

A IDENTITY-MIX UMA VARIÁVEL EMERGENTE DO MARKETING

Carlos Melo Brito

Professor Auxiliar da Faculdade de Economia do Porto

Cláudia Carvalho Patrício

Professora Auxiliar Convidada da Universidade Portucalense

A *identity-mix* é actualmente considerada um elemento essencial na definição da imagem institucional de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Sendo um conceito emergente no âmbito do marketing, a *identity-mix* engloba quatro componentes fundamentais: o nome da organização, o logotipo, o *lettering* e as cores utilizadas. A sua importância estratégica advém do facto de praticamente todos os outros elementos da identidade da organização se deverem com ela enquadrar por forma a criar uma imagem coerente capaz de reflectir um conceito de posicionamento previamente estabelecido.

Para ilustrar a sua relevância, será utilizado o caso de uma empresa prestadora de um serviço público: a STCP - Sociedade de Transportes Colectivos do Porto. Numa altura em que esta organização procede a uma alteração da sua *identity-mix*, esta comunicação assume um carácter particularmente interessante na medida em que, debruçando-se sobre uma nova ferramenta de marketing, a aplica a um caso onde nos últimos anos lhe tem sido conferida uma especial relevância enquanto vector de definição da imagem institucional.

PALAVRAS-CHAVE: marketing, imagem, *identity-mix*, comunicação

1. A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Ao longo da História os símbolos e as imagens visuais têm sido utilizados por países, nações e grupos com o objectivo de substituir ideias e ideais, desenvolvendo novos sentimentos de reconhecimento, pertença e fidelidade a seu favor. Do mesmo modo, também as organizações, com ou sem fins lucrativos, desenvolvem símbolos que procuram representar o seu modo de ser e de actuar: o nome, o logotipo, as marcas que comercializam, etc., etc.

Um nome marcante nesta área é o de Wally Olins que defende uma abordagem muito abrangente segundo a qual a identidade de qualquer organização depende dos produtos ou serviços, do ambiente físico onde se desenrola a sua actividade, da informação, ou seja, o modo como a organização descreve e publicita o que faz, bem como do seu comportamento, quer em relação aos actores externos quer aos internos. Como Olins (1989, p. 25) refere "... tudo aquilo que a empresa faz, tudo o que produz ou vende, tudo o que constrói, tudo o que desenvolve, tudo o que diz, escreve ou exhibe, deve constituir o seu espírito, a sua identidade".

Deste modo, o suporte da gestão da identidade organizacional, também designada por *identity-mix*, engloba quatro elementos:

- o nome da organização, bem como eventuais nomes subsidiários (v.g., marcas);
- o logotipo e outros símbolos (desenhos, letras, conjuntos de letras, etc.);
- o *lettering*, ou seja, o denominado alfabeto institucional (tipo de letra adoptado pela organização);
- as cores, isto é, as que a organização assume como mais representativas da sua identidade.

Estes elementos aplicam-se a diversos itens, variando de organização para organização, desde o próprio produto ou serviço, ao ambiente envolvente passando pelo material gráfico. E é através da sua identidade, associada a um melhor desempenho, que a organização poderá obter a imagem desejada.

Uma posição distinta, menos abrangente, é apresentada por Aldersey-Williams (1994) que defende que a identidade de uma organização é apenas uma das possíveis expressões da sua personalidade. Outras poderão ser o tipo de atendimento, a qualidade do serviço ou produto, o ambiente das próprias instalações, etc.. É também uma noção de identidade aceitável desde que entendida como uma definição muito mais concreta, que deverá ser harmoniosamente integrada em todas as outras expressões da personalidade da organização.

É importante distinguir identidade e imagem. Margulies (1977) explica que:

“Identidade significa o conjunto de todos os modos que a empresa escolhe para se identificar com os seus públicos - a comunidade, os clientes, os empregados, a imprensa, os accionistas actuais e potenciais, os analistas e os bancos. Imagem, por outro lado, é a percepção da empresa por estes públicos” (op. cit., p. 66).

Schmitt, Simonson e Marcus (1995, p. 83) apresentam noções ligeiramente diferentes:

“Imagem refere-se às concepções mentais que os múltiplos elementos de uma empresa (clientes, empregados, investidores e o público em geral) têm da empresa baseados no seu output estético. Identidade refere-se ao grau de alcance de uma imagem distinta e coerente. Finalmente o termo ‘estética da organização’ é utilizado no seu sentido mais lato como referência ao output visual (e estético) de uma empresa, materializado na forma da embalagem, logotipos, marcas, cartões de visita, uniformes, edifícios, anúncios publicitários (...). Uma estética atraente reforça o impacto das comunicações de marketing (...) consegue-se maior impacto com menos exposições” (op. cit., pp. 82-83).

Para Torquato (1991, p. 258), o logotipo “funciona como uma espécie de endosso de credibilidade e respeito. (...) Se o logotipo necessita de ajustes finos de modernização, que isso seja feito”. Se por um lado a substituição do logotipo rompe, na maior parte dos casos, com todo um investimento efectuado nos anos anteriores, também é certo que, ao longo do tempo, o logotipo, assim como o tipo de letra e as cores utilizadas e, menos frequentemente, o nome da organização, sofrem um desgaste inerente à própria evolução do mercado e da sociedade em geral. Da ponderação destas duas forças opostas deverá resultar uma opção conciliadora, ou, noutros casos, completamente inovadora, rompendo com toda a simbologia até então utilizada.

Em todo o caso, o logotipo e o estilo visual da organização deverão transmitir uma mensagem distinta, clara e coerente. A sua definição deverá exprimir o posicionamento estratégico da organização. Para Olins (1989), a identidade joga um papel cada vez mais determinante no sucesso ou insucesso das organizações, tornando-se essencial perceber se a organização domina a sua identidade ou, pelo contrário, é dominada por ela. De facto, convém ter sempre presente que a identidade deve partir da motivação da própria organização e desenvolver-se de acordo com a sua estratégia, e nunca como resultado de imposições externas mais ou menos aleatórias.

Este processo não é, porém, isento de algumas dificuldades e falhas. Nakanishi (1993), da PAOS, uma das mais conhecidas empresas japonesas de identidade institucional, considera que muitas organizações se sentem mais à vontade a lidar com informação quantitativa do que com a estética, nomeadamente porque esta envolve considerações subjectivas, transitórias e não quantificáveis. Por isso, não raras vezes a imagem não resulta de uma opção estratégica da empresa sendo antes, perigosamente, uma decisão esporádica, com pouco esforço e estudo, resultante da moda.

Por outro lado, Aldersey-Williams (1994) explica que a alteração da personalidade da organização se deve reflectir numa mudança de identidade. Não se deve, porém, cair na tentação de esperar que uma nova identidade resulte, sem mais, na desejada personalidade. No entanto, tal não significa que, em alguns casos, não se revele vantajosa a introdução de uma nova identidade antes de se proceder a alterações mais substanciais que modifiquem a personalidade da organização. Noutros casos, o processo inverso será o mais aconselhado.

De qualquer modo, se não tiver ocorrido qualquer mudança efectiva, ou se não vier a ocorrer, a nova identidade não conseguirá esconder o facto por muito tempo. Para este autor, a eficácia da alteração da identidade encontra-se, não raras vezes, limitada pela confusão estabelecida em torno do seu verdadeiro significado, seja pelo público em geral, pelos trabalhadores ou pelos próprios responsáveis da organização. De facto, os primeiros tendem a tomar aquelas mudanças como meras operações de cosmética; os trabalhadores consideram por vezes que o capital investido seria melhor aplicado em aumentos salariais; e, mais grave ainda, casos há em que os responsáveis pela

organização tomam a adopção de uma nova identidade como substituto de uma efectiva alteração do comportamento da empresa.

A compreensão da identidade de uma qualquer organização deve partir, antes do mais, do entendimento da sua cultura, sendo que esta constitui um aspecto complexo que não se pode mudar bruscamente. Segundo Sanz de la Tajada (1994), as diferentes definições de cultura empresarial incluem vários aspectos tais como a filosofia e os valores dominantes da organização, o ambiente, as normas que regem os grupos de interesses, as regras do jogo, as tradições e os comportamentos organizativos. Nesta linha, Olins (1989) explica que existe uma forte interacção entre estratégia, estrutura, cultura e identidade na medida em que se deve verificar uma perfeita coordenação entre a gestão estratégica da organização, a sua missão, o seu plano de marketing, a sua cultura e a sua identidade.

No entanto, os objectivos estratégicos da organização e a sua identidade são aspectos distintos. Com efeito, Sanz de la Tajada (1994) explica que:

“Os objectivos estratégicos da empresa constituem as metas a alcançar (...), observando-se diferenças sensíveis na formulação dos mesmos consoante o horizonte temporal; os atributos da identidade da empresa constituem o resultado da essência cultural da mesma e são inamovíveis enquanto os princípios e crenças da organização não são modificados, a partir de uma decisão adoptada pela alta direcção da mesma” (op. cit., p. 63).

Por outro lado, Tejada (1992) defende que a identidade é a manifestação codificada da cultura da empresa, sendo que estas manifestações se podem subdividir em quatro categorias: os símbolos, os heróis, os ritos e os valores (Hofstede e outros, 1990).

Em suma, os elementos da *identity-mix* deverão constituir apenas uma das componentes de qualquer processo de alteração da identidade da organização, sob pena de se obter uma mera operação de cosmética, desprovida de qualquer interesse duradouro em termos práticos. Estes novos elementos poderão, com efeito, ajudar a organização a comunicar mais eficazmente com os seus diversos públicos, constituindo mesmo o ponto de partida de um processo mais abrangente.

2. A IDENTITY-MIX DA STCP

A STCP - Sociedade de Transportes Colectivos do Porto, S.A. é uma empresa pública que presta um serviço de transporte colectivo de passageiros na cidade do Porto e concelhos limítrofes. A empresa detém actualmente o direito de exclusividade no Porto, actuando em concorrência com cerca de 40 operadores privados nos concelhos de Matosinhos, Maia, Valongo, Gondomar e Vila Nova de Gaia. Esses operadores são concessionários de cerca de 110 carreiras interurbanas tendo ao seu serviço aproximadamente 500 viaturas. O papel da CP, concessionária nacional do caminho de ferro, é relativamente limitado na Área Metropolitana do Porto já que detém uma quota de cerca de 10%, repartindo-se o restante pela STCP (quase 70%) e pelos operadores privados (um pouco mais de 20%).

Actualmente, a STCP explora ainda em regime de subcontratação (contratos *Fermier*) nove linhas, duas das quais asseguram um percurso totalmente fora da cidade do Porto, fazendo as restantes ligações entre a cidade e a região circundante. Este regime consiste num contrato com operadores privados em que o serviço de transporte público, bem como as viaturas utilizadas (que deverão apresentar a placa “Funciona ao Serviço da STCP”) e sua manutenção, são assegurados por estes. Nos últimos anos a empresa tem vindo a registar um decréscimo do número de pessoas transportadas.

É neste contexto que a Administração da STCP tem vindo nos últimos anos a prestar uma atenção especial à sua identidade organizacional. Deve-se, aliás, esclarecer que enquanto o sector privado da economia portuguesa já há muito compreendeu a importância da identidade das organizações, o sector público parece só muito recentemente ter despertado para esta matéria. Por outro lado, dada a intangibilidade dos serviços, a identidade visual é um aspecto fulcral visto ser uma das grandes expressões materiais das organizações que os prestam.

Em Portugal, à semelhança do que ocorreu noutros países, as empresas públicas foram durante muito tempo dominadas por um estilo visual simples, austero e pouco cuidado. A STCP não fugiu à regra. No entanto, embora com algum atraso relativamente às suas congéneres europeias, encetou uma alteração de identidade no início da década de 90 no seguimento da sua reorientação estratégica iniciada nos finais dos anos 80, não apenas para ganhar maior atractividade face ao transporte

individual privado, mas também como forma de se diferenciar de alguns operadores privados e de não perder terreno em relação a outros.

Em suma, a STCP tem vindo a prosseguir uma mudança de identidade para obter uma melhor imagem junto do seu público-alvo. É pois, neste contexto que nos iremos debruçar sobre as alterações do seu *identity-mix*: nome, logotipo, *lettering* e cores.

As empresas que prestam o mesmo tipo de serviço que a STCP possuem logotipos muito variados, uns com estilo conservador, outros mais modernos (o que poderá estar relacionado nomeadamente com o tipo de imagem da própria localidade em que actuam), uns mais elaborados, outros mais simples, uns que resultam de uma maneira de representar o nome da empresa, outros que são um desenho.

No que diz respeito à STCP, exceptuando a transformação originada pela passagem a sociedade anónima em 1994, o nome não sofreu qualquer alteração desde a sua criação em 1946. Resulta de uma combinação de iniciais (STCP) com um nome descritivo (Sociedade de Transportes Colectivos do Porto) acrescido da denominação referente ao tipo de empresa (S.A.).

Já quanto ao logotipo, têm-se verificado grandes transformações. Até 1991 a comunicação da STCP ocorria de forma monótona e pouco inovadora, resumindo-se quase em exclusivo a notícias com impacto público, tal como a ocorrência de greves. O logotipo estava ultrapassado, começando a sentir-se a necessidade de um novo que fosse capaz de transmitir uma nova filosofia.

Em 1991 verificou-se uma mudança de postura da empresa, colocando o cliente no vértice das suas preocupações. Desde logo, aproveitando a passagem do 45º aniversário, foi solicitada uma proposta de um novo logotipo a três empresas especialistas, tendo sido escolhida a apresentada pela Belarte dado transmitir uma ideia de ruptura e mudança. Para a sua realização não existiu, porém, qualquer sondagem de opinião nem pré-teste, não tendo igualmente sido elaborado nenhum manual de identidade. Foi apenas distribuído um comunicado do Conselho de Administração para informar da mudança de logotipo, alusivo às comemorações dos 45 anos da empresa.

Apesar das lacunas existentes em termos do historial da STCP nesta matéria, as Figuras 1, 2 e 3 apresentam a evolução do seu logotipo desde o tempo da CCFP - Companhia Carris de Ferro do Porto, empresa que deu origem à actual STCP.

Figura 1 – Logotipo 1

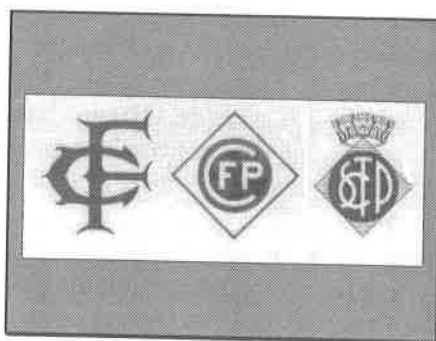


Figura 2 – Logotipo 2

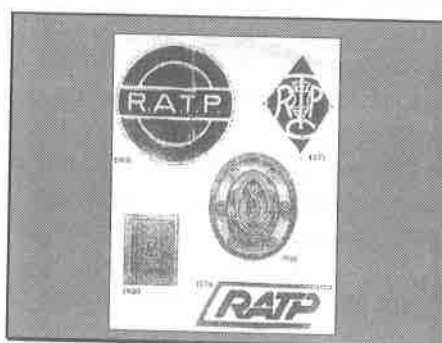
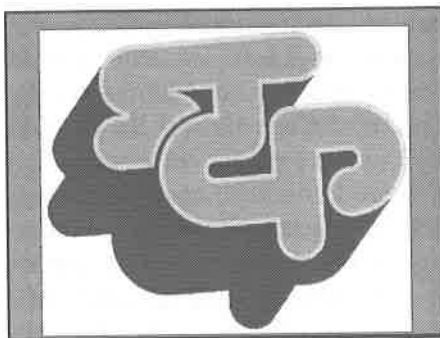
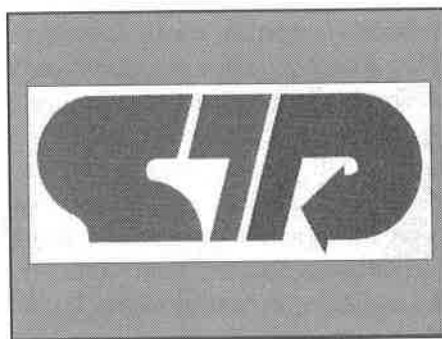


Figura 3 – Logotipo 3

Como se pode verificar, os logotipos são uma maneira especial de escrever o nome abreviado da empresa. Os dois primeiros reportam-se à CCFP. O enquadramento do primeiro, que seguia claramente a linha dos monogramas como era então tradição, apresentava diversas variantes, podendo-se dizer o mesmo relativamente ao terceiro logotipo, o primeiro da STCP (na altura, ainda denominada Serviço de Transportes Colectivos do Porto). Passou-se de seguida para um logotipo com letras arredondadas, em tons mais claros, que ainda se encontra aposte nos eléctricos que se mantêm em circulação. A última evolução baseou-se na utilização de novas cores, mais vivas, na inclinação da letra e na utilização da seta, com vista a conferir uma ideia de movimento, sendo o nome da empresa colocado por extenso por debaixo das suas iniciais, resultando numa criação mais moderna. A título comparativo, refira-se que se trata de uma evolução em muitos pontos semelhante à da RATP de Paris (Figura 4).

Figura 4 – Logotipos da RATP

Actualmente, como resultado da inexistência de qualquer manual de identidade, a escolha das cores, incluindo as do logotipo e do tipo de letra a utilizar nas diversas circunstâncias, é um pouco deixada à consideração do gabinete de arquitectura da STCP. Consequentemente, as cores actualmente utilizadas em quase toda a linha gráfica da empresa (castanho e azul) foram adoptadas com base nos novos postaletes e carroceis colocados em algumas paragens, tendendo-se a seguir esta linha. Por vezes são ainda utilizados o cinzento e o amarelo. São, de facto, cores e tons que não têm qualquer ligação com os do novo logotipo (azul escuro e vermelho), existindo mesmo graduações diferentes, aplicadas de maneira mais ou menos aleatória.

A obtenção de uma imagem mais coerente passa, de facto, pela elaboração de um manual de identidade visual, à semelhança de diversas empresas congéneres europeias, como seja a RATP de Paris, cujo manual parece ser um bom exemplo do trabalho que a empresa poderá desenvolver nesta matéria.

De referir ainda que, à parte as notícias inseridas em publicações internas e algumas referências em jornais e revistas da especialidade, a divulgação pública das mudanças ocorridas nos últimos anos tem-se revelado bastante limitada, exceptuando-se a campanha de informação lançada em 1996 a propósito da substituição do sistema de obliteração dos títulos de transporte.

3. CONCLUSÃO

Uma vez decidida a necessidade de mudança da STCP, a adopção de uma nova identidade visual surge como reflexo e impulso dessas mesmas transformações. Mudar não significa necessariamente cortar com o passado de forma indiscriminada. Por vezes a melhor opção passa por reter parte da anterior imagem, preservando o melhor do passado da organização, principalmente quando existem laços tradicionais entre esta e os seus públicos.

De facto, a população do Grande Porto utilizadora do serviço da STCP, se por um lado exige cada vez mais uma melhor resposta da empresa às suas necessidades de transporte, por outro lado já desenvolveu um certo sentimento de habitação e carinho para com ela, o que se reflecte, por exemplo, no saudosismo face ao carro-eléctrico. E, de facto, se as preocupações da empresa em matéria de imagem têm passado por assumir uma certa modernidade, seja nos autocarros ou no logotipo, têm simultaneamente revelado a preocupação de manter ligação com o passado. De facto, o que parece realmente importante é conseguir criar nesta diversidade de suportes a mesma identidade.

Daí ser essencial que o processo de alteração da identidade seja conduzido por consultores especialistas na matéria e, de preferência, com experiência no sector de actividade em causa. A melhor equipa não será aquela que for capaz de produzir o logotipo mais apelativo, mas a que revelar melhor compreensão do sector, da organização e dos seus objectivos estratégicos. O seu trabalho deverá começar por uma auscultação dos colaboradores e públicos-alvo que servirá de base à criação, desenvolvimento e implementação do programa de identidade. Estando prevista, no actual plano estratégico de comunicação da STCP uma alteração do logotipo para o ano de 1998 (que, aliás, já está a dar os primeiros passos), parece-nos bastante útil uma auscultação prévia do mercado, dado este constituir o principal destinatário de qualquer alteração de identidade.

Por outro lado, dever-se-á ter em atenção que a opção por uma maior autonomia nas linhas individuais significa, de acordo com os especialistas, menor consistência da identidade. Daí que, como vimos, seja defendida a existência de um ou vários manuais de identidade visual. Com efeito, existem várias categorias de implementação da nova identidade visual de uma empresa de transportes públicos: edifícios, viaturas, fardamento, relatório e contas anual, logotipo, linha gráfica, etc., pelo que um manual apenas pode não ser a melhor solução, dada a complexidade das áreas envolvidas.

Finalmente, também parece ser de elevada importância uma maior divulgação da mudança da empresa junto de todos os seus públicos, nomeadamente através de publicidade. No entanto, dado tratar-se de uma empresa pública, a STCP encerra, logo à partida, uma série de valores difíceis de alterar. Qualquer organização é formada por pessoas, e todas as pessoas têm, em maior ou menor grau, aversão à mudança. Daí que os seus esforços de renovação e actualização devam concentrar-se, em primeiro lugar, na mudança da própria cultura. É, com efeito, necessário que os diversos níveis hierárquicos da empresa acreditem e sintam essa transformação, para que possam reflecti-la no seu desempenho. Uma nova identidade visual só por si não conseguirá transformar a empresa. Os clientes da STCP facilmente compreenderão se a mudança é verdadeira ou mera operação de cosmética.

Tudo isto demora o seu tempo, muito mais numa organização com a dimensão e a tradição da STCP. Trata-se de um processo gradual, devido não só às características da empresa, como também às suas limitações de ordem financeira. Alguma coisa já foi feita, mas muito mais terá ainda que vir. A própria renovação do pessoal ao serviço, nomeadamente do mais antigo, imprimirá certamente novo ritmo a este processo.

BIBLIOGRAFIA

- ALDERSEY-WILLIAMS, Hugh (1994), *Corporate Identity*, Parramón Ediciones, Barcelona.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAVY, D. e SANDERS, G. (1990), Measuring Organizational Cultures - A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, nº 35, pp. 286-316.
- MARGULIES, Walter P. (1977), Make the Most of Your Corporate Identity, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 66-72.
- NAKANISHI, Motoo (1993), *Building a New Form of Corporate Identity: Japan's CI Revolution*, Tóquio.

- OLINS, Wally (1989), *Corporate Identity - Making business strategy visible through design*, Thames and Hudson, London.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1994), *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa - Desarrollo Conceptual y Aplicación Práctica*, Esic Editorial.
- SCHMITT, H. Bernd, SIMONSON, Alex e MARCUS, Joshua (1995), *Managing Corporate Image and Identity*, *Long Range Planning*, vol. 28, nº 5, pp. 82-92.
- TEJADA, L. (1992), *Un Marco Teórico y Metodológico Para la Identidad Conceptual de las Organizaciones*, Joint Consultores, Madrid.
- TORQUATO, Gaudêncio (1991), *Cultura - Poder - Comunicação e Imagem, Fundamentos da Nova Empresa*, Pioneira, São Paulo.