

Nem Tudo São Flores: Um Caso Para Ensino Sobre Identidade Organizacional.¹

Silvana Zietz Alves dos Santos²

Hans Peder Behling³

Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC

RESUMO

Este caso para ensino foi elaborado para possibilitar uma reflexão sobre vantagens e desvantagens em manter uma Identidade Organizacional já consolidada, ou criar uma nova tendo em virtude a problematização de que uma nova unidade de negócio que passou a ser a principal fonte de faturamento. Este material pode ser usado em disciplinas de graduação e de especialização, bem como em cursos de extensão para formação ou aperfeiçoamento de professores na temática da Identidade Organizacional e nos processos decisórios relacionados. O caso para ensino apresenta o momento em que uma empresa precisa decidir se desenvolve uma nova Identidade Organizacional ou se mantém a que já está consolidada. Em 1987 a família Bergemann assumiu um pequeno negócio de jardinagem no município de Joinville, Santa Catarina. Em 1990, o negócio estava em constante crescimento, e a família começou a ampliar o portfólio de serviços até que em 1992 adotaram o nome Agrícola da Iha e foram contratados para plantar um jardim de *Hemerocallis* amarelos. Compraram as mudas e realizaram o serviço, no entanto, na ocasião do florescimento descobriram que havia um sortimento de cores o que gerou desconforto com o cliente, retrabalho e consequente prejuízo financeiro. De fato havia grandes dificuldades para encontrar mudas padronizadas e uma série de outros problemas com os fornecedores no mercado, assim estudaram e verticalizaram o processo, partindo para o plantio próprio. Em outubro de 2001 tinham

¹ Trabalho apresentado na DT 7 – Comunicação, Espaço e Cidadania do XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 16 a 18 de junho de 2022.

² Mestranda na Univali, email: silvanazietz@edu.univali.br

³ Orientador do trabalho. Professor da Univali, email: hanspeda@univali.br

um pequeno jardim florido com mudas selecionadas de *Hemerocallis*, passando então a convidar alguns clientes e a comunidade a visitar esse belo jardim. Com isso, alcançaram 3 objetivos: (1) os jardins serviam de *Showroom* para seus clientes; (2) garantiam a padronização das flores plantadas; (3) aumentaram os rendimentos, podendo vender flores a outros jardineiros. Em 2002 a Agrícola da Ilha criou na propriedade o Festival Brasileiro de *Hemerocallis*, um evento próprio para divulgação. O evento foi aberto ao público para visita dos jardins campos de produção: um importante incremento ao turismo na cidade de Joinville, também conhecida como "Cidade das Flores". O festival foi crescendo e chegou a receber uma média de 20 mil visitantes ao ano. O negócio deu tão certo, que muitas pessoas vinham só para ver o campo dos *Hemerocallis*, assim em 2014 a empresa passou a cobrar ingresso e separar a área de visita da área de produção: investiram em acessibilidade, banheiros, lagos ornamentais, e guias treinados. No primeiro ano os ingressos representaram 10% do faturamento total da empresa. No segundo ao 35% (mantendo a jardinagem com maior percentual em 50% e os outros 15% eram de venda de flores e vasos na loja criada dentro da estrutura). Em 2017 o parque e a jardinagem já se igualaram, representando cada um 40% do faturamento da empresa (os outros 20% eram da loja de vasos). Em 2018 o parque representou 50% e em 2019 chegou a 60% do faturamento total da Agrícola da Ilha. Para 2022, a empresa tem previsão que o Parque dos *Hemerocallis* também seja a principal fonte de faturamento. Recentemente entre um canteiro e outro foram colocadas placas de identificação, de acessos e frases motivacionais. Todas identificadas com o logotipo do Parque dos *Hemerocallis*, no entanto, os proprietários não tem muita certeza se esse é o melhor caminho e a coisa certa a se fazer neste momento. O dilema é recorrente (ÉSTHER, 2014) e reside em manter a Identidade Organizacional da empresa Agrícola da Ilha ou então mudar tudo para Parque dos *Hemerocallis*. Com isso, fica a questão: Seria mais adequado manter a identidade visual da Agrícola da Ilha ou mudar tudo para Parque dos *Hemerocallis*? Seria mais interessante aproveitar o público que já conhece a empresa de longa data, desde sua vocação como produtora ou seria melhor separar os negócios e investir numa nova Identidade Organizacional mais focada nesse novo público, interessado em turismo e lazer? Esse caso é real, os dados foram coletados em entrevista pessoal com o proprietário da empresa que está localizada em Joinville, Santa Catarina. A partir deste

relato, a proposta é uma atividade para sala de aula que pode ser aplicada em cursos de graduação e pós-graduação, em disciplinas que abordem temas como Identidade Organizacional, Identidade Empresarial, Identidade Corporativa, Comunicação Empresarial, Comunicação Mercadológica e Comunicação Visual. Os objetivos específicos de aprendizado são: (1) Compreender as teorias acerca da Identidade Organizacional e Comunicação Estratégica; (2) Proporcionar a reflexão sobre a importância de ter uma Identidade Organizacional bem definida na empresa; (3) Conhecer e vivenciar as mudanças empresariais ao longo do tempo, e as dúvidas geradas nos momentos de tomadas de decisão. Para a resolução do caso em aula, sugere-se uma atividade de 3 horas. O professor pode dividir a turma em pequenos grupos para a leitura do texto ou disponibilizar o texto para leitura com antecedência. Sugere-se ao professor dividir grupos entre alunos que acreditam ser melhor que a empresa mantenha a Identidade Organizacional já consolidada da Agrícola da Ilha, e outros que acreditem que é melhor que a empresa deva criar uma nova Identidade Organizacional, específica para o parque dos Hemerocallis por se tratar de uma nova unidade de negócio, com público alvo diferente e de outro segmento de mercado. Para direcionar as discussões e reflexões, sugere-se a utilização das seguintes questões: (1) Qual a importância para a empresa, em ter Identidade Organizacional bem definida? (2) Quais são os pontos positivos e negativos em manter a Identidade Organizacional da Agrícola da Ilha e de criar uma nova Identidade Organizacional para o Parque dos Hemerocallis? (3) Em termos de comunicação estratégica, a empresa deve ou não criar nova Identidade Organizacional para o parque dos Hemerocallis? Para responder a primeira pergunta, alunos devem ter uma base conceitual prévia sobre os conceitos de Identidade Organizacional e fazer uma reflexão e uma discussão sobre tais conceitos aplicados ao caso apresentado. Fiol (2001) apresenta o conceito de Identidade Organizacional como uma capacidade que pode gerar vantagem competitiva diretamente nos membros da equipe de uma empresa, estimulando-os a buscar soluções para uma série de questões e ainda criar a sensação de unidade. Crédico (2003) discute a Identidade e a Imagem organizacional em uma empresa brasileira e Whetten (2006) destaca que a Identidade Organizacional procura responder à pergunta: Quem somos nós como organização? De acordo com o autor, a resposta para sobre características centrais (essência da organização), distintivas (elementos que a diferencia das outras) e duradouras (características estáveis no tempo). Colnago (2007) afirma que uma

identidade bem definida e corretamente comunicada diferencia as empresas dos concorrentes na mente de todos os *stakeholders*. De acordo com Theobald (2021), outra importância é que a identidade oferece base para planejamentos, sejam de curto, médio ou longo prazo, e também estratégias, administração de recursos humanos, bem como estabelece a ideia de como a organização lida com as situações do dia a dia e em momentos de tomada de decisões mais difíceis. Para responder a segunda pergunta, os alunos devem indicar e relacionar os pontos positivos e negativos em manter Identidade Organizacional Agrícola da Ilha para o Parque das Hemerocallis e também indicar e relacionar os pontos positivos e negativos em criar uma nova Identidade Organizacional para o Parque das Hemerocallis, independente da Agrícola da Ilha. A título de exemplo, podem ser considerados os seguintes aspectos: (1) A Agrícola da Ilha já é uma empresa com Identidade consolidada e reconhecida, e isso passa confiança para os clientes que desejam conhecer o parque. Os proprietários têm muitos conhecidos pessoais e profissionais que oferecem o marketing “boca-a-boca”, assim, para as pessoas que estão divulgando o parque, fica fácil a identificação e comunicação às outras pessoas, permitindo incorporar o histórico e a bagagem no ramo de flores, o bom atendimento ao cliente etc.; (2) Novos clientes e outras pessoas que não conhecem o histórico empresarial podem confundir a visita ao parque como um pretexto para a venda de flores. As unidades de negócio têm objetivos claros e bastante distintos pois o parque visa oferecer para os visitantes momentos de lazer e contemplação em meio à natureza. Para responder a terceira pergunta, alunos devem ter uma base conceitual prévia sobre os conceitos de estratégias empresariais e de comunicação. Islas (2005) afirma que a comunicação estratégica permeia a cultura e a identidade da organização. O autor relaciona a comunicação estratégica e a gestão dos recursos intangíveis da organização, afirmando que o prestígio e a reputação de qualquer marca ou organização dependem, atualmente, menos do esforço publicitário e mais de uma abordagem integrada, que envolve necessariamente a comunicação estratégica. Hallahan et al. (2007) afirmam que existem seis áreas relacionadas ao conceito de comunicação estratégica nas organizações: o marketing, a gestão de empresas, as relações públicas, as tecnologias da informação e comunicação, as políticas da comunicação e as campanhas de marketing. Assim, os gestores precisam criar um plano de ação integrada entre todos os setores para que a comunicação possa ser uma ferramenta na execução realmente conectada às estratégias empresariais. De acordo com Freire (2015) as organizações devem fazer

esforços de gestão da comunicação a longo prazo para que a relação com os *stakeholders* se aproveite da sua evolução, e possa atingir objetivos de curto, médio e longo prazo estabelecidos com base na perspectiva e na visão da sua estratégia global.

PALAVRAS-CHAVE

Caso para ensino; Identidade Organizacional; Estratégia.

REFERÊNCIAS

COLNAGO, C. K. **A Comunicação Organizacional como Elemento Estratégico para a Construção da Identidade Corporativa e da Imagem Institucional das Empresas**, In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Ago. a set. 2007. Santos. Disponível em: https://www.academia.edu/8617542/A_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Organizacional_como_Elemento_Estrat%C3%A9gico_para_a_Constru%C3%A7%C3%A3o_da_Identidade_Corporativa_e_da_Imagem_Institucional_das_Empresas_1?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page

CRÉDICO, R. G. **Identidade e imagem organizacional em uma empresa brasileira**. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de empresas de São Paulo, 2003.

ÉSTHER, A. B. **A Construção da Cultura e da Identidade Organizacionais na Empresa Familiar de Pequeno Porte: O Papel do Empreendedor Fundador**, Revista Organizações em Contexto, vol. 10, num. 20, pág. 205 a 243, jul./dez. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p205-243>

FIOL, C. M. **Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage**. Journal of Management, vol. 27, pág. 691 a 699, 2001. DOI: 10.1016/s0149-2063(01)00119-2.

FREIRE, D. A. L. **Identidade organizacional e suas influências na gestão de pessoas das micro e pequenas empresas**, Revista Recape: Revista de Carreiras e Pessoas, vol. 3, pág. 294 a 310. Set./out./nov./dez. 2015. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v5i3.25100>

HALLAHAN, K. HOLTZHAUSEN, D.; RULER, B. V.; VERČIČ, D.; SRIRAMESH, K. **Defining Strategic Communication**, International journal of strategic communication, pág. 3 a 35. Dec.2007. DOI: 10.1080/15531180701285244 História e informações sobre a empresa. Disponível em: <http://www.hemerocallis.com.br>. Acesso em: 18 out. 2021.

ISLAS, O. **De las relaciones públicas a la comunicación estratégica**, Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación, vol. 89, pág. 40 a 47. 2005. DOI: 10.16921/chasqui.v0i89

THEOBALD, C. J. **Primeiros passos em busca da vantagem competitiva: construção da identidade organizacional para pequenas empresas.** In: EMPRAD Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração, nov. 2021,

on-line, FEA/USP - São Paulo/SP. Disponível em: http://sistema.emprad.org.br/7/anais/resumo.php?cod_trabalho=80. Acesso em: 19/jan. 2021

WHETTEN, D. A. **Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity**, Journal of Management Inquiry, vol. 15, núm. 3, pág. 219 a 234, sep. 2006. DOI: 10.1177/1056492606291200