram-se como unidades de análise frases e parágrafos, por permitirem captar o sentido de seu contexto.

Identificadas, as unidades foram, então, distribuídas entre as categorias. Como se optou pela grade mista, algumas categorias foram predeterminadas (tabela 4). Contudo, após serem feitas as revisões críticas, identificou-se a necessidade de rever o conjunto das categorias previamente estabelecidas.

Constatou-se que tais categorias foram divididas em tópicos muito abrangentes, o que tornou difícil conservar a

Tabela 4
Organização da fase de pré-análise

Item	Descrição
Material coletado	Transcrição das entrevistas gravadas.
Grade	Mista
Unidades de análise	Frases e parágrafos
Categorias	A IVC no contexto da MPE; A IVC e sua atuação na empresa; Fatores da IVC (nome corporativo, símbolo e/ou logotipo, tipografia, cor e slogan) e seu impacto na empresa; Performance da empresa.

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Tabela 5
Categorias e subcategorias

Categoria	Subcategoria
Motivação	Necessidade Conveniência
Integração da IVC	Houve desafios Não houve desafios
Gestão da IVC	Investe na gestão da IVC Investe pouco Não investe
Relevância da IVC	Muito relevante Pouco relevante
IVC e Performance	Novos clientes Novos negócios Volume de vendas Participação no mercado Notoriedade/Visibilidade Comunicação Imagem Rentabilidade/Faturamento/Lucratividade Rápido retorno sobre investimento Agregação de valor à marca Diferenciação Vantagem competitiva Identificação/Reconhecimento Personalidade Fortalecimento (solidez, estabilidade, profissionalismo) Receptividade
Expressão visual	Nome Símbolo Tipografia Cores Slogan Conjunto

Fonte: Elaborada pela autora (2015).

homogeneidade e a objetividade dos elementos distribuídos entre elas. Dessa forma, elas foram adequadas, criaram-se novas categorias, definidas da seguinte forma (tabela 5):

A primeira categoria, **Motivação**, visa a elucidar os motivos que levaram os sujeitos da pesquisa a procurar um profissional de *design* para desenvolver uma IVC. A fim de qualificar esses motivos, foram criadas duas subcategorias: **Necessidade e Conveniência**.

A categoria **Integração da IVC** procura esclarecer se os entrevistados se depararam com algum tipo de desafio na incorporação da IVC em seus negócios. Suas subcategorias foram divididas em dois tópicos: **Houve desafios e Não houve desafios**.

A terceira categoria, **Gestão da IVC**, tem como objetivo verificar de que forma a IVC é gerida pelos gestores, a fim de verificar se eles oferecem tempo e recursos para a gestão interna do *design* em suas empresas. Assim, foram criadas as seguintes subcategorias: **Investe na gestão da IVC, Investe pouco e Não investe**.

A categoria **Relevância da IVC** busca evidenciar o grau de relevância da IVC para os gestores entrevistados. Para tanto, foram elaboradas as subcategorias **Muito relevante e Pouco relevante**.

A quinta categoria, **IVC e performance**, visa a constatar de que forma os gestores de MPEs identificam a atuação do *design* gráfico sobre a *performance* de suas empresas. Suas subcategorias foram denominadas de acordo com os indicadores relativos à contribuição do *design*, apresentados pelas pesquisas que investigaram tal relação: **Novos clientes, Novos negócios, Volume de vendas, Participação no mercado, Notoriedade/Visibilidade, Comunicação, Imagem, Rentabilidade/Faturamento/Lucratividade, Rápido retorno sobre investimento, Agregação de valor à marca, Diferenciação, Vantagem competitiva, Identificação/Reconhecimento** (Black e Baker, 1987; Candi, 2010; Candi e Saemundsson, 2011; Chiva e Alegre, 2009; Gemser e Leenders, 2001; Hertenstein, Platt e Veryzer, 2005; Mozota, 2002; Potter, Roy, Capon, Bruce, Walsh e Lewis, 1991; Roy e Potter, 1993; Uchiyama e Roberto, 2013; Vidic e Vadjnal, 2013; Wong e Merrilees, 2005).

No entanto, ao longo do processo de classificação dos elementos, identificaram-se alguns fatores apontados pelos gestores, mas não por essas pesquisas, os quais foram, então, acrescentados. São eles: **Personalidade, Fortalecimento (solidez, estabilidade, profissionalismo) e Receptividade**.

A sexta e última categoria teve como objetivo obter respostas a respeito dos elementos da IVC. Assim, essa categoria foi classificada como **Expressão visual** e foi dividida nas seguintes subcategorias: **Nome, Símbolo, Tipografia, Cores e Slogan**. Contudo, após revisão dos dados coletados, identificou-se a necessidade de inclusão de mais uma subcategoria, denominada **Conjunto**.

Na última fase foi feito o tratamento dos resultados, sua inferência e interpretação. Para esta investigação optou-se pelo tratamento qualitativo dos dados, buscou-se extrair das mensagens os sentidos existentes entre as unidades e entre as categorias que as separam e reúnem, usou-se, para tanto, a estratégia de emparelhamento (Laville, 1999).

Análise dos resultados

Neste capítulo são apresentadas a análise e a interpretação dos resultados. Dessa forma, são desenvolvidas a seguir as análises e as inferências, com base em uma abordagem qualitativa por meio da qual os resultados são interpretados, esmiuçados, relacionados entre si e articulados com a teoria.

Análises e inferências

Primeiramente, cada uma das categorias será analisada separadamente, serão explorados os elementos nelas contidos e a relação entre elas. Em seguida, serão examinadas as relações entre as categorias e os significados construídos por essas relações. Os aspectos levantados são analisados por meio da estratégia de emparelhamento, fez-se uma correspondência entre a situação observada e a construção teórica apresentada pelas referências da pesquisa.

Na análise dos elementos contidos na categoria **Motivação**, verificou-se que a justificativa apresentada pela totalidade dos gestores entrevistados encontra-se numa motivação por

Necessidade, resultado também observado por Uchiyama e Roberto (2013). As explicações para tal necessidade variaram de acordo com o perfil do empresário e a fase em que a empresa se encontrava.

Percebeu-se que, nas MPEs que desenvolveram a IVC quando começaram seu negócio, os gestores demonstraram ter o entendimento de que precisavam de uma identidade visual e de um profissional de *design* capacitado para fazer esse trabalho. Nas empresas que já tinham uma IVC e decidiram modificá-la, verificou-se que, em muitas delas, os gestores identificaram que a identidade visual que tinham não atendia às suas necessidades e expectativas, razão pela qual decidiram procurar o trabalho do *designer* gráfico para um novo projeto.

Os motivos apontados foram variados. Verificou-se que as próprias motivações mencionadas pelos gestores já sinalizam uma contribuição atribuída por eles à IVC, qual seja: trazer um diferencial para a empresa ser identificada no mercado, estabelecer uma padronização visual a fim de fortalecer a marca, destacar-se frente os concorrentes e melhorar a comunicação com seus clientes.

Na categoria **Integração da IVC**, contatou-se que a maior parte dos empresários não encontrou obstáculos para a incorporação da sua identidade visual. É possível verificar, a partir dos registros analisados, algumas declarações que apontam que em razão da assessoria prestada pela empresa responsável pelo projeto da IVC, sua integração às atividades da empresa foi mais fácil e tranquila.

Tal constatação é corroborada pela pesquisa de Gemser et al. (2011), os quais verificaram que o envolvimento de *designers* no desenvolvimento da IVC influencia positivamente na forma como a IVC é implantada e usada pela empresa.

Em relação à categoria **Gestão da IVC**, observaram-se as unidades de análise e verificou-se que as empresas que investem na gestão de sua identidade visual (Empresa A, Empresa B e Empresa F) preocupam-se com as ações adotadas para sua apresentação e divulgação ao público. Bruce et al. (1999a,b) demonstraram que a eficiência no uso do *design* está relacionada com as competências do gestor e a uma gestão eficiente dos recursos. Assim, verifica-se que, nessas MPEs, os gestores estão mais preparados para a gestão do *design*, conseguem distribuir de forma eficiente os recursos para sua gestão.

As empresas que investem pouco na gestão da IVC foram assim classificadas por não apresentarem um conjunto de ações formuladas e executadas por meio de um planejamento. Esse quadro foi também verificado por Neves et al. (2013) e Sampaio (2004). Os autores constataram que o uso do *design* pelos empresários que participaram da investigação restringia-se a ações isoladas e esporádicas, sem um pensamento sistêmico de gestão da marca.

No entanto, ainda que não ofereçam maior tempo e recursos para a gestão da identidade visual das empresas, foi possível perceber, nos casos aqui estudados, que os gestores ainda têm

uma preocupação com a apresentação visual de seu estabelecimento, dos materiais usados e fornecidos, e, embora de uma forma tímida, divulgam sua IVC em alguns meios de comunicação.

No entanto, conforme evidenciado por Chiva e Alegre (2009), a relação entre *design* e *performance* é mediada pela forma como o *design* é gerido. Dessa maneira, empresas que têm uma gestão de *design* ineficiente terão maior dificuldade de usufruir todos os benefícios que podem ser adquiridos pelo *design*.

A subcategoria **Não investe** reúne somente elementos que demonstram não haver uma atenção à gestão da IVC. Todos os registros classificados nessa subcategoria são provenientes da Empresa C. A gestora não demonstra uma preocupação com a gestão de sua identidade visual e justifica o não uso do *design*: “Não sei se é porque não há necessidade, não sei se porque ninguém faz a gente também não faz” (Empresa C). Em outra unidade a gestora afirma: “Esse [...] e essas cores não fazem muita diferença, é, não tem essa necessidade de divulgar isso” (Empresa C).

Observa-se que as declarações dessa gestora demonstram falta de conhecimento sobre a contribuição do *design*, um dos fatores apontados por Bruce, Cooper e Vazquez (1999) para o fracasso das MPEs no uso do *design*. Se o gestor desconhece os benefícios que o *design* pode acrescentar ao seu negócio, dificilmente o adotará de forma efetiva na empresa (Neves et al., 2013).

Embora ainda haja dúvidas, principalmente no que concerne aos gestores de micro e pequenos negócios, quanto à relevância do *design* (Neves et al., 2013), os resultados apontam que a maioria dos gestores das MPEs investigadas consideram a IVC muito importante para o seu negócio, enquanto apenas dois afirmaram que ela tem pouca importância.

Nota-se que as empresas cujos relatos estão categorizados como **Muito relevante** afirmam que a IVC é necessária, que ela é importante nas comunicações da empresa com seu público, que ela contribui para que a empresa consiga atingir seus objetivos, que ela precisa ser bem desenvolvida e que ela influencia na forma pela qual a marca vai ser reconhecida, é um fator importante para seu crescimento no mercado.

Tais constatações também foram observadas nas pesquisas de Neves et al. (2013) e de Uchiyama e Roberto (2013). Os empresários entrevistados nesses estudos compreendem a relevância do *design* gráfico para o seu negócio e apontam fatores semelhantes da contribuição da identidade visual.

Enquanto isso, os elementos presentes na subcategoria **Pouco relevante** revelam MPEs que acreditam que sua IVC não é importante em sua comunicação com o público. Dessa forma, esses gestores não acreditam que a IVC possa colaborar para o sucesso do negócio; para eles, ela é útil somente para a identificação da empresa, o que não seria percebido por eles como uma contribuição.

A próxima categoria, **IVC e performance**, refere-se aos atributos, mencionados pelos sujeitos desta pesquisa e relativos à identidade visual, capazes de provocar algum impacto na *performance* da empresa. O único fator mencionado por todos os gestores entrevistados foi o **Identificação/Reconhecimento**, o que evidencia que, para todos, a IVC é responsável por conferir uma identidade à empresa, faz com que ela seja reconhecida no mercado.

Outro fator identificado na análise do conteúdo e muito citado pelos empresários foi o **Fortalecimento (solidez, estabilidade,**

profissionalismo). Para Melewar et al. (2006), uma IVC reconhecida como forte, coerente e consistente pode ser uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que é capaz de criar uma imagem distinta para a empresa, colabora para sua diferenciação no mercado.

Receptividade, Novos clientes e Imagem foram mencionados por mais da metade dos sujeitos da pesquisa. Constatou-se que, para a maior parte das MPEs estudadas, a nova IVC desenvolvida foi bem aceita por seu público e tornou a empresa mais atrativa. Muitas também reconhecem que a identidade visual influencia no modo como a empresa é vista pelos clientes, atua sobre a imagem da empresa no mercado. Além disso, a maioria também reconhece que ela favorece a conquista de novos clientes, ajuda a atraí-los pelos atributos nela identificados.

Tal resultado também é apresentado por outras pesquisas. Elas indicam que uma identidade visual que o público facilmente reconhece e confia influenciará em seu comportamento de compra, intervirá em sua escolha. Em razão do impacto conferido pela nova IVC na imagem da empresa, essa consegue conquistar novos clientes (Melewar et al., 2006; Uchiyama e Roberto, 2013).

Outros elementos reconhecidos na análise foram **Diferenciação e Agregação de valor à marca**, identificados por três dos gestores entrevistados, **Novos negócios, Volume de vendas, Participação no mercado, Comunicação e Rentabilidade/Faturamento/Lucratividade**, apontados por duas MPEs cada.

Joziass e Selders (2009) encontraram em seu estudo que o *design* é capaz de gerar valor agregado à marca por meio de distinção, reconhecimento e lealdade dos clientes. Da mesma forma, Vidic e Vadjal (2013) verificaram em sua investigação que a identidade visual atua como uma importante ferramenta para **Agregação de valor à marca**, possibilita a **Diferenciação** da MPE em relação aos concorrentes.

Esses resultados da contribuição do *design*, **Novos negócios, Novos clientes, Melhoria da participação de mercado e Comunicação com os clientes**, também foram identificados nas pesquisas apresentadas por Gemser e Leenders (2001), Hertenstein et al. (2005); Mozota (2002); Wong e Merrilees (2005), Uchiyama e Roberto (2013) e Vidic e Vadjal (2013), os quais apontam que tais atributos contribuem positivamente para o desempenho da empresa no mercado.

Por fim, os fatores apontados por apenas uma empresa cada, foram: **Vantagem competitiva e Personalidade**. A Empresa A conseguiu identificar, conforme apontado pelas pesquisas, que a IVC pode contribuir para que a empresa alcance uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, ao atrair novos consumidores (Gemser e Leenders, 2001; Hertenstein et al., 2005; Mozota, 2002).

Em relação à Empresa B, o empresário afirma que a identidade visual é responsável por dar uma personalidade à empresa, reconhece que são os componentes visuais e expressivos da marca, isto é, a IVC, que conferem à empresa uma aparência própria, diferenciam-na no mercado.

A última categoria reúne os fatores relativos à IVC responsáveis por sua **Expressão visual**. Constatou-se que cinco empresas apontaram o **Símbolo** e o **Nome** como os principais fatores da

IVC impactantes na *performance* da empresa. Símbolos e nomes representam ferramentas de comunicação potencialmente influentes, impactam na consciência da marca (Macinnis, Shapiro e Mani, 1999).

Além disso, atuam como “sinais” de segurança e confiabilidade da empresa (Balmer e Gray, 2002). Podemos observar essa questão, da segurança e confiabilidade, em um dos fatores da relação da IVC com a *performance* da empresa, o **Fortalecimento (solidez, estabilidade, profissionalismo)**, benefício mencionado exatamente pelas mesmas cinco MPEs que identificaram o **Símbolo** e o **Nome** (Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D e Empresa G), o que confirma o exposto por Balmer e Gray (2002).

Conforme visto anteriormente, a Empresa C é a única, dentre as MPEs investigadas, que não adota práticas relacionadas à gestão de sua IVC, reflexo da pouca importância que a gestora atribui à identidade visual.

A Empresa E, assim como a Empresa C, indica que a IVC é pouco relevante em seu negócio. No entanto, conforme seu registro na categoria **Motivação**, a gestora reconhece que a identidade visual é um dos fatores necessários para a empresa se colocar no mercado. A empresária afirma que a IVC deve ser adequadamente desenvolvida, por isso procurou uma empresa de *design*. Entretanto, foi possível verificar que a empresa foi uma das que identificaram menos contribuições da identidade visual a sua *performance*. Além disso, verificou-se que a gestora investe pouco em ações voltadas para a gestão de sua IVC.

De acordo com Chiva e Alegre (2009), a relação entre o investimento em *design* e a *performance* é mediada pela maneira como o *design* é gerido. Assim, embora a empresária tenha investido numa boa apresentação visual de sua loja, ela não oferece maior tempo ou recursos para a comunicação de sua IVC, razão pela qual não consegue obter todos os benefícios que uma identidade visual pode oferecer.

Nas empresas G e D foi possível identificar que também há pouco investimento na gestão da IVC. O gestor da Empresa G não identifica muitas contribuições da identidade visual para sua *performance*. Sua IVC é comunicada pelo *site* da empresa e pelas redes sociais, no entanto não há um planejamento elaborado para essa divulgação e possivelmente por isso, conforme Chiva e Alegre (2009), o empresário não obtenha mais resultados de sua IVC.

Foi possível notar que, após o contato com a empresa que desenvolveu sua IVC, o gestor da Empresa G teve uma mudança de atitude em relação ao *design*. Roy e Potter (1993), assim como Vidic e Vadjal (2013), já haviam comentado sobre essa mudança, encarada como um dos benefícios indiretos da contribuição do *design*.

Por outro lado, a Empresa D foi capaz de perceber muitas contribuições da IVC, mesmo sem promover uma gestão eficaz do *design*. De acordo com Chiva e Alegre (2009), a efetividade do *design* dificilmente será percebida somente por sua aplicação, uma vez que envolve o resultado de um processo que implica o desenvolvimento de certas habilidades. Dessa forma, pode-se presumir que as habilidades da gestora da Empresa D, para o *design*, sejam melhores do que as do gestor da Empresa G.

Além disso, o impacto do *design* para o sucesso da empresa não é incondicional, depende de outros fatores, como a evolução do setor de atuação da empresa, o tamanho da empresa, sua localização e a estratégia usada na gestão do *design* (Chiva e Alegre, 2009; Gemser e Leenders, 2001). Assim, é também plausível considerar que, devido a esses fatores, a Empresa D consiga obter um maior número de resultados do que a Empresa G.

Dentre as empresas que enfrentaram desafios para a incorporação da identidade visual, a Empresa F encontrou dificuldades por causa da cultura dos colaboradores, que não compreendem a importância da comunicação da IVC. Apesar disso, o empresário verificou que a IVC proporcionou benefícios para o seu negócio.

Quando uma nova IVC foi implantada, isso impactou grandemente a empresa, não somente em razão da exigência de um novo comportamento dos funcionários, mas também da reestruturação do negócio, com a incorporação de novas áreas de atuação.

Por esse motivo e pela relevância atribuída pelo gestor ao papel da IVC, a empresa introduziu uma gestão eficiente da marca e, assim, conseguiu benefícios significativos para sua *performance*. Da mesma forma, o gestor da Empresa A, embora tenha tido um contratempo na aplicação de sua identidade visual, obteve um resultado muito significativo em seu negócio, devido às suas ações no gerenciamento da marca. Essa atitude foi o que mais identificou fatores da contribuição da IVC à *performance* da empresa.

Os resultados dessas MPEs comprovam o que foi apontado pelas pesquisas de Hertenstein et al. (2005), Chiva e Alegre (2009) e Park et al. (2012), ou seja, empresas que praticam uma gestão do *design* eficiente conseguem obter uma *performance* melhor do que aquelas que não o fazem.

O empresário da Empresa A relata que, por ser formado em Publicidade, entende a importância que a identidade visual tem para uma empresa. Na Empresa D, a segunda que mais apontou benefícios da IVC, a gestora é formada em Artes Plásticas, ou seja, embora as áreas de formação desses dois gestores sejam distintas, ambas lidam com aspectos visuais e são correlatas ao campo do *design* gráfico.

Bruce et al. (1999a,b) relatam que as pequenas empresas têm diferentes níveis de consciência e habilidade para aplicar e gerir o *design* e identificam que o uso eficiente do *design* está relacionado às competências dos gestores responsáveis. Dessa forma, é possível admitir que a formação desses empresários pode influenciar na forma pela qual eles identificam o valor do *design* e o aplicam na empresa.

Todavia, diferentemente da Empresa D, o gestor da Empresa A tem uma série de ações planejadas, voltadas para a gestão de sua IVC. É provável que essa preocupação do gestor da Empresa A seja reflexo de sua visão sobre a oferta de recursos para o *design*: “Foi um investimento, não foi um gasto” (Empresa A).

Hertenstein et al. (2005) sugerem em seu estudo uma forte relação entre o uso do *design* de forma eficaz e o melhor desempenho das empresas. Os resultados encontrados pelos autores indicam que essa relação resulta do fato de encarar os gastos relativos ao projeto de *design* como investimentos, capazes de gerar retornos financeiros para a empresa. Tal constatação não foi apresentada pelos gestores dos outros casos estudados, o que

leva a crer que a Empresa A, em razão dessa visão, conseguiu aproveitar de forma mais completa os benefícios da aplicação do *design* em sua empresa.

Considerações finais

O objetivo desta pesquisa foi verificar de que forma os gestores de MPEs identificam a atuação do *design* gráfico, por meio de sua IVC, sobre a *performance* da empresa. É possível afirmar, após a apresentação dos resultados da análise, que tal objetivo foi alcançado. A Análise de Conteúdo consegue demonstrar de que maneira os gestores entrevistados identificam o papel da IVC, de que forma ela é usada e incorporada por essas empresas, como é definida e quais são sua relevância e suas contribuições para os negócios.

Verificou-se que, para a totalidade dos casos estudados, a IVC foi reconhecida como algo necessário para a empresa. Em relação à dificuldade de integração da IVC nas MPEs, a maior parte dos empresários entrevistados relatou não ter enfrentado obstáculo. Pela análise, é possível constatar que o principal motivo para tal fato foi, principalmente, a assessoria prestada pelos *designers* contratados para o desenvolvimento do projeto da IVC.

Constatou-se que a maior parte das MPEs investigadas executa ações para a gestão de sua IVC, algumas em menor grau do que as outras. Foi possível comprovar que a maioria dos gestores reconhece a importância da IVC para o seu negócio e consegue compreender seu significado, seu papel na empresa e suas contribuições para a *performance*.

Por meio das entrevistas, foram levantados os benefícios da atuação da IVC, reconhecidos pelos gestores das MPEs. Dos 16 fatores identificados, três, **Personalidade, Fortalecimento (solidez, estabilidade, profissionalismo) e Receptividade**, não surgiram da teoria, mas foram detectados na análise dos registros, configuraram-se, assim, como uma das contribuições desta pesquisa.

Confirmou-se que quando o gestor da MPE não atribui relevância à IVC e desconhece suas contribuições, ela não será incorporada de forma eficaz na empresa, pois haverá maior resistência a fazer investimentos para sua gestão, o que impedirá que a empresa aproveite os benefícios que a identidade visual pode proporcionar.

Além disso, verificou-se que, ainda que a empresa não disponha de muitos recursos para a gestão da IVC, a forma com que o empresário encara o *design* e a importância que ele atribui à sua identidade visual influenciam na maneira como ele a apresenta ao público, de forma a obter bons resultados de seu uso.

De acordo com os resultados, esse reconhecimento da relevância da IVC e de seus atributos pode ser consequência do contato da MPE com o *design* profissional. Ademais, constatou-se que o envolvimento dos *designers* no desenvolvimento da identidade visual contribuiu de forma positiva para que ela fosse incorporada mais facilmente pela empresa.

Por fim, concluiu-se que quanto melhor a gestão do *design* operada pela MPE, melhores os resultados obtidos por sua *performance* e melhor o aproveitamento dos benefícios gerados pela aplicação do *design* pela empresa.

Em razão das características próprias da investigação e do desenho metodológico praticado, esta pesquisa tem algumas limitações. Em relação à entrevista, suas principais desvantagens são: a falta de interesse do entrevistado; a compreensão inadequada das perguntas; o recebimento de respostas falsas; a incapacidade do entrevistado em responder de forma satisfatória às perguntas e a influência que o pesquisador pode exercer sobre o entrevistado (Gil, 1999). No entanto, em decorrência da flexibilidade proporcionada pela entrevista semiestruturada, muitas dessas limitações puderam ser contornadas.

Por ser tratar de um estudo multicase, não é possível generalizá-lo a populações ou universos, pois os resultados aplicam-se somente aos casos aqui investigados. No entanto, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, pois seu objetivo é expandir teorias, fazer uma generalização analítica do tema em questão (Yin, 2001).

No que concerne à Análise de Conteúdo, esse tipo de análise exige a inferência do pesquisador em suas diferentes fases. Por esse motivo, a neutralidade do pesquisador pode ser considerada uma limitação. Entretanto, conforme Thompson (2002), não se pode preterir a participação significativa do investigador na construção simbólica da análise. Assim, a fim de superar esse limite, todos os procedimentos adotados foram detalhados e as etapas estabelecidas foram rigorosamente obedecidas, para garantir a validade da análise.

Este estudo não tinha a pretensão de esgotar a questão investigada. Assim, apresentam-se algumas sugestões de estudos futuros, como: aplicar o estudo em um dos setores analisados para verificar, de forma mais aprofundada, as características de uma determinada esfera de atividade; fazer o estudo com uma abordagem quantitativa e auferir resultados de uma amostra significativa da população, a fim de verificar a similaridade ou a divergência com os resultados produzidos pela abordagem qualitativa; aplicar a pesquisa em contextos diferentes dos apresentados nesta investigação.

Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Referências

- Balmer, J.M. T. e Gray, E.R. (2002). *Comprehending corporate brands. Working Paper, 02/33* [acessado em 3 de março de 2015]. Disponível em http://www.researchgate.net/profile/John_Balmer/publication/267777558-Comprehending-Corporate-Brands/links/545a69380cf2c46f6642ec0b.pdf.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. pp. 70. Lisboa: Edições.
- Bartholomé, R. H., & Melewar, T. C. (2011). Remodelling the corporate visual identity construct: a reference to the sensory and auditory dimension. *Corporate Communications, 16*(1), 53–64.
- Black, C. D., & Baker, M. J. (1987). Success through design. *Design Studies, 8*(4), 207–216.
- Bosch, A. L. M., Elving, W. J. L., & Jong, M. D. T. (2006). The impact of organisational characteristics on corporate visual identity. *European Journal of Marketing, 40*(7/8), 870–885.
- Bruce, M., Cooper, R., & Vazquez, D. (1999a). Effective design management for small businesses. *Design Studies, 20*(3), 297–315.
- Bruce, M., Cooper, R., & Vazquez, D. (1999b). Design: a panacea for enterprise Britain? *The Design Journal, 2*(3), 13–28.
- Bruce, M., & Roy, R. (1991). Integrating marketing and design for commercial benefit. *Marketing Intelligence & Planning, 9*(5), 23–28.
- Candi, M. (2010). Benefits of aesthetic design as an element of new service development. *Journal of Product Innovation Management, 27*(7), 1047–1064.
- Candi, M., & Saemundsson, R. J. (2011). Exploring the relationship between aesthetic design as an element of new service development and performance. *Journal of Product Innovation Management, 28*, 536–557.
- Chaves Júnior, A. E. (2000). *As micro e pequenas empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: CNC — Confederação Nacional do Comércio.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Investment in design and firm performance: the mediating role of design management. *Journal of Product Innovation Management, 26*(4), 424–440.
- Confederação Nacional do Comércio (Brasil). (2003). *As micro e pequenas empresas em foco*. Rio de Janeiro: CNC.
- Escorel, A. L. (2000). *O efeito multiplicador do design*. São Paulo: Editora Senac.
- Fascioni, L. (2006). *Quem sua empresa pensa que é?* Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna.
- Gemser, G., Candi, M., & Ende, J. (2011). How design can improve firm performance. *Design Management Review, 22*(2), 72–77.
- Gemser, G., & Leenders, M. (2001). How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance. *The Journal of Product Innovation Management, 18*(1), 29–38.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- He, H. W., & Balmer, J. T. M. (2007). Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate level marketing. *European Journal of Marketing, 41*(7/8), 765–785.
- Hertenstein, J. H., & Platt, M. B. (2001). Valuing design: enhancing corporate performance through design effectiveness. *Design Management Journal, 12*(3), 10–23.
- Hertenstein, J. H., Platt, M. B., & Veryzer, R. W. (2005). The impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance. *Journal of Product Innovation Management, 22*(1), 3–21.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2003). *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001*. Rio de Janeiro: IBGE.
- International Council of Societies of Industrial Design (2014) [acessado em 8 de maio de 2014]. Disponível em <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>.
- Joziasse, F., & Selders, T. (2009). The next phase: laying bare the contributions of design. *Design Management Review, 20*(2), 28–36.
- Laville, C. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre/Belo Horizonte: Editora Artes Médicas Sul/Editora UFMG.
- Macinnis, D.J., Shapiro, S. e Mani, G. (1999). Enhancing brand awareness through brand symbols. Em E. J. Arnould e L. M. Scott (Orgs.). *Advances in consumer research*. (26. ed.) (pp. 601-608). Provo: Association for Consumer Research.
- Matthews, J.H. e Bucolo, S. (2011). Continuous innovation in SMEs: How design innovation shapes business performance through doing more with less. Em *Anais do 12th International CINet Conference* (pp. 696-708). Aarhus: Aarhus University.
- Melewar, T. C., Basset, K., & Simões, C. (2006). The role of communication and visual identity in modern organisations. *Corporate Communications, 11*(2), 138–147.
- Melewar, T. C., & Saunders, J. (2000). Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing, 34*(5/6), 538–550.
- Menezes, M. S., & Paschoarelli, L. C. (2009). *Design e planejamento: aspectos tecnológicos*. São Paulo: Editora Unesp.
- Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. (2002). *Les pratiques du design en PMI*. Paris: Design France et Tremplin Protocoles.
- Moultrie, J., Clarkson, P. J., & Probert, D. (2007). Development of a design audit tool for SMEs. *Journal of Product Innovation Management, 24*(4), 335–368.
- Mozota, B. B. (2002). Design and competitive edge: a model for design management excellence in European SME's. *Design Management Journal Academic Review, 2*(1), 88–103.

- Mozota, B. B. (2011). *Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Neves, A. R. L., Oliveira, J. A., & Maciel, M. A. E. (2013). Análise do telos estético do empresariado da Região Norte Fluminense sobre design. *Vértices*, 15(2), 75–100.
- Niemeyer, C. (2002). *Marketing no design gráfico*. Rio de Janeiro: 2AB.
- Park, C. W., Eisingerich, A. B., Pol, G., & Park, J. W. (2012). The role of brand logos in firm performance. *Journal of Business Research*, 66(2), 180–187.
- Péon, M. L. (2009). *Sistemas de identidade visual*. Rio de Janeiro: 2AB.
- Petrelli, M. A., Gonçalves, M. M., & Gomez, L. S. R. (2012). O branding como estratégia para evidenciar a identidade da marca: estudo de caso das indústrias calçadistas do Vale do Rio Tijuca – SC. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 7(3), 428–438.
- Piirainen, M. (2001). *Design and business performance: assessing the impact of product design on business performance*. Dissertação (Mestrado Internacional em Design Business Management). Helsinki School of Economics and Business Administration, Faculty of International Business, Helsinki, 2001.
- Pontes, N., Polo, C., Perassi, R. e Gomez, L.S. R. (2009). Design gráfico e valor da marca. Em *Anais do 5 Congresso Internacional de Pesquisa em Design*. Bauru.
- Potter, S., Roy, R., Capon, C. H., Bruce, M., Walsh, V., & Lewis, J. (1991). *The benefits and costs of investment in design: using professional design expertise in product, engineering and graphics projects*. Manchester: Design Innovation Group, Open University.
- Précoma, E. B., & Ferreira Junior, A. B. (2013). O design como ferramenta estratégica de marketing no ponto de venda. *Revista Organização Sistêmica*, 3(2), 82–102.
- Raulik, G. (2006). *Panorama internacional das políticas de promoção e incentivo ao design* [acessado em 15 de maio de 2014]. Disponível em <http://www.designbrasil.org.br/portal/acoes/PanoramaInternacional.PPID.pdf>. Brasil: MDIC.
- Roy, R., & Potter, S. (1993). The commercial impacts of investment in design. *Design Studies*, 14(2), 171–193.
- Sampaio, D. O. (2004). Marcas como diferencial competitivo em empresas de pequeno porte. *Revista de Gestão e Planejamento*, 5(10), 21–34.
- Santos, F. A. (2000). *O design como diferencial competitivo*. Itajaí: Univali.
- Strunck, G. L. (2007). *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso*. Rio de Janeiro: Editora Rio Books.
- Teixeira, J.A. (2005). *O design estratégico na melhoria da competitividade da empresa*. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Teixeira, J. A., Gontijo, L. A., & Martins, R. F. F. (2004). Marketing e design. In *Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Florianópolis: Abepro.
- Thompson, J. B. (2002). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa* (6^a. ed.). Petrópolis: Vozes.
- Uchiyama, A. S., & Roberto, M. M. (2013). Recepção do sistema de identidade visual em micro e pequenas empresas. In *Anais do 2º Seminário de Iniciação Científica da ESPM*. São Paulo: ESPM.
- Vidic, F., & Vadjnal, J. (2013). The role of branding in SMEs: different perspective on the market. *Business Review*, 12(1), 79–88.
- Viladàs, X. (2011). Measuring design's contribution to business success: a three-tier approach. *Design Management Review*, 22(2), 54–60.
- Walsh, V., Roy, R., Bruce, M., & Potter, S. (1992). *Winning by design: technology, product design, and international competitiveness*. Cambridge: Wiley-Blackwell.
- Wheeler, A. (2008). *Design de identidade da marca: uma guia completo para a criação, construção e manutenção de marcas fortes* (2^a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Wong, Y., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155–162.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2^a. ed.). Porto Alegre: Bookman.