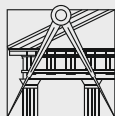




Instituto Politécnico
de Castelo Branco
Escola Superior
de Artes Aplicadas



FACULDADE DE ARQUITECTURA
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

A Marca no Contexto das PME Estudo de Casos no Setor Alimentar

Mestrado Design Gráfico

Fátima Catarina Gonçalves Jacinto

Orientador
Professor Doutor Daniel Raposo Martins

Maio de 2015



Instituto Politécnico
de Castelo Branco
Escola Superior
de Artes Aplicadas



FACULDADE DE ARQUITETURA
UNIVERSIDADE DE LISBOA

A Marca no Contexto das PMEs

Estudo de Casos no Setor Alimentar

Fátima Catarina Gonçalves Jacinto

Orientador

Professor Doutor Daniel Raposo Martins

Relatório apresentado à Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco, em associação com a Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Gráfico, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Daniel Raposo Martins, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Maio de 2015

Composição do Júri

Presidente do júri

Doutor Fernando José Carneiro Moreira da Silva

Professor Catedrático da Faculdade de Arquitetura da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais

Doutora Madalena Duarte Craveiro Sena

Investigadora do LABCOM - Universidade da Beira Interior

Doutor Daniel Raposo Martins (orientador)

Professor Adjunto da Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Dedicatória

Aos meus pais.

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Daniel Raposo, pelo apoio, disponibilidade e dedicação que sempre demonstrou. Obrigada pelas palavras de incentivo e pela segurança transmitida.

Ao Designer Paulo Veiga, por ter permitido a realização do estágio na sua empresa, a Playme, e por todo o ensinamento e partilha de conhecimentos.

Ao Nuno Rosado, pelo apoio, compreensão e companheirismo. Por estar sempre presente.

Ao meu irmão, Joaquim Jacinto, que apesar de todas as responsabilidades e ocupações que tem, está sempre disponível quando eu preciso, e sempre com uma palavra amiga. Obrigada amigo, irmão.

A todas as pessoas que de certa forma colaboraram, comigo nesta investigação, nomeadamente os gestores das empresas que amavelmente responderam aos questionários, ao José Virgílio que me concedeu uma entrevista.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos meus pais, pelo apoio incondicional.

A todos muito obrigada!

"Si no comunicas, sea quien seas, no existes. " Begoña Gómez (2011, p.30)

Resumo

A marca no contexto das Pequenas e Médias Empresas é um tema com relevância, para a área do Design de Comunicação, embora não tenha recebido o interesse de muitos investigadores, aparentemente mais centrados para a realidade das Grandes Empresas.

Dada a representatividade das PME's no tecido empresarial português, julgou-se importante um estudo sobre o seu recurso ao design.

Considerou-se que um estágio permitiria recolher dados úteis à investigação, por permitir um contato direto entre um atelier de design e as empresas da região. Permitiu ainda saber de que modo o próprio conceito de gestão de marca nas PMEs difere dos conceitos convencionais, utilizados pelas grandes empresas.

Além disso, a realização do estágio foi uma mais valia, uma vez que fez parte de um processo de aprendizagem, fundamental para a inserção no mundo laboral. O estágio realizou-se na Playme Studio, uma empresa localizada em Castelo Branco.

Para esta investigação, recorreu-se a uma metodologia mista. Fez-se um estudo literário através de seleção, análise e síntese de informação em livros, revistas, artigos e sites específicos e pertinentes e também em investigações anteriores. Recorreu-se a uma metodologia qualitativa não intervencionista. Durante o estágio a metodologia foi intervencionista ativa, pois foram desenvolvidos projetos práticos.

Em termos de investigação não intervencionista, foram aplicados questionários a algumas PMEs, do setor agroalimentar, do Distrito de Castelo Branco, com a finalidade de confrontar os resultados de estudos anteriores com a realidade desta área geográfica. Os questionários foram complementados por uma entrevista a um gestor de uma empresa líder na sua atividade, de modo a permitir detalhar uma realidade específica que passa pelo recurso ao design enquanto fator estratégico.

Palavras Chave

Design; Marca; Gestão de Marca; Pequenas e Médias Empresa

Abstract

The brand in the context of Small and Medium Enterprises is a subject of enormous importance within the Communication Design. However, researchers have not given it sufficient attention, focusing more on Large Companies.

This theme seemed to us quite relevant, since these companies play a critical role in our corporate structure, and for some time now it began a great interest by SMEs in building their brands.

After some reflection, it was concluded that the most effective way to investigate this issue would be doing an internship, since it allows the direct analysis of brand management within companies, as well as the way that this could strengthen and contribute to your external success. It also allows to know how the concept of brand management in SMEs differs from conventional concepts, used by large companies. In addition, the completion of an internship is always an asset, since it is part of a learning process central to the entry into employment. In addition to the preparation that acquires the level of reality of professional practice, there is also the possibility of applying all the theoretical knowledge acquired through the Curricular Units, and thus the more effective learning. In this case, specifically, we will opt for doing the internship in a local business in Castelo Branco, the Playme Studio.

For this research, I have searched for a mixed methodology. First, let it be a literary study through selection, analysis and synthesis of information in books, journals, articles, relevant sites and also in previous investigations. Recourse to a qualitative methodology and not interventionist. During the internship the interventionist methodology will be active, because projects will be developed and practical study of cases.

Keywords

Design; Brand; Brand Management; Small and Medium Enterprises

Índice Geral

Dedicatória	V
Agradecimentos	VII
Resumo	IX
Abstract	XI
Índice Geral	XIII
Índice de Figuras	XVI
Índice de Gráficos.....	XVIII
1. Introdução.....	1
1.1 Tópico Investigativo.....	2
1.2 Objetivos Gerais e Específicos.....	2
1.3 Desenho da Investigação / Metodologia	3
1.4 Benefícios	6
2. Estado da Arte	7
2.1 Introdução ao Tema	7
2.2 Definição de Marca	8
2.2.1 Breve História da Marca	10
2.3 Identidade Visual Corporativa	11
2.3.1 Fases de um programa de Identidade Visual Corporativa	14
2.3.2 Definição de perfil e posicionamento estratégico	16
2.3.3 Importância da identidade e imagem coordenada.....	18
2.4 Gestão de Marca nas Empresas.....	20
2.4.1 Branding	24
2.4.2 O Designer como Gestor	25
2.5 A Marca nas Pequenas e Médias Empresas.....	26
2.5.1 Integração do Design nas PMEs.....	29
2.5.2 Metodologias e estratégias de integração do design nas empresas	34
2.6 Multidisciplinaridade na Gestão da Marca	37
2.7 A Importância da Inovação no tecido empresarial	39
2.7.1 Sistemas de incentivo à Inovação	41
2.8 Estudos Relativos a Outros Países	42

3. Investigação Intervencionista Ativa	48
3.1 A empresa acolhedora.....	48
3.2 Trabalhos desenvolvidos	49
3.3 Stop Cancer Portugal.....	49
3.3.1 Sobre este projeto.....	49
3.3.2 Inspiração para o Símbolo.....	50
3.3.3 Proposta de marca gráfica.....	50
3.3.4 Cores e tipografia utilizadas	51
3.4 A Cerimónia.....	52
3.4.1 Sobre o projeto	52
3.4.2 Inspiração para o símbolo	52
3.4.3 Cores e tipografia utilizadas	53
3.4.4 Marca gráfica 1.....	55
3.4.5 Marca gráfica 2.....	55
3.5 Ceos – Centro de Estudos Oficina dos Saberes	58
3.5.1 Sobre o projeto	58
3.5.2 Escolha do nome	58
3.5.3 Inspiração para o símbolo e marca gráfica.....	60
3.5.4 Marca gráfica 1.....	60
3.5.5 Marca gráfica 2.....	61
3.5.6 Tipografia e cores utilizadas.....	61
3.5.7 Adereços Sazonais.....	62
3.5.8 Ícones.....	63
3.5.9 Estacionário	64
3.5.10 Site	65
4. Investigação não Intervencionista	66
4.1 O recurso ao design pelas PME's do setor agroalimentar do distrito de Castelo Branco.....	66
4.1.1 Amostra e procedimento	66
4.1.2 Resultados	67
4.1.3 Análise e discussão dos dados	80
4.2 Caso de Estudo Viniparra.....	82
4.2.1 Entrevista.....	82

4.2.2 Breve introdução sobre a empresa	82
4.2.3 Alguns fatores importantes do negócio e do setor.....	82
4.2.4 História da empresa	83
4.2.5 Caracterização atual da empresa	83
4.2.6 Lançamento de novos produtos	84
4.3 A Empresa e o Design	85
4.3.1 Caracterização atual da empresa em termos de design.....	85
4.3.2 Percepção da importância da utilização do design.....	86
4.3.3 Impulsionadores e facilitadores do design	86
4.3.4 Processo de Design.....	87
4.3.5 Avaliação do Impacto da Utilização do Design	87
4.3.6 Barreiras para a Utilização do Design	88
5. Conclusões	89
5.1 Sugestões para futuras investigações.....	92
6. Disseminação	93
7. Referências Bibliográficas	94
8. Bibliografia	95
9. Anexos	98
Anexo II – Questionário PME	100
Anexo III – Resultados dos Questionários	106
Anexo IV – Guião da Entrevista.....	122
Anexo V – Entrevista	124

Índice de Figuras

Fig. 1 - Esquema do Desenho da Investigação. Fonte: da autora.	5
Fig. 2 - Marca de Gado.....	10
Fig. 3 - Máquina de Costura Singer, 1851.....	10
Fig. 4 - AEG (Raposo, 2008 p.80).....	12
Fig. 5 - Os quatro parâmetros da identidade corporativa. Fonte: da autora, com base em Almeida (2005, p.92).....	13
Fig. 6 - Quatro fases da imagem coordenada. Fonte: da autora, com base em Olins (1990).....	14
Fig. 7 - Quatro conceitos das dimensões intrínsecas de uma atividade empresarial. Fonte: da autora, com base em Lacerda (2008, p.7).....	16
Fig. 8 - Património essencial de qualquer empresa. Fonte: da autora, com base em Branco (1995, p.14).....	18
Fig. 9 - As várias disciplinas da imagem e da comunicação. Fonte: da autora, com base em Branco (1995, p.15).....	19
Fig. 10 - Disciplinas do design. Fonte: da autora, com base em Mozota (1998, p.73).....	20
Fig. 11 - Aspetos da definição de identidade nas empresas. Fonte: da autora, com base em Gorb (1991).....	22
Fig. 12 - Etapas do plano de implementação da identidade corporativa nas empresas. Fonte: da autora, com base em Almeida (2005 p.86).....	23
Fig. 13 - Disciplinas correspondentes às diferentes fases do <i>branding</i> . Fonte: da autora, com base em Neumeier (2003).....	24
Fig. 14 - Participantes no processo de design. Fonte: da autora com base no Guia Metodologica Deseñ Industrial Predica(2006).....	38
Fig. 15 - Comparação da estratificação das empresas casos de estudo, na investigação de 2003 e 2007, através da <i>Design Ladder</i>	44
Fig. 16 - Funcionários da Playme. Fonte: da autora.	48
Fig. 17 - Cronograma do Estágio. Fonte: da autora.	49
Fig. 18 - Inspiração do símbolo. Fonte: da autora.....	50
Fig. 19 - Proposta da marca gráfica do Stop Cancer Portugal. Fonte: da autora.....	50
Fig. 20 - Cores utilizadas. Fonte: da autora.	51
Fig. 21 - Tipografia utilizada. Fonte: da autora.	51
Fig. 22 - Emblema da marca gráfica. Fonte: da autora.....	52
Fig. 23 - Estudo de símbolos para a marca gráfica da Cerimónia. Fonte: da autora.....	52
Fig. 24 - Estudo de símbolos para a marca gráfica da Cerimónia. Fonte: da autora.....	53
Fig. 25 - Símbolo utilizado na marca gráfica da Cerimónia. Fonte: da autora.	53
Fig. 26 - Exemplo de estudo de cor. Fonte: da autora.	54
Fig. 27 - Cor utilizada. Fonte: da autora.....	54
Fig. 28 - Tipografia utilizada. Fonte: da autora.....	54
Fig. 29 - Marca Gráfica I. Fonte: da autora.....	55
Fig. 30 - Marca Gráfica I. Fonte: da autora.....	55
Fig. 31 - Cartão de visita A Cerimónia (frente e verso). Fonte: da autora.	56

Fig. 32 - Etiqueta A Cerimónia (pormenor). Fonte: da autora.....	56
Fig. 33 - Estacionário A Cerimónia. Fonte: da autora.....	57
Fig. 34 - Exterior da loja A Cerimónia. Fonte: da autora.....	58
Fig. 35 - Ceos na mitologia grega. Fonte: da autora.....	59
Fig. 36 - Primeiros estudos. Fonte: da autora.	59
Fig. 37 - Alguns estudos de corujas. Fonte: da autora.....	59
Fig. 38 - Inspiração para a marca gráfica do Ceos. Fonte: da autora.....	60
Fig. 39 - Ceos - Marca gráfica 1. Fonte: da autora.....	60
Fig. 40 - Ceos - Marca gráfica 2 (horizontal e vertical). Fonte da autora.....	61
Fig. 41 - Tipografia e cores utilizadas. Fonte: da autora.....	61
Fig. 42 - Significado das cores utilizadas. Fonte: da autora.....	62
Fig. 43 - Adereços sazonais. Fonte: da autora.....	62
Fig. 44 - Ícones. Fonte: da autora.....	63
Fig. 45 - Estacionário. Fonte: da autora.....	64
Fig. 46 - Site. Fonte: da autora.....	65
Fig. 47 - Localização das Empresas. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	67
Fig. 48 - Vinho Ponte Romana. Design: Playme. Fonte: Paulo Veiga, Playme.....	84
Fig. 49 - Catálogos Viniparra. Design: Playme. Fonte: Site da Playme.	85
Fig. 50 - Vinhos. Design: Playme. Fonte: Paulo Veiga, Playme.....	87
Fig. 51 - Vinhos . Design: Playme. Fonte: Paulo Veiga, Playme.....	88

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Número de funcionários por empresa. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	68
Gráfico 2 - Número de Empresas por ramo. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.	68
Gráfico 3 - Intervenção do design nas empresas. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	69
Gráfico 4 - Design não residente. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.	70
Gráfico 5 - Integração do design na produção e em gabinete de estudos técnicos. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.	70
Gráfico 6 - Integração do design na área comercial e marketing. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.	71
Gráfico 7 - Frequência de projetos de design, por ano. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	71
Gráfico 8 - Designers / ateliês com quem a empresa trabalha. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.	72
Gráfico 9 - Designers / ateliês com quem a empresa trabalha. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.	72
Gráfico 10 - Aconselhamento da Gestão ao nível do design. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	72
Gráfico 11 - Existência de estudos de design. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.	73
Gráfico 12 - Intervenção do design nos processos de gestão da inovação e da qualidade. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	73
Gráfico 13 - Área do design mais importante na empresa. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	73
Gráfico 14 - Métodos de aparecimento / criação de novos produtos. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	74
Gráfico 15 - Grau e técnica de diferenciação dos produtos. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	74
Gráfico 16 - Data de alteração da identidade visual das empresas. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	75
Gráfico 17 - Meios utilizados na comunicação interna. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	75
Gráfico 18 - Aplicação nos diferentes suportes. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	76
Gráfico 19 - Meios em que é feita a comunicação da empresa. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.	76
Gráfico 20 - Comunicação externa das empresas. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	77

Gráfico 21 - Design de ambientes. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	78
Gráfico 22 - Análise de procedimentos quanto à comunicação pessoal. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	78
Gráfico 23 - O que os Clientes valorizam na empresa. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	79
Gráfico 24 - Ex-clientes – porque deixaram de o ser. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	79
Gráfico 25 - O que a Imprensa escreve sobre a empresa. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.....	80

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

ADI – Agência de Inovação

AEG – Allgemenen Elektricitats Gesellschaft

AEP – Associação Empresarial de Portugal

CEO – Chief Executive Officer

CPD - Centro Português de Design

DDC - Danish Design Centre

DIG - Design Innovation Group

DNP – Desenvolvimento de Novos Produtos

ESART – Escola Superior de Artes Aplicadas

FA – Faculdade de Arquitetura

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPCB – Instituto Politécnico de Castelo Branco

PME – Pequenas e Médias Empresas

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

UE – União Europeia

UEM – União Económica Monetária

SVID - Swedish Industrial Design Foundation

UE – União Europeia

UL – Universidade de Lisboa

1. Introdução

Ao longo dos anos, parece ter-se desenvolvido a noção de que o design é um recurso quase exclusivo de Grandes Empresas. Na verdade, no contexto das PMEs, parece ser que o design e as marcas em particular têm vindo a merecer maior interesse, faltando estudos sistematizados desenvolvidos da perspetiva do Design de Comunicação.

Desde algum tempo que as marcas deixaram de ser apenas do domínio das grandes empresas e dos bens de consumo, verificando-se um crescente investimento nesta área por parte das PMEs, provavelmente porque num mercado cada vez mais saturado, a marca é detentora de um papel fulcral ao nível da diferenciação das empresas.

Este tema mostra-se relevante pela importância das PMEs na economia portuguesa.

Optou-se pela realização de um estágio, por se considerar a via mais eficaz para levar a cabo esta investigação, uma vez que permite a análise direta de projetos de design solicitados por PMEs, bem como a gestão da marca das empresas. Permitiu ainda saber como nas PMEs difere o conceito de gestão de marca, dos conceitos utilizados pelas grandes empresas.

Analisámos também o papel do designer, ou seja, a tomada de decisão e o modo como são solucionados problemas de comunicação através do design.

Por outro lado, atualmente, ter a oportunidade de realizar um estágio também é uma mais valia, pois permite por em prática as competências e conhecimentos adquiridos em contexto de estudo, ampliando-os ao nível profissional através de uma prática projetual que é levada até à implementação dos trabalhos.

A investigação ativa foi desenvolvida em contexto de estágio, na empresa Playme Studio, que está sediada em Castelo Branco e que é especializada nas áreas de "*Branding; Packing; Print e Editorial e New Media*". O estágio teve a duração de seis meses, decorrendo entre os dias 4 de novembro de 2013 e 9 de maio de 2014.

Ao nível da metodologia qualitativa e não intervencionista, fez-se um estudo literário através da seleção, análise e síntese de informação em livros, revistas, artigos, sites específicos e também de investigações anteriores. Foram ainda realizados questionários a algumas PMEs do sector agroalimentar, sediadas no distrito de Castelo Branco, uma vez que se pretendeu confrontar a realidade desta área geográfica com alguns estudos já realizados. Estes dados foram complementados com uma entrevista a um cliente da Playme, gestor de uma PME, permitindo obter dados mais específicos sobre o modo como um empresário encara o recurso ao design.

1.1 Tópico Investigativo

Tem-se vindo a registar um crescente interesse por parte de algumas PME's ao nível do recurso ao design e numa gestão mais profissional das suas marcas. Contudo, estes casos ainda não mereceram a devida atenção por parte dos investigadores, pelo que esta investigação se propõe centrar nas seguintes questões:

- Que tipo de recurso ao design é feito pelas PME's do sector agroalimentar do distrito de Castelo Branco?
- Como se caracteriza a conceção e a evolução das marcas no contexto da PME's?
- Como têm sido utilizadas as estratégias de marca nas PME's?
- Em que difere a gestão de marca de uma PME das outras empresas?
- Existe relação entre as características dos proprietários das empresas (localização, nível educacional) à forma como a sua marca é gerida?
- Quais as principais barreiras para o recurso ao design?
- Como as PME's do Distrito de Castelo Branco gerem as suas marcas?

1.2 Objetivos Gerais e Específicos

A definição de objetivos é bastante decisiva numa investigação, uma vez que constitui os pontos a atingir com a mesma, ditando metas e meios. Nesse sentido, contribuem para o desenvolvimento de capacidades metodológicas ao nível da investigação e de um melhor planeamento de trabalho.

Contudo, há que ter em conta os imprevistos/obstáculos que possam surgir, não estando os mesmos previstos no plano de trabalho.

Com o estágio, pretendeu-se obter uma aproximação às PME's, uma vez que algumas delas são clientes da empresa onde decorreu o estágio, de modo a compreender:

- De que modo recorre ao Design de Comunicação e a que nível;
- Qual o contributo do Design de Comunicação no processo de gestão estratégica da empresa.

Pretendeu-se também o contacto e experiência real no mundo laboral do Design de Comunicação, nomeadamente:

- Aprender a trabalhar em equipa;
- Adquirir novos métodos de trabalho;
- Observar diretamente processos e metodologias de trabalho;
- Aumentar a auto confiança e a autonomia;
- Superar as limitações técnicas que pudessem surgir;

Pretendeu-se também adquirir novos conhecimentos recorrendo à investigação teórica, de modo a complementar a parte prática, através de análise, pesquisa e tratamento de informação.

- Analisar o estado da arte e da literatura pertinente e identificar os seus contributos para o tópico investigativo;
- Analisar o universo da PME's no que respeita ao uso das marcas e quais os seus benefícios;
- Compreender os processos de gestão de marca nas PME's através da análise de estudo de caso;
- Confrontar os níveis de recurso ao design das PME's do Distrito de Castelo Branco com vários estudos nacionais e/ou internacionais;
- Estudo de caso de uma PME sobre o design como recurso estratégico;
- Comparar os modelos atuais existentes, usados por grandes empresas com aqueles que são adotados pelas PME's e identificar as diferenças;
- Contribuir para um conhecimento atualizado sobre os níveis de recurso ao design por parte das PME's do sector agroalimentar, enquanto instrumento de reflexão de empresários e designers.

1.3 Desenho da Investigação / Metodologia

Segundo Madeleine Grawitz (1993, citada por Carmo e Ferreira, 2008), há várias definições para métodos, referindo que estes constituem a base de um plano de trabalho com uma determinada finalidade. A seleção de uma metodologia de investigação, em detrimento de outras, depende dos objetivos de estudo, nomeadamente das questões às quais se pretende responder (Matos e Carreira, 1994).

No sentido de assegurar a qualidade dos resultados, procedeu-se ao desenho da investigação, de modo a sistematizar e planificar o trabalho a desenvolver face à temática, aos objetivos e tópico investigativo definido.

O desenho desta investigação consistiu numa metodologia mista. Segundo Johnson; Onwuegbuzie e Turner (2007), a investigação mista integra sistematicamente as metodologias quantitativas e qualitativas, num único estudo. O seu maior objetivo é conseguir maior abrangência e profundidade no estudo a desenvolver. Esta metodologia permite que os métodos quantitativos e qualitativos mantenham as suas características originais, mas também possam ser modificados, de modo a se integrarem melhor na investigação.

Deste modo, o recuso à metodologia mista permite um elevado nível de rigor, útil à investigação de dados diversos, nomeadamente aqueles obtidos sobre e através da prática do design.

Definiu-se uma metodologia qualitativa e não intervencionista, que consistiu num estudo literário sobre a temática em investigação, clarificação de conceitos, bem como na de seleção e análise de investigações anteriores. Esta metodologia contempla ainda questionários e uma entrevista.

Ao nível dos questionários, recolhem-se dados quantitativos, que posteriormente se analisam de modo qualitativo.

Embora a metodologia não intervencionista contemple outros métodos e técnicas de investigação (onde se incluíram por exemplo estudos de caso; estudos biográficos), que têm em comum determinados aspetos em que a fonte direta dos dados é o ambiente natural, considerou-se necessário recorrer a uma metodologia intervencionista ativa, por permitir o desenvolvimento de projetos práticos dentro da mesma temática, ampliando a natureza dos dados. Por outro lado, além da realização de trabalhos práticos, o contexto em que decorre a realização dos projetos também tem pertinência para o estudo.

Através da metodologia estudo de casos, os trabalhos desenvolvidos em contexto de estágio são descritos enquanto casos de estudo exploratórios, uma metodologia intervencionista adequada para a comparação de casos dentro de um mesmo tema, mas de natureza complexa e limites pouco definidos (Yin, 1984).

Em síntese, para este estudo, definiu-se uma metodologia mista, por se considerar como a via mais adequada para uma recolha de dados com um espectro alargado, garantindo o rigor dos dados e a utilidade dos resultados.

Do confronto dos dados obtidos como o tópico investigativo, os objetivos, o estado da arte e o argumento resultam as conclusões, contributos e recomendações para futuras investigações.

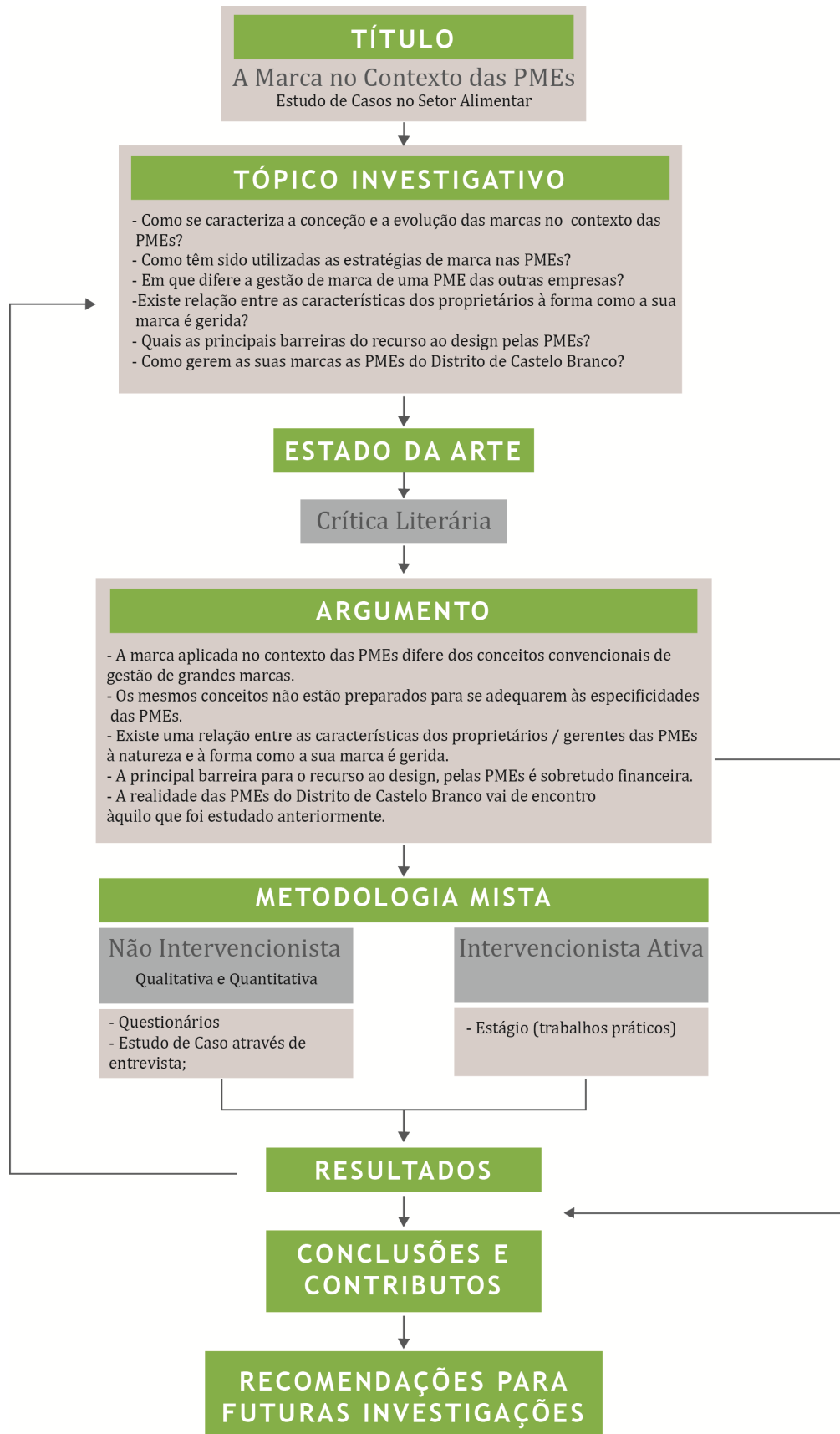


Fig. 1 - Esquema do Desenho da Investigação. Fonte: da autora.

1.4 Benefícios

São vários os benefícios de uma investigação em design, uma vez que passa por processos criteriosos de investigação, fornecendo assim dados orientadores e científicos relevantes para esta área de investigação.

Os benefícios diretos são para o investigador, através do desenvolvimento de capacidades metodológicas de investigação e um melhor planeamento de trabalho. Ainda, os benefícios relacionados com o contato com a realidade laboral, ao nível do design gráfico, através do estágio realizado na empresa.

Houve também uma contribuição relativamente à importância do design, nomeadamente ao nível da indústria e aumento da sua competitividade, no caso específico das PME's.

Desta investigação poderão também beneficiar os empresários, pois além do facto de através dela obterem uma maior compreensão ao nível da importância do design, obterão dados concretos acerca desta realidade, no distrito de Castelo Branco.

Espera-se ainda que beneficiem os designers, não só pela informação obtida, mas também que surjam mais oportunidades de trabalho, através da sensibilização das empresas e que as mesmas aumentem o recurso aos ateliês de design.

Espera-se também que este estudo sirva de referência para outros, de modo a alargar a amostra, a área geográfica da mesma, bem como se expanda a outros setores.

2. Estado da Arte

2.1 Introdução ao Tema

No contexto das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) é um tema com relevância, particularmente para o conhecimento e mercado em Design de Comunicação, o qual não tem merecido a devida atenção por parte dos investigadores, que se têm centrado nas Grandes Empresas.

Aparentemente, desde pelo menos uma década atrás que as PME's têm vindo a valorizar o design e a apostar em projetos sistematizados para as suas marcas a uma escala mais abrangente, até mesmo a nível internacional. Por outro lado, parece ser que a maioria destas empresas continua a não atribuir valor estratégico ao design. A encomenda de serviços de design parece limitar-se ao design enquanto cosmética e menos enquanto qualidade intrínseca de empresas, produtos ou serviços. Não obstante, em Portugal, ainda deverão ser poucas as PME's que atribuem sentido estratégico ao design, na tomada de decisão, inovação ou gestão empresarial.

Faltam estudos que permitam compreender porque as PME's têm esta visão sobre o design e uma gestão de marca profissional, bem como sobre as reais consequências que a falta de política de design pode acarretar para o sucesso e a competitividade das empresas. Segundo Maia (2005, p. 24) *“Em Portugal este assunto apresenta-se escasso ou praticamente não documentado, fazendo antever a inexistência de empresas com efetivos resultados ou reforçar um determinante negativo do tecido empresarial português, ou seja, a não partilha de informação e cooperação entre empresas, à semelhança das suas congéneres europeias que revelam frequentes exemplos.”* Nas empresas, ainda persiste um enorme desconhecimento sobre a função e o papel do design e as suas potencialidades quando integrado nas suas estratégias de gestão empresarial.

Portugal, um país predominantemente rural, ficou fechado nas suas fronteiras até bastante tarde, caracterizado por um mercado interno bastante limitado em termos de uma procura com fraco poder de aquisição e pouco esclarecida. Segundo diversos autores, a principal entrave à modernização da estrutura da indústria portuguesa da época, foi o regime de Salazar, ainda segundo Maia.

Enquanto que na Europa a Revolução Industrial foi o marco decisivo na afirmação e na definição da necessidade de um design no mundo, o arranque efetivo da Indústria Portuguesa ocorreu só no início do séc. XX, com maior impulso aquando da entrada de Portugal na UE (União Europeia), que provocou o início de importantes e profundas transformações e oportunidades que possibilitaram dar maior relevância ao design.

Em 1991, foi criado o CPD (Centro Português de Design), para promover o design no âmbito empresarial, com a direção do Arquiteto António Sena da Silva.

Um dos objetivos deste Centro era que, através do design se pudessem potenciar vários benefícios na indústria, dos quais;

- Melhoria da imagem das empresas e dos seus produtos;
- Melhoria da competitividade internacional;
- Aumento do valor acrescentado;
- Melhoria da qualidade dos produtos e processos;
- Criação de um ambiente inovador

Alguns designers e investigadores portugueses, da Universidade de Aveiro, nomeadamente João Branco; Francisco Providência; Carlos Aguiar Pinto; Vasco A. Branco, promoveram a o recurso ao design pelas empresas portuguesas e estiveram como consultores ao serviço do Centro Português de Design, durante 10 anos.

Após esses 10 anos de atividades, o CPD apresentou algumas considerações, resultantes de inquéritos a empresários, escolas e designers sobre o estado do design em Portugal e foram detetados os seguintes problemas:

- Fraca perceção do que é o design;
- Fraca credibilidade do design português;
- Desconhecimento do modo de integrar o design nas estratégias de produção e de comunicação da empresa;
- Indefinição do papel do designer no universo empresarial / institucional;
- Deficiente regulamentação da atividade dos designers;
- Falta de estruturas de apoio à criação e à produção de design;
- Pouca informação sobre a atividade do design e deficiente circulação da informação existente;

Em suma, estes dados revelaram um grande desconhecimento sobre a função e o papel do design e as suas potencialidades quando integrado nas estratégias das empresas.

2.2 Definição de Marca

As marcas estão diretamente vinculadas à necessidade de assegurar a autoria e a propriedade. Como tal, as *“Marcas existem há séculos. Já no antigo Egipto, os fabricantes de tijolos colocavam símbolos para identificá-los. Na Europa Medieval, as associações de comércio usavam a “marca” para assegurar ao consumidor uma qualidade consistente e obter proteção legal para o fabricante.”* (Tavares, 1993)

Existem diversas definições para a palavra marca. Para Raposo (2008 p. 14) *“a marca pode ter diversos significados em diferentes níveis visto que tem uma tripla função: distinção (apresenta a empresa e individualiza-a por distinção), descrição que*

se subdivide em categoria (comunica a empresa pela descrição) e atribuição (revela competência e qualidades)."

No entanto, o próprio conceito de marca varia conforme o contexto em que é usado, podendo referir-se a aspetos tangíveis ou intangíveis, ao conceito subjacente, a ato de marcar, como se marca e ao que ficou marcado. Como refere Blacket (2003, p.10), a marca é *"na sua forma passiva , o objeto pelo qual se forma uma impressão e, na sua forma ativa, o processo de formação dessa mesma impressão."*

Qualquer empresa ou associação tem necessidade de se diferenciar num ou mais mercados, procurando comunicação para públicos internos e externos, acabando por se fazer representar e auto identificar com uma marca. Para que uma entidade se distinga de outras de forma eficaz e eficiente, convém que tenha algum tipo de signo gráfico, um símbolo ou um logótipo que passam por ser registados e protegidos.

Na literatura, o conceito de marca tem vindo a ser tratado desde várias perspetivas, nomeadamente do marketing, da publicidade, da gestão e do design, justificando algumas das diferentes nomenclaturas, contradições e falta de consenso. Genericamente, a marca é um conceito mais amplo que designa o conceito e valores particulares e mais diferenciadores de determinada empresa, produto ou serviço, bem como a síntese da sua reputação e simbologia particular (Raposo, 2012). Por outro lado, a marca gráfica refere-se exclusivamente ao que ficou marcado e é visível. De acordo com Raposo (2012, p. 41) *"a marca gráfica é o signo gráfico usado enquanto assinatura por uma organização ou marca, para identificar, diferenciar e relacionar os distintos suportes de comunicação visual. Este signo gráfico pode constituir-se por um logótipo, um símbolo ou pelos dois em conjunto (...)."*¹

As características visuais da marca devem atender a requisitos estratégicos como sejam o posicionamento pretendido e os valores mais distintivos e característicos da empresa, produto ou serviço, que a gestão da mesma deve atender, sob a responsabilidade de um gestor de design ou de marca. Aqui, as competências do designer são fundamentais para a manutenção do valor estético da marca. Blackett (2003 p.9) refere mesmo que *"A criatividade e a imaginação são cruciais para o sucesso de uma marca."*

¹ Tradução livre de "La marca grafica es el signo gráfico usado como firma de la organización o marca para identificar, diferenciar y relacionar los distintos soportes de comunicación visual. Este signo grafico puede constituirse por un logotipo, un símbolo o los dos en conjunto (...)"

2.2.1 Breve História da Marca

Não é propósito deste estudo aprofundar a história da marca, no entanto, considerou-se pertinente fazer breve síntese, que contribui para um melhor entendimento dos conceitos em causa.

A palavra marca (em inglês, *brand*) provém do antigo nórdico *brandr*, que significa queimar ou deixar marca e que alude diretamente à marcação de gado com ferro em brasa.

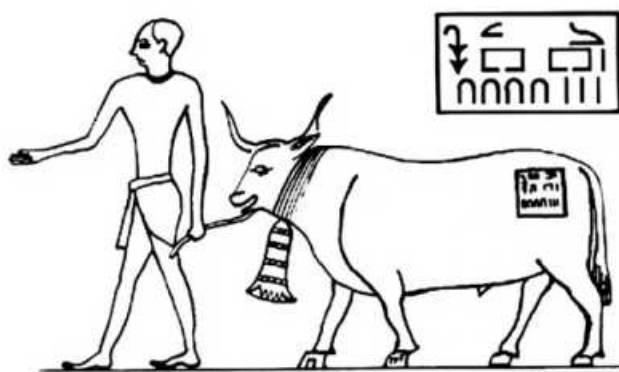


Fig. 2 - Marca de Gado.

Era através da gravação com ferros quentes que o homem marcava, assinalando a propriedade sobre seu gado. Os compradores distinguiam assim, através dessas marcas, o gado que era de cada criador. E assim se originou a marca como orientadora de uma escolha, como é hoje em dia. Também os oleiros identificavam os seus recipientes, colocando a sua marca na parte de baixo dos mesmos, com o barro ainda húmido. Os símbolos foram então a primeira manifestação visual da marca.

A marca começou por ser usada em utensílios de pequeno porte e na cerâmica. E tal como ocorreu com as marcas de gado, outros fabricantes de peças de barro começaram a imitar as marcas já existentes, falsificando-as, enganando assim os compradores.

Segundo Raposo (2008) a origem das marcas está relacionada com a origem da escrita, não só em termos de técnica, como no uso de iconografia. Ainda hoje, as marcas gráficas são desenhadas usando letras e/ou símbolos gráficos.



Fig. 3 - Máquina de Costura Singer, 1851.

Mais tarde, aquando do fabrico em grande quantidade de fina porcelana e de mobiliário, nos séculos XVII e XVIII, em França e na Bélgica, cada vez mais as fábricas começaram a usar as marcas, para identificar a qualidade e a origem dos seus produtos. Também nos objetos mais valiosos, em ouro e prata a aplicação das marcas teve de ser mais rigorosa, de modo a transmitir confiança ao consumidor do produto.

Mas foi em finais do séc. XIX e inícios do séc. XX, com a produção em larga escala, que se começaram a valorizar e usar as marcas em número nunca antes visto. Com as melhorias de fabrico e de comunicação trazidas pela Revolução Industrial, foi permitida a comercialização de bens e produtos. Muitas marcas que conhecemos atualmente, datam desse período, como a *Singer*, *Sunlight*, *Kodak* ou *Coca-Cola*.

A partir daqui, surgiu a primeira legislação sobre marcas registadas, o que permitiu aos proprietários estarem protegidos por lei.

A criação das primeiras agências de publicidade, em finais do séc. XIX, também proporcionou o maior desenvolvimento das marcas.

Com o final da Segunda Guerra Mundial e tudo o que lhe é inerente, como a melhoria das comunicações assistiu-se “à verdadeira explosão do mundo das marcas” (Blackett, 2003 p. 15)

2.3 Identidade Visual Corporativa

Para Sena da Silva (1997), o conceito de Identidade Visual Corporativa é frequentemente mal interpretado e por vezes sobrevalorizado pelos designers. A identidade de uma entidade, que é manifestada e comunicada através de um conjunto de elementos de Identidade Visual, tem importância, mas não é suficiente para o sucesso da estratégia, considerando que todas as manifestações de design gráfico, de ambientes, de produto, etc. não bastam para assegurar o sucesso, uma vez que estão dependentes do comportamento das pessoas que integram a instituição.

No contexto do Design Gráfico, a Identidade Visual Corporativa direciona a comunicação da marca e é um dos principais vetores para que uma empresa controle e obtenha a Imagem Corporativa pretendida e que esta seja sólida e forte. Trata-se de um sistema de elementos visuais capaz de distinguir uma empresa de modo coerente e uniforme e forte no mercado, dependendo da seleção e ajuste gráfico e semântico dos seus elementos, tais como conceitos, logótipo, símbolo, cores, formatos, imagens e grafismos, tipografia, etc. Contempla ainda todos os suportes de comunicação visual, nomeadamente estacionário, sinalética, embalagens, publicidade, frota automóvel, ambientes corporativos e expositivos, lojas e stands, etc.

Raposo (2008) refere que a primeira equipa de consultores de imagem corporativa (Peter Behrens e Otto Neurath) foi contratada pela empresa Alemã AEG, através do seu fundador Emil Rathenau. Foram criados logótipos, cartazes, folhetos, anúncios publicitários, etc. Contribuíram assim para uma comunicação coerente e para uma forte cultura empresarial. Segundo Joan Costa (1992) este foi o embrião daquilo que é hoje em dia a Identidade Corporativa.

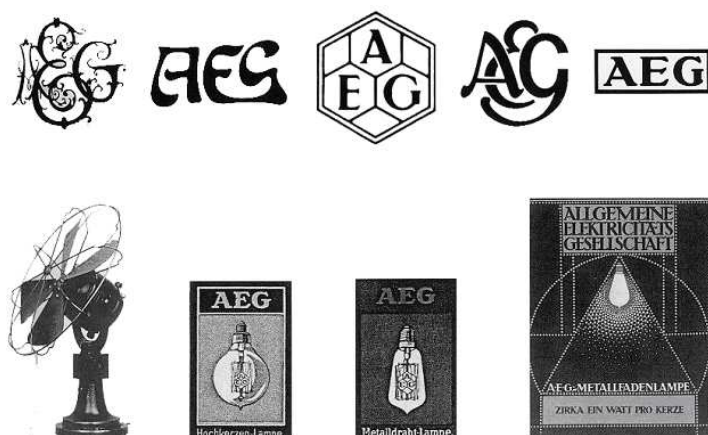


Fig. 4 - AEG (Raposo, 2008 p.80).

De acordo com Raposo (2008, s.p.), Emil Rathenau e o filho, consideravam que é missão dos empresários fazer uma gestão sustentável, que contribua para a boa imagem do país e a melhoria da qualidade de vida dos consumidores, razão pela qual se convenceram que *“a arte com orientação social poderia contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas”* e o recurso ao design contribuiu, de grosso modo, para o aumento das vendas.

Ao nível do design e da arquitetura, o trabalho de Peter Behrens ficou marcado pela noção de projeto integrado e global, influência do movimento Deutscher Werkbund, do qual foi fundador, mas também pela responsabilidade social no projeto, defendida por Otto Neurath, como havia implementado com o *Isotype*, que pretendia a criação de uma linguagem pictórica universal, que contribuía para tornar a informação mais inclusiva (Raposo, 2008).

Segundo Healey (2012), no início do século XX, a linguagem visual das marcas era gerida, tanto por agências de publicidade como pelos departamentos de arte das empresas. No entanto, o design básico de uma marca gráfica era desenhado pelo diretor da empresa, que seguidamente o cedia aos *“artistas comerciais”*, que o reproduziam em anúncios, embalagens, etc. Estas marcas gráficas assemelhavam-se mais a ilustrações. Eram completamente diferentes dos símbolos abstratos que se seguiram.

Aos poucos, foi-se abandonando a representação figurativa nos símbolos, onde os desenhos se limitavam aos contrastes branco – negro ou forma – fundo.

Após a Segunda Guerra Mundial, a linguagem visual das empresas passou a apresentar-se de forma mais inteligente.

Para Healey (2012), a ideia de que as marcas gráficas fossem criadas por designers ganhou notoriedade, sobretudo a partir dos anos cinquenta. A gestão de identidade corporativa foi-se tornando cada vez mais sofisticada, estimulando o desejo dos consumidores pelos produtos. Davam preferência à elegância, ao

modernismo, aerodinâmica ou ao efeito tridimensional. Toda esta mudança cultural e tecnológica foi bastante influente no design de marcas. As impressões coloridas mais baratas, da década de 1960 até 1980 e os avanços tecnológicos de reprodução gráfica, bem como o surgimento da cultura *pop*, também exerceram bastante influência nesta área, estimulando o consumo por meio de grandes inovações. De 1990 a 2000, foram proporcionadas mudanças ainda mais acentuadas, devido à tecnologia dos computadores, cada vez mais aperfeiçoada, e com novas linguagens a predominar. Também tecnicamente, através dos efeitos visuais, como *layers*, padrões, profundidade, etc., a serem criados com bastante facilidade.

Os diversos trabalhos de investigação sobre e através de projetos de design, permitiram constatar que a Identidade Visual medeia o modo como a Identidade Corporativa se transforma em Imagem Corporativa.

Segundo Almeida (2005, p.92, baseado em Costa, 2004) a Identidade Corporativa pode ser definida em quatro parâmetros, como sejam:



Fig. 5 - Os quatro parâmetros da identidade corporativa. Fonte: da autora, com base em Almeida (2005, p.92).

-Identidade Corporativa – Como a empresa pensa e os seus valores (cultura corporativa, manifestando-se através de produtos, serviços, comunicações, símbolos, etc.)

-Signos Identificadores – Logótipo, símbolos, tipografia, nomes, cor, texturas, etc.

-Sistemas de Identidade Visual – Resultado da normalização da imagem gráfica;

-Imagem Corporativa – Imagem global da empresa, ou seja, como a empresa é vista pelos seus públicos.

Os diversos parâmetros da Identidade Corporativa constituem-se como vetores que se influenciam simultaneamente. O design atua particularmente na mediação entre o que a empresa é e como é percebida, selecionando e ajustando signos gráficos. Neste sentido, de acordo com Yves Zimmermann (1993), o projeto de Identidade Visual Corporativa sintetiza e confere coerência em três âmbitos públicos e identitários:

1- **A comunicação** (independentemente da sua classe);

2- **A envolvente** (a presença pública, ou seja, arquitetura, interiores, sinalética);

3- As suas atuações (a filosofia de produtos ou serviços que oferece, o contacto direto com a empresa, isto é, atendimento telefónico, contacto pessoal ou escrito, etc.)

2.3.1 Fases de um programa de Identidade Visual Corporativa

Conforme refere Almeida (2005, p.45) “*um programa de Design Corporativo é essencialmente constituído por quatro fases sequenciais que, dependendo do contexto e da evolução do programa, podem sobrepor-se, ser mais curtos ou mais extensos, sofrer avanços ou recuos, numa perspetiva de cumplicidade, com a organização e de continuidade*”. O seu objetivo principal é a comunicação integral.

Quanto às etapas de desenvolvimento projetual, Olins (1990), considera que um programa de Imagem Coordenada deve ser efetuado em quatro fases, que são elas:

Fase 1 – **Investigação** – entrevistas, questionários, levantamento de todos os elementos passíveis de manifestar a identidade e apresentação de hipóteses;

Fase 2 – **Planificação e estratégia da sistematização** – seleção de símbolos, decisão ao nível da concepção e planeamento de suportes e meios de comunicação, articulados de acordo com os públicos;

Fase 3 – **Aplicação da estratégia** – Desenvolvimento dos signos gráficos e dos suportes de comunicação, articulados com a gestão dos meios;

Fase 4 – **Implementação a Apresentação** – Apresentação pública e uso dos suportes e meios de comunicação.



Fig. 6 - Quatro fases da imagem coordenada. Fonte: da autora, com base em Olins (1990).

As etapas propostas por Olins (1990) são coincidentes com algumas das que são apresentadas por Wheeler (2009), que identificou as seguintes:

Fase 1 – **Investigação orientada** – entrevistas, questionários, levantamento de todos os elementos passíveis de manifestar a identidade, estudo do mercado e análise dos concorrentes;

Fase 2 – **Clarificação da estratégia**– Análise da informação recolhida, diagnóstico e definição e planeamento de suportes e meios de comunicação, articulados de acordo com os públicos;

Fase 3 – **Design da Identidade** – Desenvolvimento dos signos gráficos e dos suportes de comunicação, articulados com a gestão dos meios;

Fase 4 – **Criação de pontos de contacto** – Vias de ativação da marca, relações públicas e nomeadamente ações que aumentem o contacto entre a marca e os públicos.

Fase 4 – **Gestão de ativos** – Análise constante dos processos de comunicação interpessoal, das ações gerais e suportes e meios de comunicação, face aos objetivos, podendo proceder a correções na estratégia ou no design.

De acordo com Chaves e Bellucia (2003), os programas de identidade são específicos, individuais e irrepetíveis, não só nos produtos, mas também no processo seguido. No entanto, consideram que existem etapas genericamente comuns, referindo que a primeira tarefa do diretor do programa/criativo é fazer um esquema, ou seja, “desenhar” o processo de trabalho. As etapas elementares e previsíveis, para os autores anteriormente mencionados são as seguintes:

- Formular uma estratégia de identidade e comunicação;
- Contactar com a gráfica e pedir orçamento;
- Determinar o tipo de atuação necessária;
- Descrever o serviço de design;
- Selecionar o serviço de design;
- Avaliar as propostas de design;
- Controlar a implementação do processo.

No entanto, a direção de design e dos signos identificadores é sempre relativa ao caso particular e deverá conter informações específicas sobre os seguintes temas:

- Perfil e posicionamento estratégico;
- Paradigmas estatísticos pertinentes;
- Requisitos técnicos da comunicação;
- Condicionantes verbais dos identificadores;
- Tipos de signos pertinentes;
- Valores “extragráficos” de gráfica atual, se existem.

Estes dados fazem parte dos requisitos específicos de cada entidade. Servem para condicionar/filtrar o design, ou no caso de uma empresa já em funcionamento, avaliar previamente aquilo que já existe. Se estes dados não estiverem presentes, o design será realizado de forma intuitiva e aleatória e o acerto será “*puramente provável*”.

Conforme referido anteriormente, a Identidade Visual Corporativa articula-se com outros vetores que fazem parte da noção de determinada empresa. Segundo Lacerda (2008, p.7, baseado em Chaves, 1988), para o CPD (1997), no desenvolvimento de um programa de gestão de Imagem Coordenada devem atender-se “*Quatro conceitos das dimensões intrínsecas de uma atividade empresarial*”, que são eles: A realidade empresarial diz respeito a questões tangíveis e quantificáveis da empresa, enquanto que a Identidade Corporativa se relaciona com os valores, a cultura e a missão; a Comunicação Corporativa, que corresponde ao que neste trabalho designamos por

Identidade Visual; e a Imagem Empresarial (ou Corporativa), que trata das percepções públicas sobre a empresa.

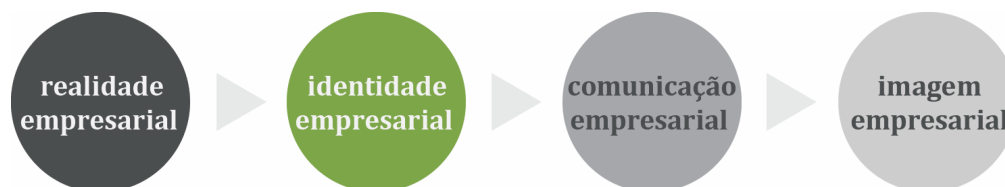


Fig. 7 - Quatro conceitos das dimensões intrínsecas de uma atividade empresarial. Fonte: da autora, com base em Lacerda (2008, p.7).

Ao nível da planificação e definição da estratégia, o design da comunicação corporativa apresenta alguns requisitos. De acordo com Guimeno (2000, p.242, citado por Almeida, 2005) p.84) os aspetos visuais são predominantes em relação aos demais, intervindo em todos os instrumentos comunicacionais da instituição, pelo que deve dedicar-se especial atenção aos aspetos seguintes:

- **Comunicação visual:** realizada pela empresa, seja por meio do logótipo, ou de publicações e atuações promocionais;

- **Estrutura física;** Comunica a imagem da empresa, por meio da arquitetura da sua infraestrutura, do design de interiores e dos equipamentos necessários ao desenvolvimento das suas atividades;

- **Equipa:** A equipa interage com a estrutura física da empresa e forma parte da sua imagem institucional;

- **Imagem dos produtos e serviços:** Muitas vezes a única forma de comunicação da empresa com seus clientes ou potenciais consumidores;

- **Identidade Visual Corporativa:** É um todo que deve ser projetado, levando-se em consideração o objetivo da gestão de modificar, potencializar ou reforçar a imagem.

Além da adequação gráfica e semântica dos signos gráficos à personalidade e estratégia empresarial, Chaves e Bellucia (2003) consideram que o sucesso na implementação de um programa de Identidade Visual Corporativa depende do desenvolvimento de uma cultura de comunicação sólida em toda a organização. Quando a comunicação se incorpora profundamente, a sua aplicação torna-se natural e a cultura comunicacional interna fica mais favorável, sendo mais eficaz.

2.3.2 Definição de perfil e posicionamento estratégico

De acordo com Wheeler (2009), o posicionamento da marca consiste na afirmação pública de um conjunto de características e benefícios de determinada marca num mercado específico e por comparação aos demais concorrentes.

A definição correta do posicionamento gráfico da marca pressupõe que o designer conheça a cultura e códigos do mercado alvo e como comunicam os concorrentes. No entanto, por si, esta informação é insuficiente e deve ser confrontada com as características mais distintivas ao nível da Identidade Corporativa, com a missão e objetivos da empresa (Raposo, 2012).

Com base na informação recolhida em termos de investigação, deve proceder-se a uma análise SWOT (Ponto fracos; Pontos Fortes; Ameaças; e Oportunidades), tomando decisões sobre qual a personalidade da marca a adotar, ou seja, definindo o seu posicionamento estratégico.

Por ser o signo de identidade mais estável na vida das marcas, o nome é bastante relevante e pode constituir uma vantagem ou um obstáculo na comunicação, mas desde logo no design dos signos gráficos (não só pelo tamanho, como pela facilidade de ser pronunciado no seu mercados, mas também pelas capacidades identificativas, distintivas ou de sugestão).

O processo de identificação, seleção e registo de um nome, incluindo potencial de evolução, exerce uma influência decisiva para a competitividade e sucesso de uma marca. Neumeier (2003, citado por Almeida, 2005 p.36), enumera um conjunto de requisitos mínimos a ser considerados à partida, na escolha de um nome para uma marca:

1- **Diferenciação** – Capacidade de se distinguir entre nomes da mesma classe de marcas, com a presença de um nome próprio.

2- **Brevidade** – Facilidade com que é usado ou referenciado, nomes longos ou acrónimos complicados dificultam a sua comunicação.

3- **Apropriação** – reporta à relação que se estabelece entre os propósitos da organização e o nome, no sentido de proximidade e adequação.

4- **Pronúncia** – Capacidade de reprodução verbal do nome depois de lido ou ouvido, mesmo em culturas e línguas diferentes.

5- **Empatia** – Refere-se ao prazer ou gosto no uso de determinado nome/marca.

6- **Extensão** – A sugestão visual e possibilidade de exploração criativa em torno de um nome, pode permitir inúmeras possibilidades de evolução da marca.

7- **Proteção legal** – A possibilidade de um nome ser registado comercialmente, incluindo a internet, poderá torná-lo valioso a longo prazo.

A ideia de “forma/função” também é aplicada ao nível visual e comunicacional que as marcas devem cumprir. Ou seja, a característica do nome é o ponto primordial para a criação de uma marca.

2.3.3 Importância da identidade e imagem coordenada

Tem-se vindo a registar um aumento significativo de casos de sucesso de empresas competitivas, as quais têm apostado na gestão de uma Identidade Visual forte e coerente. Sublinhe-se a importância dos resultados, na diferenciação das ofertas empresariais.

Segundo Branco (1995 p.14), existem “*sistemas de formas percebidas visualmente*”, que fazem com que o público adira ou registre as diferentes ofertas empresariais, que se referem a produtos e serviços, nomeadamente ao nível de um património é essencial a qualquer empresa.



Fig. 8 - Património essencial de qualquer empresa. Fonte: da autora, com base em Branco (1995, p.14).

Isto significa que o facto de uma empresa ter sucesso, não depende apenas da qualidade dos seus produtos ou da qualidade da sua gestão. Mas antes que a Identidade Visual é um fator essencial para evidenciar as características da marca junto do público, aumentando a qualidade percebida, de acordo com uma intenção definida. Deste modo, as empresas têm vantagens em definir e gerir a sua Identidade Visual, enquanto ativo.

O projeto de Identidade Visual mais eficaz é aquele que corresponde à Identidade Corporativa e aos seus objetivos, fazendo face ao que é oferecido pelos concorrentes e às expectativas dos públicos internos e externos. Por outro lado, a Identidade Visual compreende um sistema de signos que não se limitam ao universo gráfico. O design de ambientes corporativos, os show rooms e espaços expositivos e laboraria são essências ao projeto global e coordenado. Todos os suportes de comunicação analógica, digital, interpessoal e os espaços físicos de contato com os diferentes tipos de públicos e potenciais consumidores são importantes e fazem parte do projeto de identidade global.

Os processos de Identidade Visual mais comuns assentam na redundância e repetição de códigos e semelhanças gráficas. Através desta coerência sistemática é provocada uma “*interação de mensagens*”, que originam prestações empresariais “*mais atrativas para os diversos públicos*” (Branco, 1995, p.15). Esta realidade é cada vez mais apreciada pelos consumidores e pelo público em geral, pelo que parece ser pertinente saber como são desenvolvidos estes processos nas empresas.

De acordo com Branco (1995), numa empresa, o processo de desenvolvimento de uma Identidade pode acontecer de forma intuitiva ou então poderá ser planeada, normalmente em resultado de um projeto de Identidade Visual.

Conforme definido por Chaves (1988), também Branco (1995) considera que :

- A Realidade Empresarial é objetiva e concreta, independentemente da consciência institucional;

- A Identidade Empresarial está relacionada com os objetivos e propósitos da entidade, ou seja, representa a sua personalidade;

- A Imagem Empresarial, é a leitura pública de uma instituição que envolve interpretação por parte das pessoas que com elas estão relacionadas direta ou indiretamente. É a representação mental de vários valores psicológicos que lhe são atribuídos, enquanto entidade.

- A Comunicação Empresarial representa todas as mensagens transmitidas, quer de forma consciente ou inconsciente, para o interior e para o exterior da empresa.

Como define Branco (1995, p.15) o processo de “*simbiose empresarial, ou institucional*” resulta da relação de interação e dependência entre todos estes fatores, o que “*obriga a que qualquer programa sobre uma destas componentes não possa ter êxito se encarado como parcelar, se não tiver em conta esta ligação íntima, permanente e indissociável*”

No que diz respeito ao projeto de Identidade Visual, Branco (1995) refere que os seus suportes logísticos e da comunicação assentam em várias áreas de especialidade

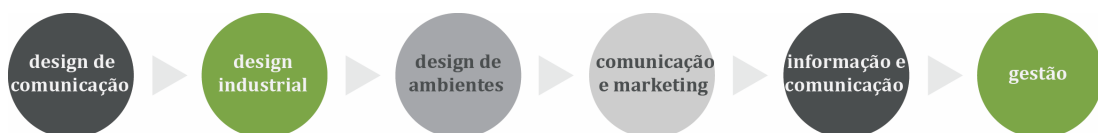


Fig. 9 - As várias disciplinas da imagem e da comunicação. Fonte: da autora, com base em Branco (1995, p.15).

Salienta-se a importância dos programas de identidade visual e imagem coordenada, com signos de identidade, quer sejam eles tipográficos, icónicos e cromáticos, passando pela normalização do seu uso. Através destes programas, dever-se-á receber e interpretar toda a informação relevante relativa à realidade, identidade e cultura da organização, convertendo-a na expressão visual e decisiva da organização. Devem funcionar, como fatores de fascinação, personalização e diferenciação, psicológico ou emocional, de impacto, de notoriedade. Estes fatores são cruciais, nas escolhas dos consumidores (Branco, 1995).

Depois de aplicar todos os elementos nos diferentes suportes utilizados pela empresa, obtem-se então a imagem coordenada, que tem uma expressão essencialmente visual.

Apesar de todas as organizações terem uma imagem e de todas elas comunicarem, pretende-se que todos os aspetos essenciais da empresa sejam tratados de forma

correta, pensada e profissional, de modo a que os públicos melhor entendam os valores das organizações.

Do ponto de vista de Mozotta (1998), toda a empresa é um sistema de formas e cada qual se pode classificar segundo uma das disciplinas do design:

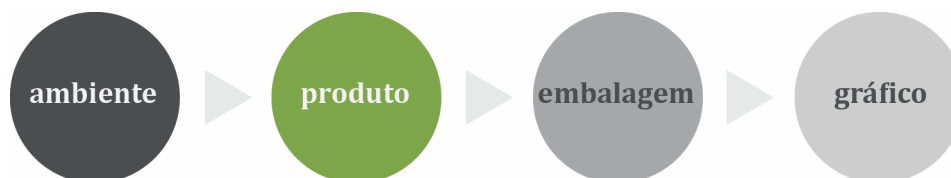


Fig. 10 - Disciplinas do design. Fonte: da autora, com base em Mozota (1998, p.73).

O Design e os Programas de Imagem Coordenada, conferem um enorme valor à organização, desenvolvimento, competitividade e inovação empresarial, uma vez que:

- Orienta o aumento da capacidade comunicativa do produto na sua relação com o distribuidor e o cliente;
- A imagem corporativa, dirigida à formação da imagem pública, confere valorização de uma instituição e da opinião genérica sobre a mesma;
- A comunicação através da marca potencializa a presença da empresa e dos seus produtos no mercado.

Em suma, segundo Mozota (2002, p.73), a imagem coordenada *“permite então, criar um conjunto de mensagens uniformes e consistentes que contribuem para definir a identidade da imagem tornando-a única, como bilhete de identidade da organização.”*

2.4 Gestão de Marca nas Empresas

No *ranking* mundial dos países economicamente mais competitivos encontram-se a Finlândia, os Estados Unidos, a Suécia e a Dinamarca. Coincidentemente, são países que têm uma política governamental de design e que substância em linhas de apoio financeiro para o recurso ao design por parte das suas indústrias.

Em 2012, Portugal caiu quatro lugares, na lista dos países mais competitivos, passando de 45º para 49º lugar. Segundo o relatório global do World Economic Forum esta queda deveu-se à crise da dívida soberana e à consequente *“deterioração do ambiente macroeconómico”* não só de Portugal, mas de todas as economias do Sul da Europa.

Desde os anos 80 que o tema da gestão de design passou a ter destaque e alguns gestores reconheceram que não se resume a questões estéticas, mas antes uma via essencial ao nível da resolução de questões económicas. Porém, a inexperiência da utilização/aplicação do design por diversos empreendedores e consultores evidenciaram falhas na integração ao nível empresarial, durante os anos 90.

Já em 1991, Peter Gorb referia que durante a década de oitenta, o design se tinha tornado no recurso de gestão mais discutido entre os gestores de diferentes negócios. Era já encarado como “*componente chave*” na obtenção de padrões de qualidade, e aceite como o grande impulsionador dos processos de inovação de que os empreendimentos saudáveis dependiam. Também adicionava aos produtos um valor acrescentado, contribuindo assim para que os preços fossem mais elevados e as empresas lucrassem mais.

Contudo, trazendo o design tamanhas vantagens, colocou-se a seguinte questão: porque ainda haveria bastante desconfiança por parte dos empresários, face ao design?

Para que esta desconfiança fosse afastada, seria necessário que fosse realmente apresentado aquilo que o design tinha para oferecer, uma vez que este é frequentemente mal compreendido, como palavra, causando confusão entre o seu significado e o seu produto e processo, pelo que seria necessário defini-lo. Segundo Gorb (1991, s.p.), “*a palavra-chave é processo. O design é um processo de planeamento das coisas*”.

Relativamente a esta situação, Gorb enumera alguns dados relevantes:

- 1- O design exerce uma posição fulcral no processo de inovação da indústria produtiva;
- 2- O design tem um contributo significativo, ao nível do lucro, dando um valor acrescentado ao produto, até chegar ao cliente;
- 3- Contribui para que as empresas “*sejam capazes*” de receber grande parte do capital investido;
- 4- Pode ajudar os gestores a melhorar os desempenhos pessoais, através do seu método e intervindo diretamente nos campos de desenvolvimento da gestão e da formação;
- 5- É o meio mais eficaz para exercer o controlo de qualidade em qualquer negócio.

Em suma, com as diferentes transformações, ao nível social e cultural, económico e político, e com a globalização e a competitividade, as empresas devem ter consciência da importância do design, bem como do seu papel, relativamente aos seus signos identificadores, no desenvolvimento de uma cultura empresarial e uma correta comunicação organizacional. Deverá ser através da Identidade Corporativa que essa consciência se materializa, e por sua vez, se reveste através de um modelo mental da imagem corporativa (imagem que os públicos internos e externos fazem de uma determinada organização).

Posto isto, o design deverá ter um papel relevante neste processo, não só como disciplina, mas também como ferramenta, e deverá funcionar como interlocutor entre as várias vertentes empresariais, definindo assim os objetivos de um programa de Identidade Corporativa. Nos tempos que correm, o sucesso de qualquer empresa

dependerá da sua atuação no modo como comunica, realçando assim o valor da Identidade Corporativa e dos seus signos identificadores.

Do ponto de vista de Bernsen, J. (1987, p.34), *“uma empresa que tenha uma boa gestão utiliza design, ou seja, usa-o como ferramenta de gestão tirando o máximo proveito dos recursos criativos e consequentemente do design de produto, gráfico e ambientes, que facultam no crescimento e desenvolvimento da empresa.”*

Já Mozota, (1990) refere que a importância da adoção da ferramenta de gestão de design passa pela integração de quatro elementos visuais numa empresa, que são eles: Produtos/serviços, espaços de trabalho, documentos e recursos humanos. Assim, permite-se gerar de forma consistente um sistema visual completo. Contudo, para que tal aconteça é necessário atribuir ao design um lugar de destaque.

Posto isto, reforça-se a importância das empresas terem conhecimentos de estratégia de gestão de design. Estas devem ser orientadas para a integração de produtos ou serviços inovadores, apresentando uma imagem corporativa e comunicação uniformes.

“Good Design is a good business.” Afirmação de Tom Watson Jr., Chairman of IBM Corporation, proferida em 1974 em Harvard University, in Design Management Journal. Vol.12, nº3. Pp6 (Maia, 2005, p. 23)

As empresas que trabalham com designers, segundo Gorb (1991), têm a vantagem de se preocuparem não só com o produto em si, mas também com a expansão dos seus negócios.

Para a definição da sua própria identidade, as empresas devem questionar-se sobre os seguintes aspetos:

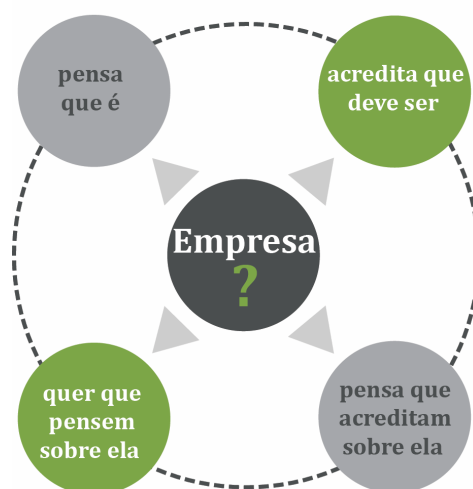


Fig. 11 - Aspetos da definição de identidade nas empresas. Fonte: da autora, com base em Gorb (1991).

O propósito do plano de implementação da gestão de identidade corporativa é proporcionar um perfil visual coerente, por meio da coordenação das mensagens que uma empresa emite, o que a obriga a constituírem um ambiente exterior que as diferencia da concorrência.

“Por meio de um processo planejado – plano de implementação da gestão da identidade corporativa – pode representar-se graficamente o que é a empresa, definindo a identidade da mesma, procurando contribuir para fechar o vazio entre o objetivo real e o desejado e estabelecer as normas de aplicação desta identidade, para que a sua coordenação produza o efeito desejado” (CPD Centro Português de Design, 1997).

Segundo Almeida (2005 p.86), o plano de implementação divide-se em seis etapas. É a partir destas que se elabora o diagnóstico da identidade corporativa, da comunicação atual da empresa e posteriores modificações.



Fig. 12 - Etapas do plano de implementação da identidade corporativa nas empresas. Fonte: da autora, com base em Almeida (2005 p.86).

- **Identificação:** explorar a situação real da identidade corporativa da empresa e definir a sua identidade ideal;
- **Investigação:** evidenciar qual a real situação da empresa;
- **Sistematização:** todas as informações obtidas até então são sistematizadas e interrelacionadas com diferentes aspetos da identidade corporativa e os instrumentos comunicacionais;
- **diagnóstico-** Julga qual é a situação real da empresa, comparada à ideal, em cada uma das áreas em que está dividida a identidade de empresa. O diagnóstico geral deve considerar a comunicação da instituição, o particular, cada um dos sistemas internos e orientar a intervenção da gestão da identidade corporativa na empresa;
- **política de identidade e comunicação** - os instrumentos analíticos usados anteriormente irão permitir a definição de uma política comunicacional que contém, pelo menos, a ideia da comunicação que deve ser aplicada na empresa, além dos critérios concretos para a aplicação dessa política;
- **intervenção** - nesta etapa, são estabelecidas as normas que devem reger a intervenção no sistema comunicacional da empresa.

Segundo Gorb (1990), o designer deverá ser um participante ativo neste processo, não só nas primeiras, mas em todas as fases. Segundo o próprio já existe este *“espírito de participação coerente”* na indústria fabril japonesa, por exemplo.

Posto isto, os designers deveriam contribuir, através das suas competências, resolvendo problemas relacionados com a criação de produtos novos, inovadores, e ao mesmo tempo lucrativos e de grande qualidade.

2.4.1 Branding

Para Raposo (2008), *branding* quer dizer atribuição e gestão de marca, referindo-se a um projeto de Identidade Visual Corporativa, pois consiste no desenvolvimento de uma marca, articulando lógica e coerentemente todos os signos de identidade, estabelecendo ligação emocional com os seus consumidores, que lhe atribuem determinado valor. Almeida (2005 p.13) refere ainda numa perspetiva mais atual, no âmbito da competitividade das organizações “*através de uma forte componente de imagem, o branding surge como uma disciplina ou articulação sequencial de um conjunto de disciplinas que visam o desenvolvimento e implementação no mercado de estratégias de imagem de marcas e produtos dirigidos ao consumidor final*”. Ou seja, o *branding* é constituído por cinco disciplinas complementares, sequenciais, que se repetem ciclicamente. Facilitam a articulação de estratégias de marca com a respetiva implementação no mercado, e reforçam continuamente a evolução de uma determinada atividade organizacional (Neumeier, 2003). Nesta perspetiva, as diferentes disciplinas que correspondem às diferentes fases do *branding* são as seguintes:



Fig. 13 - Disciplinas correspondentes às diferentes fases do *branding*. Fonte: da autora, com base em Neumeier (2003).

1- **Diferenciação** – Capacidade de uma marca, bem como os seus produtos se diferenciarem dos outros.

2- **Colaboração** – Obter os melhores contactos, para que haja um maior desempenho.

3- **Inovação** – Capacidade de introdução de novas mudanças no mercado, através dos produtos.

4- **Validação** – Aprovação da marca e do produto.

5- **Cultivação** – Dar continuidade ao processo de forma cíclica.

Se compararmos este processo nas grandes empresas e nas PMEs, segundo Keley, as primeiras estruturam os seus processos de forma bastante abrangente. Já as empresas de menor dimensão trabalham de forma mais informal. Contudo, o

processo tem a mesma sequência básica. A questão passa por encontrar a melhor solução para o problema e gerir o processo da forma mais consistente, independentemente da dimensão da empresa. Normalmente as grandes empresas trabalham com equipas temporárias que funcionam durante o decorrer de determinado projeto.

Ainda assim, se não houver abertura por parte das empresas, este processo dificilmente será bem sucedido, pois para Keley, a criatividade não resiste em ambientes fechados, constrangidos.

2.4.2 O Designer como Gestor

Algumas empresas ainda encaram o design como um custo e não como um investimento. Cabe ao designer demonstrar as suas valências, de modo a aproximar-se das empresas. Segundo Regadas (2012 p.13) *“É preciso mudar esta visão, do designer como um profissional executor, passando a ser o elemento estratégico.”* O mesmo ainda refere que para muitos autores, o designer, dentro da organização, é um dos elementos chave ao nível da mediação, interpretação e gestão, como também já vimos anteriormente.

Em Portugal, o facto de não existir uma cultura de design na sociedade, dificulta a implementação do design no planeamento estratégico das empresas. Falta de informação por parte das pessoas faz com que a sociedade tenha o design como supérfluo e de fácil execução.

Para que o design seja realmente incorporado nas empresas, é necessário que haja uma mudança de mentalidade para que consigam entrar novos conceitos. Há a necessidade de partir para a inovação. Segundo Regadas (2012, p.39), para que uma empresa tenha o design incorporado na sua estratégia competitiva, deve ter definidas três questões fundamentais:

1- Definição do negócio e os objetivos da organização, bem como traçar metas quantificadas de crescimento e lucro e também tornar clara a sua identidade corporativa e o seu posicionamento no mercado.

2- Obtenção de um planeamento estratégico, que deverá definir as metas a serem atingidas, verificar se o projeto apresentado está de acordo com as exigências e expectativas do mercado e quais são os recursos financeiros, tecnológicos, humanos (entre outros) disponíveis.

3- A introdução de conceitos de design de comunicação, passo a passo, dentro da filosofia e cultura de trabalho da organização e desenvolver o processo de trabalho do design de comunicação como um diálogo entre diversas áreas de conhecimento, que devem agir de forma integrada (engenharia, produção, vendas, marketing).

Em suma, a inserção do design nas empresas requer prioritariamente de uma mudança de mentalidades, no sentido de o mesmo ser encarado como uma mais valia, um investimento estratégico.

2.5 A Marca nas Pequenas e Médias Empresas

As Pequenas e Médias Empresas são um elemento fundamental não só no plano de sustentação económico, mas também ao nível do desenvolvimento regional. Além disso, têm enorme capacidade de gerar riqueza e também de criar emprego.

As PMES portuguesas representam 99,6% do tecido empresarial português. Estas empresas desempenham 80% do volume de vendas global das empresas nacionais e um volume de emprego de 85%.

Entende-se por PME as empresas que reúnam as seguintes condições:

- Tenham menos de 250 trabalhadores;
- Apresentem um volume de negócio anual que não exceda 40 milhões de Euros ou um balanço total anual que não exceda os 27 milhões de Euros.

PME – Definição da União Económica e Monetária (UEM) do que constitui uma PME, classificando as empresas consoante o número de trabalhadores. Micro Empresas (menos de 10 trabalhadores); Pequenas Empresas (de 10 a 49 trabalhadores); Médias Empresas (de 50 a 249 trabalhadores). As restantes (com mais de 250 trabalhadores) são consideradas Grandes Empresas.

Baseando-se na sua experiência enquanto empresário e consultor, Branco (2001) afirma que *“O Design é bom para todas as empresas, seja qual for a sua dimensão, área de negócio, ou tipo de empresa, seja grande ou pequena, de comércio, serviço ou indústria, todas as empresas podem beneficiar com o uso do Design e da Comunicação.”*

O tema da marca nas PMEs, bem como o valor que é dado ao design pela indústria portuguesa, têm recebido uma atenção bastante limitada por parte dos investigadores académicos ou até mesmo de profissionais, como já foi referido anteriormente.

Segundo Mozota (2003), nos tempos que correm é fundamental que as PMEs tenham uma política de inovação, pela sua sobrevivência. Neste sentido, os designers assumem uma grande importância, como por exemplo, ajudando as empresas no lançamento de novos produtos. Para a autora, são várias as vantagens no desempenho das empresas, quando recorrem a um plano de design.

Sendo a maioria do nosso tecido empresarial constituído por PMEs, seria de esperar que tivesse um peso mais significativo no estado geral da Inovação em Portugal. Contudo, está abaixo da média da UE, ao nível da inovação, com 0,25, sendo a média 0,45 e o país com maior índice de inovação, a Suécia, com 0,79. Contudo, Portugal tem vindo a aumentar, gradualmente, tendendo a alcançar a média.

Para João Branco, a questão das estratégias empresariais de design em Portugal tem uma forte vertente política. Há uma grande demora em apresentar resultados positivos, uma vez que *“determinadas situações não funcionam da melhor forma”*.

Segundo o mesmo autor, é urgente que em Portugal, ao nível empresarial, recorra ao design. Desde os líderes governamentais até aos cidadãos anónimos, todos concordam que o design, ao nível empresarial é urgente, para que as empresas se tornem mais competitivas.

Posto isto, o mesmo questionou o facto de não haver uma evolução neste sentido, ou até mesmo regredir. O design pode significar a sobrevivência de algumas empresas ou até mesmo um salto qualitativo. As empresas portuguesas estão cada vez mais rodeadas por concorrentes com os quais não podem competir ao nível dos custos, quantidades ou qualidade. Seriam necessárias algumas modificações relevantes ao nível dos utensílios de gestão.

Uma das principais razões pela qual a política de design, sustentada ao serviço das empresas, se prende pela falta de ambição e de projetos realistas. Também pela falta de informação, derivada por um défice educacional e cultural sobre o tema incidindo esta situação diretamente em duas perspetivas:

- Ausência de sofisticação tecnológica e também nos instrumentos de gestão na maioria das PMEs portuguesas. Devido a esta situação, existe uma grande falta de informação e sensibilidade para o recurso ao design, a vários níveis, devendo este estar inscrito como instrumento essencial de gestão.

- Inexistência de consumo exigente e culto a este nível, capacitado para pressionar as empresas portuguesas no sentido de apostarem em inovação e criatividade.

Posto isto, necessário diagnosticar os efeitos responsáveis por esta situação, para que se procedesse uma intervenção realista, gradual e firme de apoio e incentivo, para que as empresas adquirissem condições de apostarem fortemente no design.

Tendo em conta que temos um tecido empresarial formado maioritariamente por PMEs, que muitas vezes não têm produtos próprios, trabalham em regime de subcontratação e não dão importância ao aspeto da imagem, nem tão pouco utilizam utensílios de gestão sofisticados, propor, nestes casos, a adoção do design, nomeadamente o industrial, sem ter em conta os efeitos e os contextos, não parece ser uma boa estratégia e poderá até mesmo retroceder aquilo que se pretende, apesar de haver condições de resposta flexível dos mercados atuais e das novas tendências de consumo.

Podemos responder de forma positiva aos novos padrões de consumo, bastante exigentes ao nível da diferenciação a que só as PMEs podem responder adequadamente. A dimensão das nossas empresas, a qualidade dos nossos produtos e a capacidade criativa de alguns empresários, bem como de *marketeers* e designers permite-nos isso. Contudo, para que o mesmo se verifique de forma positiva, será necessária maior informação disponível sobre os mercados e as tendências, para que

as empresas não sejam vistas apenas como “executoras” de produtos. É evidente que concorreremos com mercados com os quais não nos é possível competir, nomeadamente ao nível dos custos e das quantidades. Em Portugal não se recorre ao trabalho escravo mal pago, infantil e fazem-se os devidos descontos para a Segurança Social.

Branco (2001) partilhava da opinião de que a adotando um design sustentado por um número muito razoável de empresas portuguesas, poder-se-ia inverter esta situação. No entanto, esta mudança não poderia ser radical, sem haver uma certeza das condições de escoamento e comercialização.

Através desta estratégia, contribuir-se-ia também para a modificação da imagem dos produtos, não só a nível nacional, mas também internacional, uma vez que esta não tem a melhor qualidade nem é vista da melhor forma, lá fora.

Também a imagem do nosso país poderia ir muito além da simples “venda” ao turismo, e não deixar “morrer” os sectores de atividades fundamentais, como tem vindo a acontecer.

Branco (2001, p.51) acreditava não só na necessidade de uma gestão sustentável, para pequenas e médias empresas, mas também como numa pesquisa ou metodologias específicas. No entanto, segundo o autor, as empresas portuguesas precisam primeiro de reconhecer o design como uma “*atividade de resolução de problemas, técnico de incorporação estética e significado em produtos/serviços, imagens e ambientes, com uma natureza sistemática e coordenada*”.

Atendendo ao design como uma disciplina de negócios e trabalho institucional com dimensão pragmática (função), semântica (significado), sintática (estrutura), Branco (2001) admitia que o projeto deveria coordenar e integrar/interdisciplinar e adaptação de mensagens, produtos e ambientes às necessidades físicas e psíquicas dos indivíduos.

“Design is more than skin deep, it goes to very heart of a product; a good designer considers appearance but also creates products that are easy, safe, inexpensive to use and service and simple and economical to produce and distribute”. Philip Kotler and Gary Armstrong in “Principles of Marketing”(sd/sp).

Segundo Lopes (1996), pela ótica do marketing, o design não é apenas um “*esquicho artístico*”, uma vez que aborda a lógica geral do produto e, simultaneamente, procura atrair atenção, aperfeiçoar o desempenho/performance, reduzir os custos de produção e procura também conferir ao produto uma forte vantagem competitiva no mercado-alvo.

Contudo, o caso português mostra-se bastante dramático, quase não existindo integração na política de empresas que lhes permita atuar nos mercados internacionais.

Face a esta situação, terá de se fazer um grande esforço, durante muito tempo, de modo a que seja contornada. Não se trata de um problema de conceptualização ou de

confabulação, mas sim ao nível da vulnerabilidade do software existente nas empresas portuguesas. Ainda segundo Lopes, têm de ser as empresas privadas a “*dar este salto*”. Simultaneamente, o estado terá que dar o seu contributo.

A competitividade é fundamental para que se sobreviva no mercado. Para Lopes, no que toca a este assunto, esta deverá estar inserida na mente dos empresários, que deverão pensar de forma dinâmica e não apenas nos custos acrescidos.

É também necessário o desenvolvimento empresarial face à inserção das nossas empresas na mutação presente das economias.

Para Maia (2005 p. 40)”*A inexistência de uma organização formal do design, por um lado, e a ambiguidade da sua classificação e contabilização, por outro, têm provavelmente impedido o conhecimento da verdadeira dimensão da sua importância.*”

Contudo, está previsto no Relatório e Recomendações da Comissão Europeia de Liderança em Design, na Ação Estratégica design n.º 3 - Colocar o design ao serviço das empresas inovadoras e competitivas no artigo 14, “*Reforçar a inovação design nas PME, tendo em conta as necessidades específicas destas empresas no âmbito de programas Europeus tal como a iniciativa Horizonte 2020 e facilitando o seu acesso aos respetivos programas nacionais.*”

Já Tavares (2004), após de alguma análise sobre o tema de gestão da marca concluiu que tem existido uma enorme tendência para que a investigação nesta área se foque na realidade das marcas das grandes empresas ou até mesmo nas marcas do consumidor com maior publicidade. Apesar de que esta área não interessa apenas às grandes empresas, pelo contrário, cada vez mais abrange outro determinado tipo de público.

Como já se referiu anteriormente, a marca deixou de ser apenas do domínio dos grandes empresas e dos bens de consumo. Cada vez mais há um maior investimento, por parte das PMEs nas marcas, uma vez que só a mesma permite a diferenciação de uma empresa das outras, num mercado cada vez mais saturado.

O contacto do design a este universo das PMEs contribui para a confirmação da sua importância para as empresas enquanto recurso estratégico. As PMEs que recorrem à criação da sua marca com pessoal especializado, acabam por ser compensadas e até estar mais preparadas para enfrentar dificuldades no mercado e há estudos que o comprovam.

2.5.1 Integração do Design nas PMEs

Qualquer que seja o tipo de empresa, há sempre uma forma de integrar o design e a comunicação. Normalmente, as empresas que recorrem ao Design de Comunicação, são aquelas que melhor se adaptam às mudanças, utilizando recursos estratégicos de modo a estarem prevenidas para situações indesejáveis e continuarem a atingir as suas metas.

Contudo e como já foi referido anteriormente, um dos grandes problemas para que o design de comunicação seja implementado como ferramenta, no planeamento estratégico de uma empresa é a falta de uma política de design eficiente. O design deveria desempenhar um papel importante na sociedade portuguesa, mas isso não acontece, pois a aplicação do design a larga escala não é estimulada.

Infelizmente, por vezes as PME's não recorrem aos devidos profissionais (design, marketing) por desconhecerem, considerarem desnecessário ou até mesmo dispendioso.

Na maioria das vezes, as empresas familiares recorrem a líderes ou gerentes, na maioria dos casos pertencentes à família, para a criação de marcas, sem que haja qualquer preparação prévia para o fazer, a nível académico.

Nas empresas que não apresentam a cultura de design, a informação inicial é bastante diferente porque:

- Pode existir apenas em modo intuitivo, sem estar organizado;
- Não existe por falta de proximidade. É negada a aproximação e o acesso aos gostos, necessidades, desejos e tendências da sociedade;
- Não existe ou não pode ser explorada culturalmente e é colocada de lado e ignorada. Não permite que o designer, que trabalha com a empresa, uma aproximação rápida;
- A informação existe, mas apenas na mente de um reduzido grupo de pessoas que não a partilham, nem tão pouco sabem seleccionar a mais pertinente;
- O não conhecimento das competências do designer;
- A necessidade de trabalhar com o facto de a informação não ser vista como estratégia;

Para que o designer possa evoluir dos seus estudos e pesquisas até à apresentação de uma solução para o cliente é necessário que haja um núcleo essencial de uma informação disponível.

A falta de esclarecimento para um problema inicial poderá levar o designer a não proceder da forma mais correta. Há empresas que não sabem como transmitir a informação, e isso depois refletir-se-á no resultado final.

A falta de colaboração por parte das empresas só terá resultados finais positivos se houver muita sorte ou grande experiência e sabedoria por parte dos projetistas.

O projeto para uma empresa deverá ser pensado como uma fonte permanente do diálogo entre o designer e a mesma. O designer começará por interpretar os objetivos iniciais da empresa, comunicando esta primeira interpretação à empresa, que por sua vez fornecerá um *feedback*, de modo a permitir a continuação, com alguma segurança, incorporando eventuais sugestões e críticas para o desenvolvimento do projeto. Essa interação entre ambos os lados deve prevalecer ao longo do trabalho. Isto significa

haver disponibilidade, por parte das empresas para produzir e analisar informação durante o desenvolvimento do projeto, em todos os momentos relevantes do mesmo, tomadas as decisões e o modo de alcançar uma solução eficiente que a organização pode identificar.

Mas no caso de problemas que possam surgir, da falta de colaboração das empresas, uma vez que em algumas delas há uma enorme falta de conhecimento nessa área, pois não sabem da importância dos resultados que pode ter esta prática interativa. Perante este cenário é provável que o designer continue o projeto, sabendo que a falta de informação pode ter consequências terríveis no seu trabalho e nos resultados alcançados para a empresa. A necessidade de informação e as consequentes práticas de pesquisa são consideradas essenciais durante o processo, no qual deveriam interferir diferentes protagonistas.

A existência destes procedimentos é indispensável para o desenvolvimento do projeto.

Relativamente a experiências atuais sobre o tema, estas não são bem conhecidas, ou ainda não foram estudadas, dificultando assim para que o campo teórico deste conhecimento não seja enriquecido. Há que produzir informações sobre esta área, para que haja maior oferta empresarial perto dos consumidores. Seguem-se algumas propostas de exemplos de intervenção de design, no que se refere ao bom senso e à reflexão sobre a importância e perspectivas sobre esta temática, sobre os produtos, imagens e ambientes, nos contextos sociais, culturais e económicos dos nossos dias;

- Gestão de estética e serviço das organizações;
- Auditoria e diagnósticos de design;
- Regras para a compreensão e interiorização dos sujeitos sociais;
- Leitura e interpretação de sinais enviados pela sociedade ou por determinados grupos sociais;
- Estudos sobre o equilíbrio dimensional dos resultados de intervenção de design (pragmático, sinalético e simbólico) e a sua influência sobre as preferências do público;
- Processos de determinação e exploração de consumo e estilos de organização;
- Fatores de impacto e atração para os consumidores (perceção multidimensional)
- Capacidade narrativa de produtos, imagens, ambientes e configurações estéticas e simbólicas.
- Coerência entre o posicionamento, a imagem e os elementos formais e estruturais.
- Objetos, imagens e da relação com os ambientes finais de uso e de consumo;
- Coerência entre as culturas de vendas, distribuição e de conceção;

- Eficiência nos instrumentos de regulação de imagens organizacionais.

Se existissem mais estudos, focados no design, haveria novas perspetivas para as PME. Contudo, a grande maioria dos estudos referentes ao comportamento dos consumidores ou dos grupos sociais relevantes levam algum tempo a realizar-se e as necessidades das empresas aumentaram com as novas características e comportamentos sociais, requerendo novas metodologias e conteúdos que poderiam fornecer “*estudos tendência*”. Baseados em observação dos estilos de vida, permitindo a descoberta de movimentos nos comportamentos sociais, que ditam as mudanças, que devem ser reconhecidas por aqueles que pensam, produzem, distribuem e vendem produtos, serviços, imagens e ambientes. Estes estudos têm como objetivo resumir informações necessárias para traçar novas estratégias de construção de propostas organizacionais.

Posto isto coloca-se a seguinte questão: Qual o modelo de intervenção adequado, se possível global, para trazer o design para dentro das nossas empresas?

Para João Branco, não existem receitas certas ou “*diretamente importáveis*”, contudo, deveriam ser revistos alguns aspetos, tais como:

- As empresas que mostrassem condições para tal, deveriam investir em design sustentado, acompanhado por estruturas responsáveis pelo marketing internacional e nacional, com base em informação e ação empresarial. Branco referia-se a investimentos com condições prévias e com acompanhamento posterior ao desenvolvimento do processo, por alguém “*conhecedor profundo das matérias relativas à gestão do design*”;

- Este investimento poderia passar pela contratação de pessoal especializado, nomeadamente designers e *marketeers*, para acompanhamento e intervenção nos processos, ou até mesmo a constituição de dinamizadores ao nível de diversas áreas de atividades específicas;

- Os atuais “*prémios de design*” deveriam ser modificados. Segundo Branco, dever-se-iam atribuir às empresas que cumprissem determinados requisitos, nomeadamente, a relação entre o sucesso comercial e a utilização correta do design, desenvolvendo assim uma melhoria ao nível das condições de comercialização interna e externa dos produtos e serviços.

- As distinções internacionais obtidas pelas empresas portuguesas em concursos importantes, das verbas resultantes de distinções internacionais e nacionais, deveria ser gasta uma percentagem razoável em publicitação nacional e internacional;

- As empresas que trabalhassem em regime de subcontratação deveriam ser ajudadas, no sentido de rever as remunerações, até agora inexistentes. Sobre o design e a engenharia em simultâneo, prestados aos clientes, deveriam ainda ser ajudadas ao nível do marketing nacional e internacional, nomeadamente em aspetos que se prendessem com a imagem corporativa – passagem do “*design silencioso ao design profissionalizado*”; poderiam ainda ser ajudadas numa outra perspetiva de design

sustentado, no sentido da redução de custos e emagrecimento de processos produtivos;

- Deveriam ser estudadas possibilidades de uma maior intervenção das empresas portuguesas nos esquemas de distribuição nacionais e internacionais e a constituição, sempre que possível, de parcerias e participações;

Em simultâneo:

- Dever-se-ia promover o design e as suas potencialidades junto dos empresários, de um modo versátil e adequado, através de conferências, seminários, *workshops*, de forma a demonstrar as vantagens da utilização do design, nomeadamente o significado do aumento do valor acrescentado e da diminuição de custos, sendo dados a conhecer, simultaneamente, os programas de apoio referidos;

- Deveriam multiplicar-se as ações de formação para empresários, gestores e técnicos em gestão do design, dentro das empresas, e com ligação às possibilidades de apoios já referidos anteriormente;

- Aumentando e promovendo os programas de estágios remunerados dos jovens designers junto das empresas interessadas ou a interessar, em todas as áreas e sectores de atividade;

- Existência de publicações regulares sobre design, que reflitam sobre os projetos empresariais e as respetivas respostas fornecidas pelo design, bem como sobre todas as outras matérias relevantes e de que há tão pouco escrito em português.

Segundo Branco (2001), deveriam ainda ser feitos outros investimentos profundos, nomeadamente ao nível da educação e da cultura:

- Introdução do design nos currículos, nomeadamente em escolas de economia, engenharia, gestão, marketing e até mesmo ao nível do ensino secundário;

- Ligar as escolas de design às realidades externas, proporcionando carreiras em investigação e progressão docente;

- Existência de protocolos de formação e colaboração com as Associações de Consumidores, de modo a inscrever o design como um dos princípios fundamentais dos cadernos reivindicativos de qualidade de vida;

- Verificação de trabalho em conjunto com os meios de comunicação social, de modo a que o design chegue ao alcance dos diferentes públicos;

- Aumento da presença da APD (Associação Portuguesa de Designers), que de modo a funcionar como audiência junto de várias instâncias e seja ainda um fator de dinamização da atividade;

- Aumento da presença do CPD (Centro Português de Design), como instituição vocacionada essencialmente para todas as tarefas de promoção e difusão do design junto dos vários públicos;

- Aumento do interesse, participação e apoio das diversas Associações Empresariais e dos Centros Tecnológicos por todas as ações a empreender;

- Reformulação do papel do ICEP (Instituto de Comércio Externo de Portugal), como veículo privilegiado de informações e de oportunidades de negócio, bem como de promotor dos produtos e serviços portugueses.

2.5.2 Metodologias e estratégias de integração do design nas empresas

De acordo com Branco (2005 s.p) *“Afirmar que o design é essencial para o aumento da competitividade das PME’s nacionais é veicular uma verdade que, de tão repetida, começa a perder vitalidade discursiva”*.

Uma vez que cada empresa tem características e necessidades próprias, o processo de implantação da Gestão do Design é bastante específico para cada organização, não existindo regras iguais para todas.

Este processo de implantação afetaria todos os departamentos da empresa e envolveria o designer, quer em grandes decisões, quer noutras menores. Para Branco (2005 s.p), *“para uma inserção bem sucedida do Design na empresa é essencial uma coordenação independente, um processo de sensibilização e formação dos colaboradores em Design, bem como a adoção de uma cultura de Design na Empresa.”* Posto isto, é imperativo manter os profissionais atualizados e sintonizados com as tendências. Assim, poderá a Gestão do Design ser indispensável para que se atue de forma mais eficaz no meio da gestão da organização, tendo em conta toda a envolvente social do mercado de trabalho e de tudo o que lhe é inerente.

Dado que, no geral, também o tecido empresarial português não é homogéneo, deveriam *“ser traçados vários cenários”*, atendendo às diferentes especificações. A aproximação do design às empresas irá sempre depender dos contextos, da cultura, da apetência e das condições objetivas, etc.

Segundo Branco (2005), há imensas soluções de variante internacional, no âmbito da gestão empresarial do design, contudo, estas teorias e soluções são direcionadas para outros contextos, muito específicos, em realidades bastante distintas, *“com práticas e culturas sedimentadas de há muito”*.

Contudo, do ponto de vista da estrutura e da organização das PME’s portuguesas, *“o terreno é favorável à aproximação ao design”*.

O facto de normalmente, as PME’s serem geridas por uma só pessoa ou por um pequeno núcleo de pessoas, em alguns casos até familiar, dominando toda a área de gestão, poderia significar que o design entraria diretamente com o poder, o que poderia propiciar uma relação franca, aberta e de permanente diálogo entre as equipas de design e de gestão, com todas as vantagens daí decorrentes. Se ocorresse *“uma intervenção de design sustentado, em situações em que os designers poderiam,*

também funcionar como consultores de estratégia, num misto de aconselhamento e ação.” Branco (2005. s.p.)

Contudo, os designers que integrarem nestes programas deverão ter consciência das condições que encontrarão, em alguns casos, bem como deverão estar preparados para um trabalho de paciência e simultaneamente, de aprendizagem e ensino.

Também deverão estar cientes de que poderão ter de abandonar fundamentalismos e ideias preconcebidas. Deverão, segundo Branco (2005) fazer grandes exercícios de interpretação de contextos, de parâmetros de limites, para que haja uma mediação entre as empresas e os públicos.

Deverá ser mostrado aos empresários que o design não serve apenas para a construção de produtos, imagens e ambientes “elitistas”. O recurso ao design leva às empresas questões relacionadas com a estética, que motivarão reflexões e que não conseguem ser qualificadas, mas que podem constituir um estímulo aliciante para todos os que estão inseridos no projeto.

Conforme Branco (2005 s.p) afirmou mesmo que *“desta decisão resultarão efeitos que se sentirão a curto e médio prazo. Nós não temos dúvidas que o design poderá constituir-se como um motor de modernização organizacional em direção a um futuro sustentável”*.

Para D’Ajus (2003), o processo de gestão resume-se na gestão dos recursos da empresa para alcançar os objetivos, envolvendo planeamento, execução, direcionando os intervenientes na obtenção de resultados. O papel do gestor é de enorme relevância, uma vez que é considerado a fonte de disseminação do conhecimento e será ele a liderar o processo, bem como gerir a relacionamento de outros setores, mesmo os que não estão diretamente ligados ao projeto.

Segundo Branco (2005), o design deveria ser entendido como uma disciplina empresarial, agindo dos seguintes modos:

- 1- O design como disciplina empresarial, cujo objetivo é o aumento do lucro das empresas;
- 2- Não é uma atividade elitista, para consumidores mais informados ou com maior poder de compra;
- 3- A sua expressão é mais correta quando desenvolvida de modo sustentável e global;
- 4- A práxis do design deve ser traduzida com cuidado, dos modelos de sucesso internacionais e adequados à realidade portuguesa.

Para Mozota (2003) os gestores e os designers deveriam ser *“parceiros”*, ou seja, o design deveria ser explicado aos gestores e a gestão aos designers, de modo a ajudá-los a gerir melhor / de forma mais eficaz as suas atividades. Também deveriam ser definidos métodos de gestão para integrar o design na empresa.

É fundamental que o design seja encarado como uma ferramenta de trabalho potenciadora do desempenho empresarial e não visto como transitório, ligado a modas que revestem os produtos e serviços. É, segundo Branco, uma disciplina que atua com rigor e que utiliza métodos e utensílios próprios, de modo a fazer o melhor pela empresa e a ser bem aceite pelos consumidores. É uma atividade que origina maior valor acrescentado ao produto, percebido e pago pelo consumidor e, simultaneamente, tende a reduzir os custos de produção ou de operação.

De acordo com Branco (2005 s.p) “ são estes os resultados que os empresários devem exigir aos designers, ou aos gestores de design, desde que este seja bem utilizado.”

Não é da competência do design fazer produtos inacessíveis, quer no preço, quer em termos de codificações simbólicas e estético formais. A este nível pertence um campo muito restrito de designers.

A maioria dos designers trabalha, autonomamente nas empresas, contribuindo para fazer os objetos, imagens e ambientes que nos rodeiam. Trabalham de forma criativa, sedutora, e ao mesmo tempo com grandes resultados ao nível da funcionalidade, ergonomia e respeito pelo ambiente.

Dentro das empresas, o design deve ser associado a outras disciplinas, a outros saberes imprescindíveis, como por exemplo o marketing ou a gestão da produção financeira. No entanto, estas modificações não devem entrar de forma repentina na realidade das nossas PMEs, uma vez que não estão preparadas para tal mudança. Pelo contrário, as PMEs devem ser cautelosas, e testar novos conceitos junto dos consumidores e parceiros de comercialização.

Já na década de 90, segundo Branco (2005), existia um núcleo importante de empresas que recorriam ao design de forma estratégica, com grande sucesso. Estas empresas demonstram que é possível haver uma transformação gradual, partindo de cenários e objetivos referidos anteriormente.

Relativamente aos modelos de sucesso usados pelas empresas internacionais, embora se refiram a produtos e marcas que operam em realidades completamente distintas das nossas, incluindo a educação, a cultura, e os recursos naturais, podem ser para Portugal uma boa aprendizagem sobre a utilização do design ao serviço das nossas empresas.

Já a gestão do design no desempenho empresarial, segundo Mozota (2002) traz as seguintes vantagens:

- Melhora o desempenho das políticas de inovação e comunicação das empresas;
- Melhora a performance global da empresa e é um investimento rentável;
- É uma profissão que gera valor a nível macroeconómico;
- Melhora a competitividade, não só a nível nacional, mas também internacional, favorecendo a exportação e a transferência de tecnologia;

- Pode ajudar na estruturação da economia de um setor na política económica regional.

2.6 Multidisciplinaridade na Gestão da Marca

Acredita-se que as empresas, ao recorrerem ao design beneficiam ainda mais se o mesmo se associar a outros temas, como por exemplo a gestão de *marketing*, para a caracterização conjunta dos concorrentes.

Chaves e Bellucia (2003) também defendem que, devido à heterogeneidade dos campos onde se insere a gestão da imagem e da comunicação, devem haver profissionais de diversas áreas, trabalhando em conjunto, nomeadamente *marketing*, gestão de design, desenvolvimento de projeto, etc.

Segundo os mesmos autores, deveriam haver três perfis profissionais, nas empresas, nomeadamente:

- **Gestão de imprensa e relações públicas:** O jornalista deve dominar os meios, deve ter nível cultural alto, formação em humanidades e grande capacidade verbal e de escrita. Devem ter grande instrução ao nível dos recursos humanos e conhecimento de normas e protocolos e estilos de relação do domínio de idiomas.

- **Gestão de publicidade:** Formação similar à anterior, mas com especialização em gestão de comunicação, formação estética e nível cultural elevado, domínio de técnicas de design e comunicação visual, domínio de técnicas de marketing e estudos de opinião.

- **Gestão de design:** Ampla formação em design e disciplinas similares/próximas (arquitetura, história da arte), domínio de técnicas e meios de comunicação visual, grande sensibilidade estética. Deve estar familiarizado com a gestão empresarial e aspetos económicos e de mercado.

Também Branco (2001, p.54) defendia a associação do design a outras áreas do conhecimento. No entanto, segundo o mesmo, persistia um problema: O facto de os empresários, devido à sua ignorância sobre a profissão, “*desconfiarem*” do trabalho dos designers e “*acusarem*” o mundo dos negócios de não fornecer as condições ideais para a prática da sua profissão. Para que esta situação fosse ultrapassada, Branco sugeria um diálogo eficaz entre o empresário e o designer, “*assumindo uma aprendizagem mútua dos processos e realidades, que são forçosamente complementares para uma compreensão direta, personalizada e aberta*”.

Atendendo às necessidades das organizações no contexto atual, marcado pela velocidade, instabilidade e intensa demanda por diferenciação, Branco acrescentava ainda que o design e o *marketing* são duas das ferramentas mais eficazes para melhorar a competitividade das empresas portuguesas.

Para Branco, (2003, p78), “*a defesa da interculturalidade e identidades locais no cenário global, a sustentabilidade, a preocupação com o desenvolvimento de sistemas e*

não apenas de objetos, a qualidade da informação prestada, a inclusão das minorias, a melhoria substancial do diálogo com o público geral, através de prestações marcadas pela qualidade técnica e estética, em suma, um retorno a um design de inspiração renascentista”

O design deveria ser encarado como um conhecimento, uma vez que o seu processo se alimenta de informação, fazendo operar as suas diferentes etapas de modo inter-relacionado. Neste sentido, e pela sua transversalidade à atividade das empresas, o design detém uma posição privilegiada na inovação porque traz para o processo conhecimentos sobre necessidades do utilizador, funcionalidade, tecnologia, materiais, imagem e promoção, mercados, etc.

Para Mozota (2003 p.35) as áreas do design e da gestão são bastante próximas, pois ambas são atividades criativas, *e de coordenação e de solução de problemas, que seguem um processo sistemático, lógico e coordenado. A mesma acredita ainda, que a gestão de design através das suas ações permitem uma melhor comunicação entre os designers e empresários.*

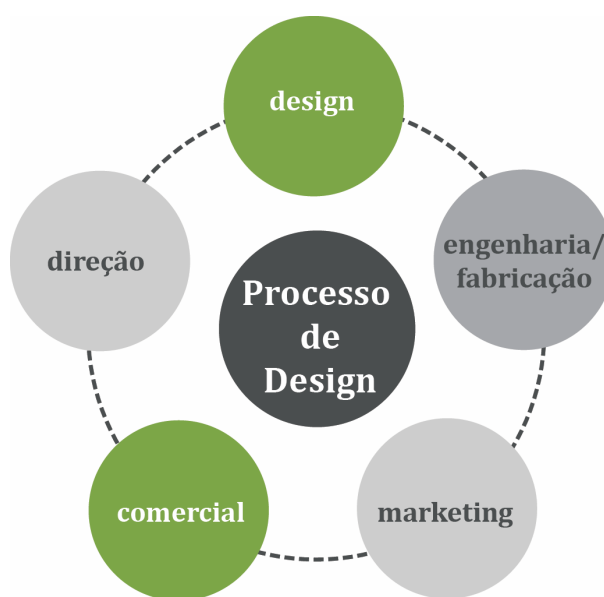


Fig. 14 - Participantes no processo de design. Fonte: da autora com base no Guia Metodologica Deseñ Industrial Predica(2006)

Em conclusão, o design deve ser percebido e pensado como uma atividade de carácter multidisciplinar, evolutiva e de negociação constante, permitindo o desenvolvimento de estratégias de segmentação/diferenciação mas, para que tal aconteça é necessário:

- Aproximar a gestão e os designers e proporcionar a estes últimos alguns conhecimentos de gestão; de modo a se integrem corretamente no tecido empresarial;

- Devem ser elaborados planos estratégicos que devem ser elaborados atendendo às especificidades de cada empresa;
- Possibilitar à empresa ter uma imagem uniforme entre o produto/serviço e a imagem coordenada, para que a qualidade real da empresa seja também a “qualidade percebida” pelo consumidor;
- Inovação interna ou cooperação com centros tecnológicos, universidades, entre outros, para que o tecido empresarial se torne verdadeiramente competitivo;
- Mudanças estruturais ao nível do ensino superior (propõe introdução do design nas disciplinas de gestão e vice versa);
- Sensibilizar sobre as reais potencialidades do design, nomeadamente por parte do poder político, através da implementação de agências de design e inovação, distribuídas pelos principais distritos do país, para trabalhar com as empresas. *“Representadas por elementos governamentais empresariais de referência nacional, contribuindo para credibilizar o design nacional”* Branco (2001 p.51).

Em suma, acredita-se que a dinamização de estudos específicos (métodos e conteúdos), bem como a associação da área do design a outras áreas do conhecimento permitiria uma informação qualitativamente mais estimulantes para as empresas e para os designers, ultrapassando assim o facto de outros terem sido mal adaptados nas áreas exteriores ao design e às necessidades das organizações de contextos atuais, marcados por instabilidade, pela velocidade e pela demanda da diferenciação. As PMEs poderiam ser beneficiárias deste novo posicionamento, ou seja, abrangendo diversas áreas, criando e desenvolvendo novos conteúdos e metodologias.

2.7 A Importância da Inovação no tecido empresarial

Inovar significa proceder à introdução de qualquer novidade em determinado contexto, como seja no governo, na administração, nas ciências, nas artes; novidade, renovação, nos produtos ou serviços.

Em 1982, a OCDE propôs uma definição sobre Inovação que coloca o design no centro: *“design is the core of Innovation, the moment when a new object is imagined, devised, and shaped in prototype form”*.

De acordo com Bahiana (1998 s/p) a inovação *“é um ingrediente essencial da competitividade e resultado do bom uso da criatividade e do conhecimento técnico, um dos motivos do aumento do valor dos produtos e serviços da empresa”* Como já foi referido anteriormente, o design não pode ser visto somente como um aspeto estética, mas sim como uma ferramenta para a inovação, para a competitividade das empresas e para a estruturação das suas marcas.

A inovação é muito mais que uma associação a aspetos tecnológicos. A inovação é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, podendo até mesmo ser o último incentivo para o crescimento e desenvolvimento de uma marca, a longo prazo.

Tornou-se assim possível afirmar que a Inovação, impulsionada pelo design, *“permite a criação e reconfiguração de processos de criação de valor, tendo presente, os fatores de sustentabilidade, desenvolvimento de novas ideias de bem-estar.”*

Segundo Kelley, (s/d. s/p), a Inovação possui três papéis positivos que poderão causar mais impacto na empresa, com a finalidade de ajudar a ser mais competitiva no mercado mundial. Mas segundo o mesmo, a Inovação, apesar de sermos a favor dela, tem alguns problemas, dois em especial. Um deles é que, apesar de ser importante, não é urgente, ou seja, não é prioritária e normalmente é adiada. O segundo problema da inovação é que, no século XXI, não basta ser só inovador. Ele refere mesmo que *“não é mais suficiente ser inovador, você deve copiar e ultrapassar as inovações de todas as outras companhias do mundo, e as outras companhias são muito boas no que fazem.”* Ele refere mesmo que *“você deve manter a sua cópia de inovação (Paste of Innovations)” para chegar à frente ou manter-se à frente de todos estes competidores.”*

O autor refere que em todos os projetos realizados pela sua empresa, a IDEO – Global Design, recorrem ao *Design Thinking*, que segundo ele, é a combinação de três fatores, sendo o primeiro, estando também em primeiro lugar para os seus clientes, *“os negócios”*.

Tom Kelley, autor do livro *“As dez faces da Inovação”*, refere que as dez maneiras de inovar estão de acordo com três categorias, sendo que a primeira delas, a mais importante, denominada de *“Papéis de Aprendizagem”*. Dentro das empresas, esta categoria funciona com as pessoas a *“fazerem de Antropólogos”*, indo para a rua, observando o comportamento humano, ou seja, *“tenta ver o que o consumidor quer, mesmo que ele ainda não saiba o que quer.”*

Existem aqueles que aprendem ainda com a experiência. Outros aprendem por *“Polonização Cruzada” (Cross Polinator)*, o que significa *“trazer ideias de outros lugares, de outras indústrias, países, gerações”*, aplicando-as no seu negócio/empresa, atendendo às suas especificidades. Para Kelley, são estes os três papéis da aprendizagem e possuem bastante importância.

O que ele define por *“papéis do meio”* são os *“Papéis Organizadores”*.

Ele salienta a importância da Antropologia e acredita que a mesma é a maior fonte de inovação da sua empresa. Ele cita Proust, que afirmou: *“O real ato de descobrir não consiste em encontrar novas terras, mas em olhá-las com outros olhos.”*

A inovação também poderá estar presente na estratégia da empresa, na gestão de recursos humanos, pode acompanhar processos, organizações, produção, marketing, comercialização de marcas, qualidade ambiental, etc. Pode apenas melhorar uma empresa ou até mesmo provocar mudanças mais radicais, provocando grandes transformações. Isto acontece não só nas empresas, mas também na sociedade.

A inovação também pode ser influenciada pelo grau de novidade que o consumidor percebe.

A multidisciplinaridade é também essencial ao sucesso das inovações, uma vez que a partilha de informação entre diversas áreas permite o enriquecimento de visões e a quebra de barreiras, e a criação de novas oportunidades.

2.7.1 Sistemas de incentivo à Inovação

Segundo Sousa (2011, p.47) *“apesar de se encontrar algumas entidades de iniciativas à inovação a nível nacional, como ADI, IAPMEI, ainda são consideradas escassas, talvez por falta de informação e divulgação.”*

O IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, foi criado em 1975, com o objetivo de prestar apoio às PMEs. A sua missão é: *“facilitar e assistir as PME nas suas estratégias de crescimento inovador e internacional, de aumento de produtividade e da competitividade, de reforço de competências e da capacidade de gestão e de acesso aos mercados financeiros, a par da promoção do empreendedorismo”* (Decreto Lei nº 140/2007 de 27 de Abril de 2007). Promove a inovação nas empresas produzindo novos bens, processos e serviços que suportem a sua evolução e reforçando a sua orientação para os mercados internacionais.

No entanto, em qualquer empresa, a inovação envolve mudanças a vários níveis, nomeadamente na tecnologia, na organização ou até no ambiente económico. Contudo, não existem garantias para o sucesso nem para o risco. É necessário que haja, por parte da empresa predisposição para a mudança e tudo o que esta implique, ao nível dos processos.

Segundo Rodrigues (2009, p.122), são bastante claros os atributos da inovação e das organizações inovadoras: *“abraçam a ideia de novidade, criam-na, reconhecem-na, buscam-na e para isso as pessoas trabalham em grupos, multidisciplinares, multiparentais; pensam sobre a mudança e como ela acontece, o que mudará a seguir, sabem que o seu desempenho é avaliado e compensado, e o seu cuidado é posto no sucesso da organização; e valorizam o conhecimento porque se compete na economia do conhecimento e este é muitas vezes a diferença entre o sucesso e a falha”.*

Mas para que estas mudanças possam acontecer, é necessário que as empresas estejam preparadas para o processo de inovação e tudo o que lhe é inerente. Ainda segundo o mesmo autor, (2009, p.129) para que a inovação seja incrementada, o gestor deve utilizar algumas estratégias, como por exemplo:

- Estar um passo à frente da concorrência;
- Praticar a imitação criativa (corrigir o que os primeiros a inovar não perceberam);
- Atacar sempre de onde os outros não atacarão.

Segundo as diretrizes das jornadas de Economia do Conhecimento, promovidos pela AEP, é imperativo fazer face à globalização e em particular à concorrência do

extremo oriente, dando algumas sugestões, que são elas, como refere Rodrigues (2009, p.49)

Principal – Investir em políticas de inovação, educação e formação profissional;

Logística – As empresas de logísticas devem ser vistas como parceiras e não como meras fornecedoras de serviços;

Papel do Estado – Deve agir por antecipação, tornando-se assim num parceiro ao nível do desenvolvimento.

Em suma, atualmente as empresas têm de ser competitivas e cada vez mais terem a capacidade de se diferenciar. Neste sentido, a inovação é fundamental. No entanto, para que tal se verifique, as empresas têm de estar bem organizadas internamente, ao nível da gestão dos recursos humanos. Contudo, também são importantes outros fatores, nomeadamente externos, tais como incentivos económicos, políticos e soliciais, ou até mesmo ao nível da legislação.

Sendo que a maioria do nosso tecido empresarial constituído por PME, seria de esperar que a inovação tivesse um peso mais significativo, contudo, ainda existem muitas barreiras para a inovação em Micro e Pequenas Empresas, que, segundo Rodrigues (2009) são: a resistência e falta de abertura à mudança e ao risco; a falta de visão estratégica, a cultura organizacional da empresa e os custos e recursos que acarreta.

Segundo Rodrigues (2009, p.129;130) os *Clusters* são “*Aglomerações locais competitivas, onde as barreiras ao alimento de empreendedores e de criação de novas empresas são mais baixas que noutros locais, potenciando assim a inovação, suportada na competitividade duradoura que reside em cada vez mais vantagens locais, como o conhecimento, as relações pessoais, a motivação, coisas imateriais que não pairam no espaço mas em ambientes vivos, dinâmicos, bem concretos.*”

Na área geográfica em que decorre o presente estudo, existe o Inovcluster, que é uma associação do Cluster Agroindustrial do centro. O sua principal missão consiste em contribuir para que a Região Centro se afirme ao nível nacional, ibérico e europeu como um território líder nas fileiras agro-industriais de excelência, suportando na singularidade e na qualidade dos seus agro-recursos, na preservação da biodiversidade e da diversidade paisagística dos seus espaços agrícolas e rurais, e na competitividade dos sistemas produtivos locais e regional.

2.8 Estudos Relativos a Outros Países

O DIG (Design Innovation Group), na Inglaterra, tem vindo a procurar medir os contributos efetivos do design para as empresas, desde 1979. Este grupo de estudo propõe uma visão partilhada, que permite medir a performance do design nas empresas. Como é óbvio, estes estudos demoram vários anos a ser feitos.

Também a ligação do design e dos designers às empresas não tem sido fácil, principalmente nos países menos evoluídos.

Segundo Mozota, através de uma pesquisa do DIG houve uma grande contribuição no reconhecimento do design como um “*ativo valioso*” para o desempenho das empresas. No entanto, segundo a autora, não se poderá separar o design das outras áreas, uma vez que esta não é a única a contribuir no processo de inovação. O objetivo deste estudo é a criação de um modelo de como o design está relacionado com a estratégia e política de inovação nas PMEs, a partir de modelos de pesquisa de gestão. Através de outras pesquisas, notou-se o interesse no tema da integração do design no “*processo estratégico global*”.

Na Grã-Bretanha, através dos resultados de uma pesquisa realizada pelo *Design Council* a empresas europeias, foi demonstrado que 92% das PMEs acreditam que este projeto poderá ser bastante vantajoso ao nível competitivo, mas 50% ainda pensa que o design é dinheiro desperdiçado. (na amostra deste estudo estavam 2 empresas portuguesas).

Segundo Maia (2005), este grupo de estudo, identificou um conjunto de indicadores chave disponíveis para medir a performance da empresa, ou seja, medidas financeiras utilizadas pela gestão. O impacto do design nos resultados da empresa mostrou-se bastante relevante, nomeadamente: no retorno do capital, na margem de lucro, no crescimento do lucro, no crescimento de *turnover* e vendas de exportação.

Ainda segundo Maia (2005), mais recentemente foi usada uma metodologia (da responsabilidade de Julie Herstein e Marjorie Platt, investigadoras na College of Business Administration da Northeastern University of Boston) para testar a hipótese de Tom Jr. Watson “*good design is good business*”, que demonstrou que as empresas que apresentaram um melhor design têm melhor performance financeira que as suas concorrentes, cujo foco no design é menor.

Segundo Raposo (2011), nem todas as empresas entendem ou recorrem ao design com o mesmo objetivo. A *Design Ladder* (escada do design) desenvolvida pela Swedish Industrial Design Foundation (SVID), mostra diferentes níveis de políticas do design utilizados pelas empresas:

1- **Não recorre ao design:** O design não tem um papel no desenvolvimento do produto ou serviço ou é uma tarefa depositada nas mãos de amadores. As necessidades e expectativas do utilizador/ consumidor final não são tidas em conta;

2- **Design como estilo:** O design é entendido como um fator essencialmente estético (aparência, estilo e ergonomia). O designer profissional pode estar envolvido mas em tarefas menores ou apenas no estímulo das vendas;

3- **Design como processo:** O design é considerado no processo de desenvolvimento do produto ou serviço, sobretudo nas fases iniciais. Valorizam-se as

necessidades e expectativas do utilizador/ consumidor final e o processo é multidisciplinar;

4- **Design como inovação:** O design integra uma cultura multidisciplinar e prática de renovação contínua como uma forma de incentivar a inovação da organização e conceito de negócio. Há uma simbiose entre o design e os objetivos da empresa.

Em 2003 e 2007 foi feito um estudo pelo Danish Design Centre (DDC), em associação com a Danish National Agency for Enterprise em 1000 empresas escalonadas pela *Design Ladder*, com a finalidade de avaliar os benefícios económicos do design.

Concluiu-se que as empresas que investiram em design tiveram um aumento de receita de 22% superior aos das empresas que não investiram no design. (Fig.15). Mostrou-se também que o design, para assegurar competitividade tem de integrar na cultura empresarial.

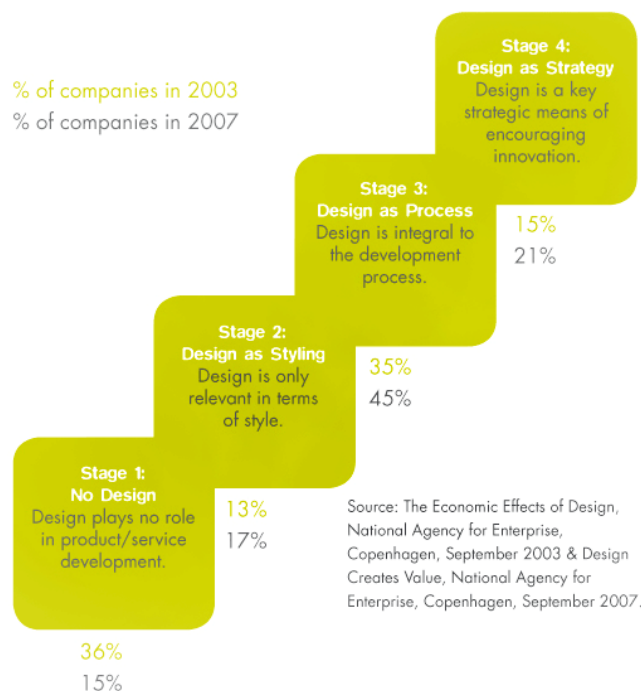


Fig. 15 - Comparação da estratificação das empresas casos de estudo, na investigação de 2003 e 2007, através da *Design Ladder*.

Noutro estudo, também realizado na Suécia, concluiu-se que as Empresas que investem em design são mais rentáveis.

Investir em design é altamente rentável, mesmo a longo prazo. A diferença da rentabilidade entre as empresas que investem em design e aquelas que não investem é de 59% ou mais, de acordo com uma pesquisa realizada por uma organização de empregadores para empresas de engenharia sueca, a Teknikforetagen. Este levantamento baseou-se no acompanhamento da rentabilidade e lucro de duas

empresas associadas da Teknikforetagen, que participaram em dois grandes estudos realizados em 2004 e 2008 por SVID e Teknikforetagen.

“As empresas que utilizam o projeto de forma estética e inovadora são claramente mais rentáveis do que aquelas que não o fazem. A diferença positiva é ainda mais acentuada quando comparamos as suas margens de lucro”, explica o economista, chefe do Teknikforetagen, Anders Rune, que conduziu esta análise.

Continua rentável, mesmo 7 anos depois. As empresas que em 2003 investiram em design de forma estratégica e inovadora, e que poderiam ser acompanhadas durante 7 anos, ainda conseguem ser 50% mais rentáveis de que as empresas que não investiram no projeto.

Contudo, ainda são poucas PME's que recorrem aos ateliês de design. Na sua maioria porque desconhecem qual a contribuição, em valor acrescentado, dos ateliês com os custos no desenvolvimento do produto.

Também na Holanda foi feito um estudo, que deveria ser para nós um bom motivo de reflexão e aprendizagem, na utilização do design ao serviço dos desempenhos das nossas empresas.

Nesse país os designers estão empenhados em criar metodologias capazes de estabelecer uma quantificação precisa a este respeito.

- Será que os ateliês de design contribuem mesmo para a conceção de melhores produtos?
- Será que esses produtos conseguem ou não algum êxito?
- Conseguir-se-á situar com rigor e em que estágio do processo de desenvolvimento do produto se torna necessário e útil o recurso aos serviços dos ateliês de design?

Sociedades como os EUA, Japão e Alemanha foram pioneiras no uso do design. Nos EUA, os novos produtos contribuíram para um crescimento dos lucros na ordem dos 32% entre 1981 e 1984. Na Holanda esse valor situa-se entre os 35% e os 45%. Das PME's que estavam em declínio, 49% optou pela introdução de novos produtos e 28% aceleraram as suas *performances*.

Segundo a análise de Roerdinkholder, e alguma experiência, concluiu-se que os ateliês de design são importantes, com evidentes vantagens, não só na produção de ideias, mas também na definição dos projetos. Esta situação é decisiva e influencia, quer a curto, quer a longo prazo, no sucesso dos produtos. No entanto, o papel dos ateliês de design será quanto melhor quando mais cedo participarem desde o início do processo.

Já em Espanha, os diretores das PMEs têm consciência da importância da comunicação em todos os aspetos, no entanto, este assunto tem estado pendente.

Atualmente, a comunicação corporativa tem-se mostrado uma mais valia para as empresas. Segundo a Asociación de Directivos de Comunicación, em 2010, nove em cada dez grandes empresas dispunham de um departamento de comunicação. No entanto, prende-se a seguinte questão: Será que nas PMEs, também este departamento será crucial dentro do planeamento estratégico?

Em Espanha, 99% do tecido empresarial é constituído por PMEs. Isto mostra a sua importância no desenvolvimento da atividade económica do país, à semelhança com Portugal. Posto isto, deveriam ser utilizados todos os mecanismos e recursos para que as PMEs alcançassem os seus objetivos, incluindo na comunicação.

“Este dato es revelador en cuanto a la importancia que tiene la gestión eficaz de la comunicación en las grandes empresas. Pero la cuestión es si en la pequeña y mediana empresa también se concibe este activo como elemento crucial dentro del planteamiento estratégico.” Gómez (2011, p. 28).

Tal como em Portugal, o desenvolvimento das ações de comunicação por parte das PMEs espanholas está diretamente ligado com a mentalidade das pessoas que gerem as empresa.

“El desarrollo de acciones de comunicación por parte de las PMEs está ligado íntimamente a la mentalidad y conocimiento del gerente o la persona responsable que está al mando de la pyme.” Gómez (2011, p.29).

Poderiam consultar-se modelos e fórmulas, no entanto, cada empresa é única e pessoal, requer um estudo personalizado antes de implementar qualquer modelo de comunicação. No geral, as empresas têm consciência da importância da comunicação, no entanto, por falta de tempo, dinheiro e até mesmo, por desconhecimento, não lhe dão a devida atenção. Em muitos casos, as empresas comunicam da mesma forma que há muitos anos atrás e limitam-se a ter apenas o nome da marca e uma marca gráfica. Centram-se mais no produto em si do que na própria marca.

Há necessidade de as empresas evoluírem e se adaptarem às novas tecnologias. A maioria das empresas espanholas têm página web, contudo, não as atualiza como deveria, nem sequer recorrem às vantagens do comércio eletrónico, nem recebem *feedback* do público.

Relativamente às redes sociais, que poderão ser bastante úteis, ágeis e eficazes com os clientes, as PMEs já aderem de forma significativa, segundo um estudo da “*Fundación Banesto*”, em que costumam utilizar uma a três redes sociais, sendo o *facebook* a mais utilizada.

Em suma, a comunicação corporativa é fundamental para que as PMEs recuperem o dinamismo empresarial. As PMEs deveriam ter os seus próprios planos de comunicação, uma vez que estes elementos são fundamentais para o desenvolvimento de ações eficazes. Neste serviço pode contratar-se uma empresa especializada ou “*levar-se a cabo pessoal*”. A aposta no design terá de ser vista como

um investimento e não como um gasto. Esta ideia relaciona-se com o valor que se dá ao conceito de rentabilidade.

A comunicação deverá ser entendida como um instrumento, uma ferramenta, que pode ajudar este tipo de empresas na realização dos seus objetivos.

3. Investigação Intervencionista Ativa

Como já se referiu anteriormente, atendendo ao tema do nosso estudo, optou-se pela realização de um estágio numa empresa de design, a Playme. Primeiramente, por ser ela também uma PME, mais especificamente uma Micro Empresa. Depois, porque nos pareceu a forma mais direta de obter contacto com outras PMEs, dado que algumas delas são clientes da empresa. Também pelo facto de assim se obter contacto direto com o mundo laboral na área do design gráfico e deste modo obter algum ensinamento e experiência prática. O estágio teve a duração de 6 meses e realizou-se entre 4 de novembro de 2013 e 9 de maio de 2014.

3.1 A empresa acolhedora

A Playme é uma empresa de design de comunicação, sediada em Castelo Branco, fundada em 2007. Está focada na performance, no desenvolvimento criativo e na criação eficaz de conceitos para meios de comunicação. A sua atividade centra-se no *branding, packaging, print editorial e new media*. Conta com prestigiados clientes, não só a nível nacional mas também internacional. Relativamente ao tema desta investigação, a marca nas PMEs, a empresa trabalha também com algumas empresas desta área, como por exemplo, a Viniparra (bebidas) ou Sabores de Idanha (queijos).

Aquando do estágio a empresa contava com três funcionários. O diretor criativo e proprietário, Paulo Veiga, o designer Miguel Vale e o programador Ivan Pires.

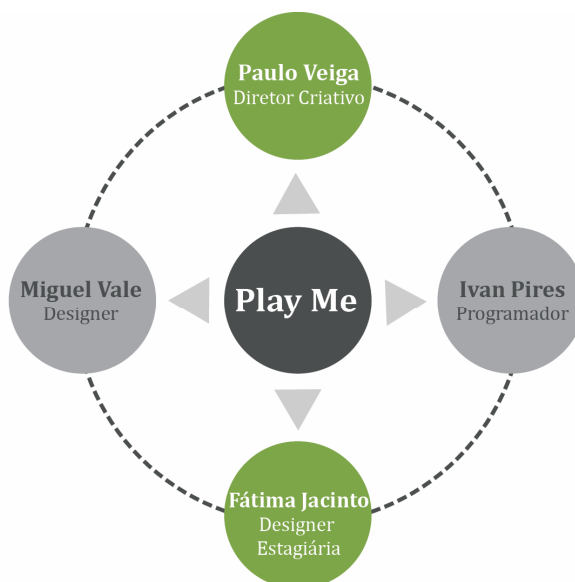


Fig. 16 - Funcionários da Playme. Fonte: da autora.

OBJECTIVOS:

- Divulgar informação atualizada sobre prevenção do cancro, diagnóstico, tratamento;
- Disponibilizar informação para adoção de hábitos de vida saudáveis e promoção da saúde;
- Permitir a troca de ideias e experiências úteis para melhor qualidade de vida;
- Desenvolver ações educativas que contribuam para a prevenção do cancro e promoção de saúde;
- Organizar e estabelecer parcerias em projetos realistas e eficazes que promovam a prevenção do cancro. (informação disponibilizada no site www.stopcancerportugal.com)

3.3.2 Inspiração para o Símbolo

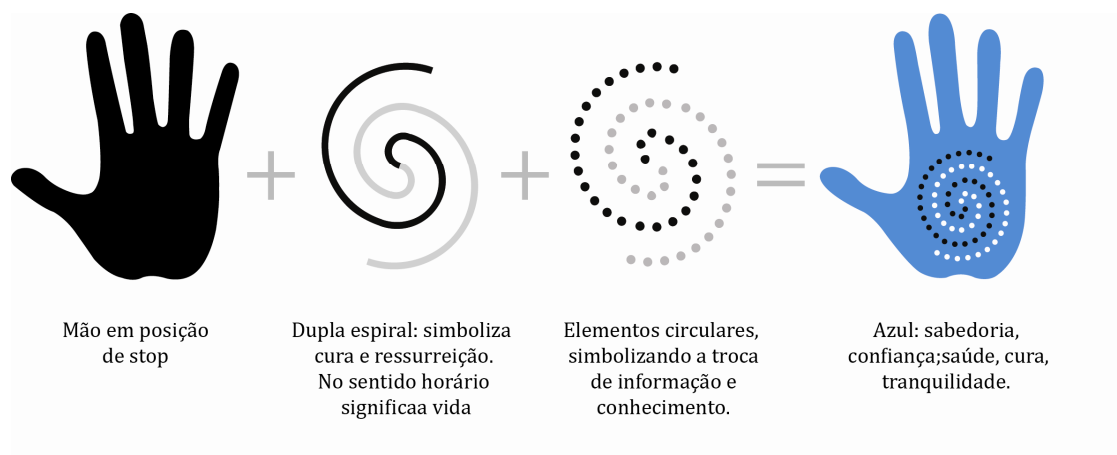


Fig. 18 - Inspiração do símbolo. Fonte: da autora.

3.3.3 Proposta de marca gráfica

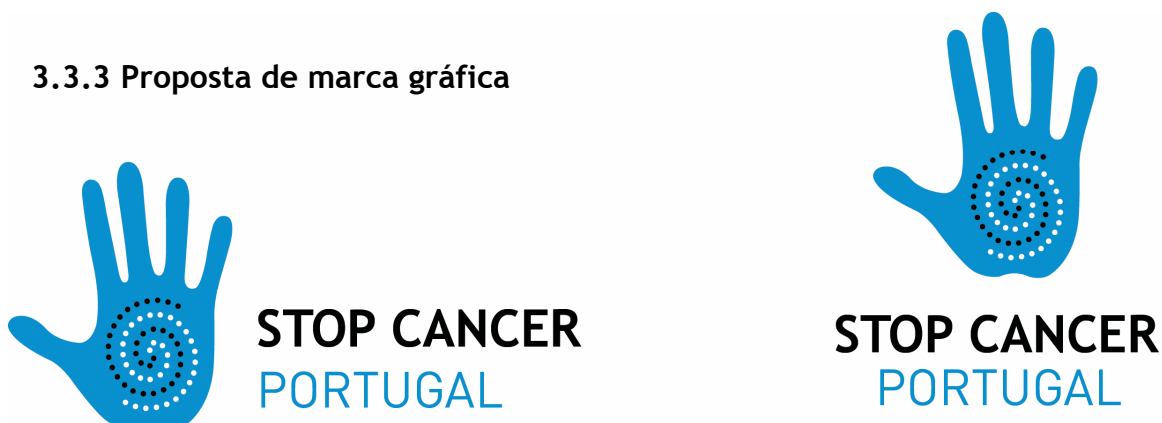


Fig. 19 - Proposta da marca gráfica do Stop Cancer Portugal. Fonte: da autora.

3.3.4 Cores e tipografia utilizadas

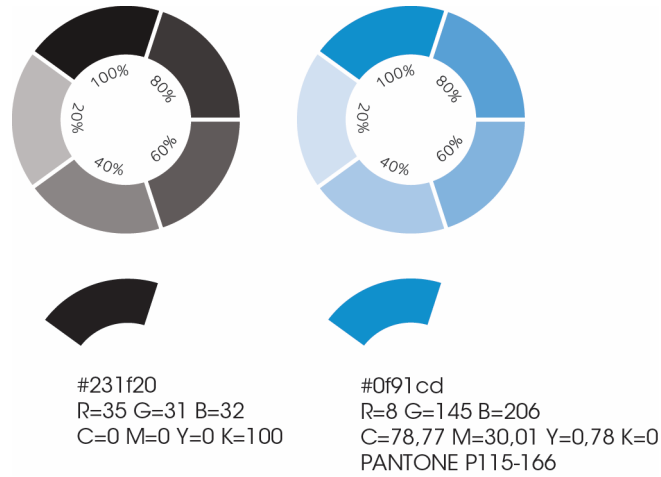


Fig. 20 - Cores utilizadas. Fonte: da autora.

Trebuchet MS

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

DIN Pro Regular

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Fig. 21 - Tipografia utilizada. Fonte: da autora.

3.4 A Cerimónia

3.4.1 Sobre o projeto

A Cerimónia é uma loja de roupa de cerimónia para crianças, nomeadamente para batizados, casamentos, comunhões, etc. Em Castelo Branco é a única loja dedicada exclusivamente a este tipo de vestuário para crianças.

Não tinha marca gráfica nem tão pouco um programa de imagem coordenada. Existia apenas um logótipo com o nome da loja em que a tipografia utilizada nem sempre era a mesma.

Pretendeu-se que a marca gráfica da Cerimónia transmitisse qualidade, confiança, exclusividade e sofisticação.

Primeiramente, pensou-se num emblema de forma losangular, relacionado com o requinte, qualidade e luxo.

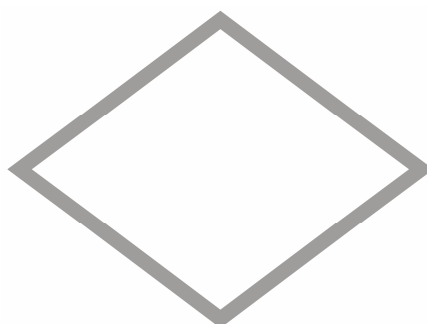


Fig. 22 - Emblema da marca gráfica. Fonte: da autora.

3.4.2 Inspiração para o símbolo

Seguidamente, pensou-se no símbolo que seria utilizado:



Fig. 23 - Estudo de símbolos para a marca gráfica da Cerimónia. Fonte: da autora.

Pensou-se em utilizar as figuras infantis, mas logo se abandonou esta ideia, uma vez que em tamanhos mais reduzidos iria perder-se a leitura. O mesmo sucedeu com os “*passarinhos*”.

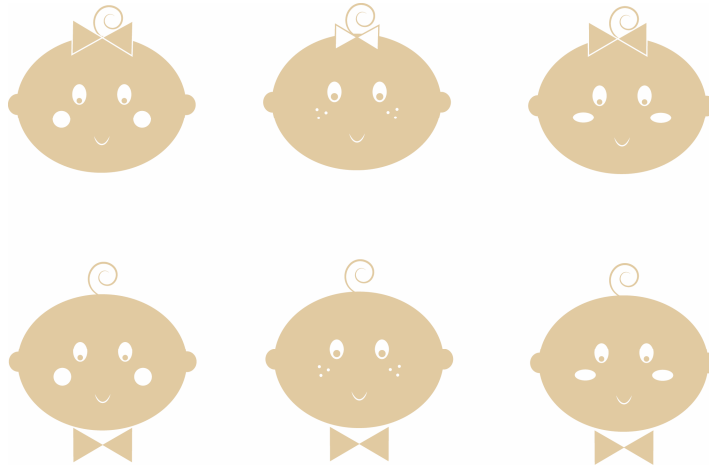


Fig. 24 - Estudo de símbolos para a marca gráfica da Cerimónia. Fonte: da autora.

Optou-se pela utilização da coroa, uma vez que a mesma iria transmitir todos os valores pretendidos.



Fig. 25 - Símbolo utilizado na marca gráfica da Cerimónia. Fonte: da autora.

3.4.3 Cores e tipografia utilizadas

Relativamente à cor, apesar de terem sido feitos alguns estudos, optou-se por uma cor semelhante ao dourado, relacionado com a qualidade, nobreza e o luxo. Além disso, a loja está situada na zona histórica da cidade, onde se exigem algumas restrições relativamente às cores corporativas.



Fig. 26 - Exemplo de estudo de cor. Fonte: da autora.

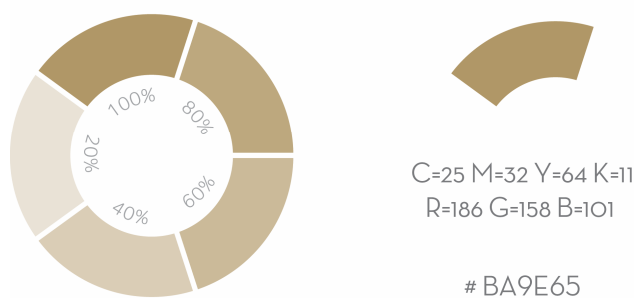


Fig. 27 - Cor utilizada. Fonte: da autora.

Quanto à tipografia, utilizada, optou-se pela Neutra, uma vez que conota a ideia de algo exclusivo e superior.

NEUTRA TEXT DEMI

abcdefghijklmnopqrstuvwxyx

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

0123456789

NEUTRA DISPLAY MEDIUM

abcdefghijklmnopqrstuvwxyx

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

0123456789

Fig. 28 - Tipografia utilizada. Fonte: da autora.

3.4.4 Marca gráfica 1



Fig. 29 - Marca Gráfica I. Fonte: da autora.

3.4.5 Marca gráfica 2



Fig. 30 - Marca Gráfica I. Fonte: da autora.

Após a marca gráfica, o mais urgente seriam os cartões de visita e as etiquetas.

Para ambas optou-se pela mesma forma, utilizando um retângulo recortado e fazendo passar um fio de seda.



Fig. 31 - Cartão de visita A Cerimónia (frente e verso). Fonte: da autora.

Foi ainda feito todo o estacionário, nomeadamente papel de carta, envelopes, sacos etc. Foram elaboradas todas as artes finais, contudo, decidiu-se apresentar neste estudo apenas os mockups, de modo a que o mesmo não se tornasse tão extenso.



Fig. 32 - Etiqueta A Cerimónia. Fonte: da autora.



Fig. 33 - Estacionário A Cerimónia. Fonte: da autora.

Foi ainda projetado o toldo, vinyl para a porta e para a montra, uma “bandeira” indiativa e um acrílico para o interior da loja.



Fig. 34 - Exterior da loja A Cerimónia. Fonte: da autora.

3.5 Ceos - Centro de Estudos Oficina dos Saberes

3.5.1 Sobre o projeto

O CEOS surge com o objetivo de apoiar os pais no âmbito do estudo dos seus filhos, bem como na ocupação dos tempos livres, para que estes fomentem nas crianças a responsabilidade, autonomia e a acreditarem nos seus sonhos. Pretende-se que haja uma mistura entre o didático e o lúdico.

Estratégia: São oferecidas não só atividades curriculares, mas também extra curriculares, de tempos livres e artísticos.

Objetivos:

- Criar um espaço em que as crianças se sintam tranquilas e felizes;
- Garantir sucesso escolar com elevados níveis de qualidade em todos os serviços;
- Formar bons alunos e transformar más notas em bons resultados;
- Proporcionar aprendizagens de forma agradável e lúdica, promovendo a imaginação e criatividade de cada criança.

3.5.2 Escolha do nome

O nome CÉOS, além de funcionar como acrónimo para CENTRO DE ESTUDOS OFICINA DOS SABERES, tem também um significado inerente.

CÉOS, era na Mitologia Grega, Titã da Inteligência. Avô de Apolo e também de Ártemis.



Fig. 35 - Ceos na mitologia grega. Fonte: da autora.

Os primeiros estudos para o símbolo foram referentes à raposa, por estar ligada à inteligência. Contudo, como na mitologia, o Ceos aparece relacionado com a coruja, essa ideia ficou de parte.



Fig. 36 - Primeiros estudos. Fonte: da autora.

Os estudos seguintes remeteram à forma da coruja, primeiramente em formato de origami. Seguidamente tentou aliar-se a coruja também à forma do escudo.



Fig. 37 - Alguns estudos de corujas. Fonte: da autora.

3.5.3 Inspiração para o símbolo e marca gráfica



Fig. 38 - Inspiração para a marca gráfica do Ceos. Fonte: da autora.

3.5.4 Marca gráfica 1



Fig. 39 - Ceos - Marca gráfica 1. Fonte: da autora.

3.5.5 Marca gráfica 2



Fig. 40 - Ceos - Marca gráfica 2 (horizontal e vertical). Fonte da autora.

3.5.6 Tipografia e cores utilizadas

Caecilia LT Std (MAIÚSCULAS)

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

ITC Avant Garde - Demi

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

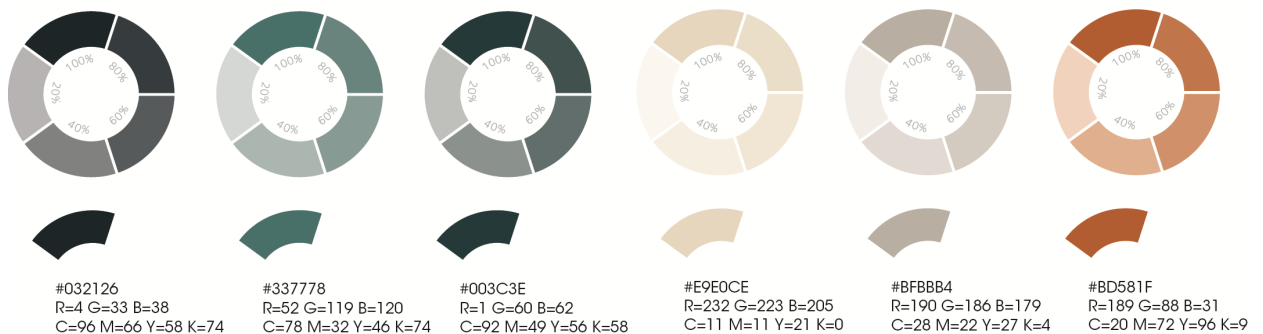


Fig. 41 - Tipografia e cores utilizadas. Fonte: da autora.



Fig. 42 - Significado das cores utilizadas. Fonte: da autora.

3.5.7 Adereços Sazonais

Uma vez que se trata de um espaço infantil, em que o símbolo poderia funcionar como mascote, optou-se por criar alguns adereços, para serem utilizados em determinadas épocas festivas ou em ocasiões especiais.



Fig. 43 - Adereços sazonais. Fonte: da autora.

3.5.8 Ícones

Dado que seria necessária a identificação do espaço, foram criados alguns ícones para essa finalidade.



Fig. 44 - Ícones. Fonte: da autora.

3.5.9 Estacionário

Relativamente ao estacionário, foram projetadas todas as artes finais. Optou-se por colocar aqui apenas o *mockup*.



Fig. 45 - Estacionário. Fonte: da autora.

3.5.10 Site



Fig. 46 - Site. Fonte: da autora.

4. Investigação não Intervencionista

4.1 O recurso ao design pelas PME's do setor agroalimentar do distrito de Castelo Branco

No sentido de complementar a informação analisada na literatura, considerou-se essencial estudar esta problemática junto de empresas concretas. Para que essa avaliação fosse feita, utilizou-se um estudo empírico, realizado a partir de um questionário dirigido à área da gestão, de algumas PME's do setor agroalimentar no distrito de Castelo Branco, procurando identificar os níveis de recurso ao design.

Para o efeito, foram identificadas as PME's do setor agroalimentar, especificamente do alimentar, por se tratar de uma das mais representativas fileiras do distrito de Castelo Branco, definindo-se uma amostra representativa para responder ao questionário desenhado.

Após a obtenção e tratamento dos dados, a análise dos mesmos é feita por comparação à informação resultante da metodologia não intervencionista.

A revisão literária permitiu confirmar o que já foi identificado por vários autores, não só a nível nacional, mas também internacional e o estudo permitirá contextualizar a realidade das PME's locais com os estudos já realizados.

Espera-se que este conjunto de casos que abordámos na perspetiva, não só do design, mas também ao nível da gestão possam servir como base de trabalho para os demais interessados na exploração e desenvolvimento de conhecimentos sobre questões relativas ao design, à gestão do mesmo e à forma como esta relação acontece no panorama da indústria alimentar no distrito de Castelo Branco.

4.1.1 Amostra e procedimento

Foi selecionada uma amostra constituída por 34 PME's do sector agroalimentar no distrito de Castelo Branco, inquirindo os respetivos gestores.

A aplicação do questionário foi feita por meio de um formulário anónimo on-line a par de outros distribuídos diretamente em papel aos gestores numa feira sectorial e em deslocações à sede das empresas, uma atividade realizada no período entre março de 2014 e janeiro de 2015. Foram feitos todos os esforços possíveis, no sentido de sensibilizar os inquiridos no preenchimento dos questionários, de modo a obter um maior número de respostas.

Após o encerramento dos questionários, foi tratado estatisticamente o conjunto de dados obtidos enquanto respostas anónimas. Durante a análise e tratamento dos dados, bem como na sua apresentação.

4.1.2 Resultados

Foram recebidas e tratadas 34 respostas, que geograficamente se distribuem do seguinte modo:



Fig. 47 - Localização das Empresas. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Uma vez que a caracterização como PME também depende do número de colaboradores, apresenta-se o número de funcionários por empresas. Verifica-se que, das 34 empresas inquiridas, o mínimo de funcionários é 1, sendo que o máximo é de 36 funcionários.

NÚMERO E PERCENTAGEM DE EMPRESAS

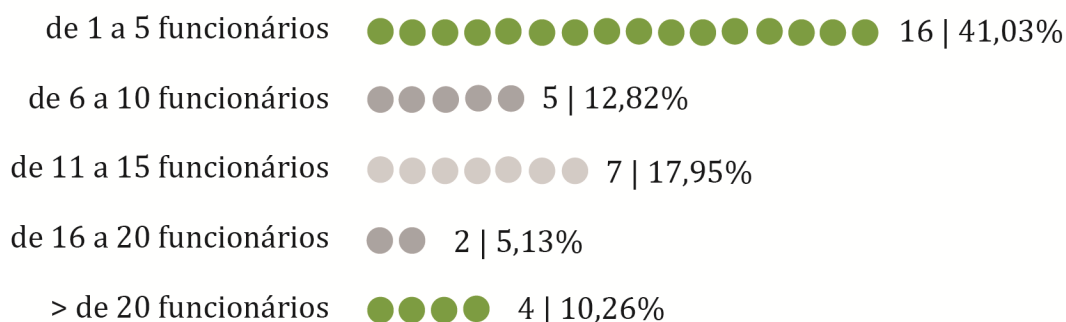


Gráfico 1 - Número de funcionários por empresa. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Relativamente à atividade desenvolvida pelas empresas, dentro do setor agro alimentar, foram inquiridas empresas de 7 ramos distintos, que são eles:

NÚMERO DE EMPRESAS POR RAMO

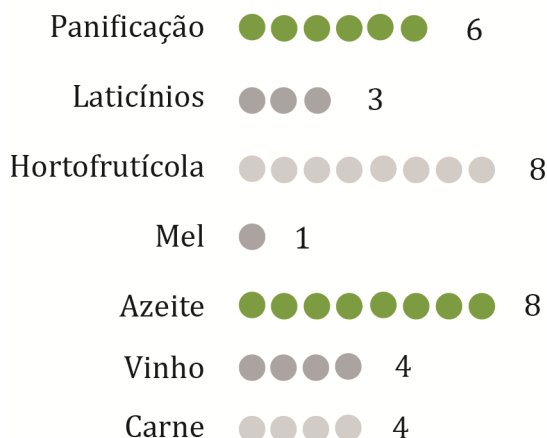


Gráfico 2 - Número de Empresas por ramo. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Quando questionados se têm funcionários residentes ao nível do design, em todas elas a resposta é negativa. Relativamente à área da Informática, 36% das empresas indica ter um funcionário nesta área. Quanto à área da Gestão, 76,5% das empresas tem alguém responsável neste capo. Por último, relativamente às áreas Comercial / Marketing, 64,7% das empresas inquiridas trabalham com funcionários desta área.

Posto isto, em nenhuma das empresas existe design residente nem departamento autónomo de design.

Relativamente aos mercados em que operam as empresas, todas operam no mercado nacional e 47,5% exporta para o mercado internacional.

Relativamente ao recurso ou não ao design, 26,5% das empresas ainda não recorre ao design. Nestes casos, o design não tem um papel no desenvolvimento do produto ou serviço ou até é uma tarefa depositada nas mãos de amadores. As necessidades e expectativas do utilizador / consumidor final não são tidas em conta. A maioria dos inquiridos, 55,9%, recorre ao design como estilo, ou seja, o design é entendido como um fator essencialmente estético. O designer profissional está envolvido, mas em tarefas menores ou apenas no estímulo das vendas. Por fim, 17,6% dos inquiridos indica recorrer ao design como inovação. O design integra numa cultura multidisciplinar e prática de renovação contínua como forma de incentivar a inovação da organização e conceito de negócio. Há uma simbiose entre o design e os objetivos da empresa.

Do contacto direto com os gestores foi possível constatar que em diversos casos os suportes de comunicação são feitos de modo amador e sem recurso a profissionais em design e que se confunde inovação como renovação.

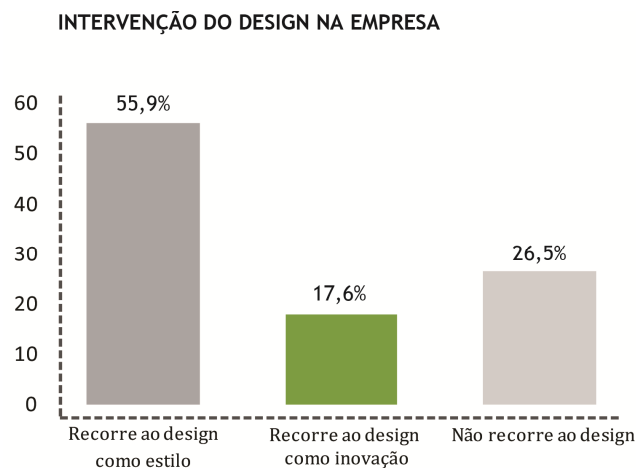


Gráfico 3 - Intervenção do design nas empresas. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Conforme referido anteriormente, em nenhuma das empresas o design é residente, nem tão pouco existe um departamento autónomo de design.

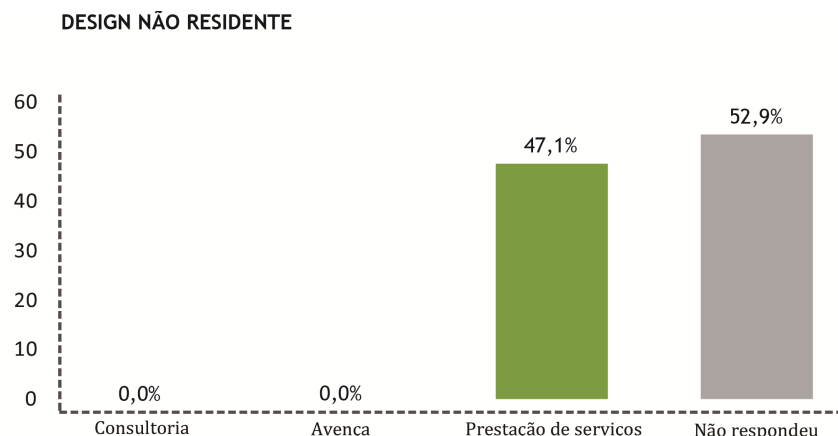


Gráfico 4 - Design não residente. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Contudo, 35,3% das empresas indica que o design está integrado na produção. Curiosamente, a mesma percentagem indica que o design também está integrado em gabinete de estudos técnicos.

Em alguns casos, os gestores confundem as suas decisões ao nível das soluções de problemas quotidianos e de gestão logística com o recurso ao design desde uma perspetiva profissional.

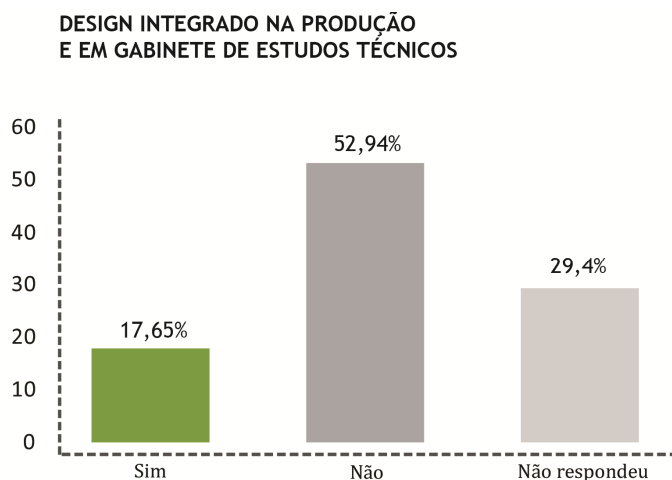


Gráfico 5 - Integração do design na produção e em gabinete de estudos técnicos. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

É na área comercial e marketing que o design tem maior integração dentro das empresas, como consta no gráfico seguinte.

DESIGN INTEGRADO NA ÁREA COMERCIAL E MARKETING

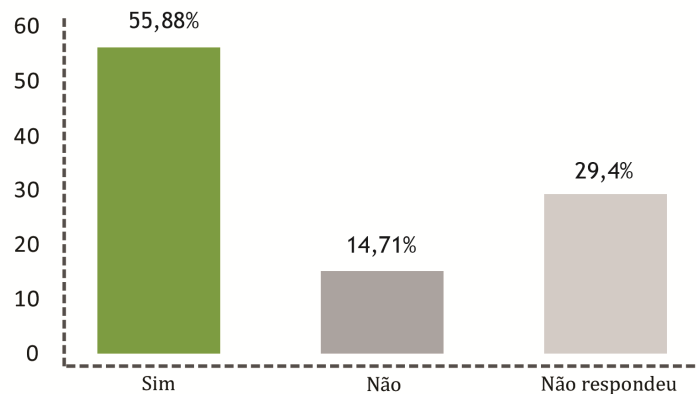


Gráfico 6 - Integração do design na área comercial e marketing. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Relativamente à frequência do recurso ao design, a maioria das empresas recorre a ele menos de 10 vezes por ano. Apenas 5,9% das empresas inquiridas recorre a mais de 10 projetos de design durante o ano. Com mais de 20 projetos não existe nenhuma das empresas de inquiridas. Note-se que existe uma taxa de abstinência relevante, de quase 20%.

FREQUÊNCIA DE PROJETOS DE DESIGN POR ANO

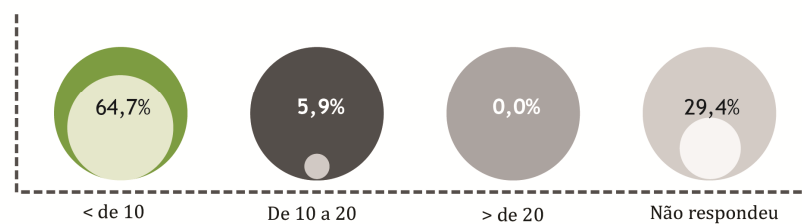


Gráfico 7 - Frequência de projetos de design, por ano. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Quanto aos designers / ateliês de design com quem trabalham, a resposta é unânime. Das empresas que trabalham com profissionais da área, 100% só recorre a um designer / ateliê, nacional.

DESIGNERS / ATELIÊS COM QUEM A EMPRESA TRABALHA

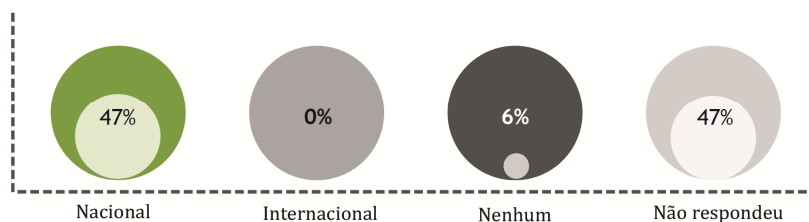


Gráfico 8 - Designers / ateliês com quem a empresa trabalha. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Relativamente aos interlocutores de design nas empresas, são maioritariamente da área de Gestão, Comercial e Marketing.

INTERLOCUTORES DO DESIGN NA EMPRESA

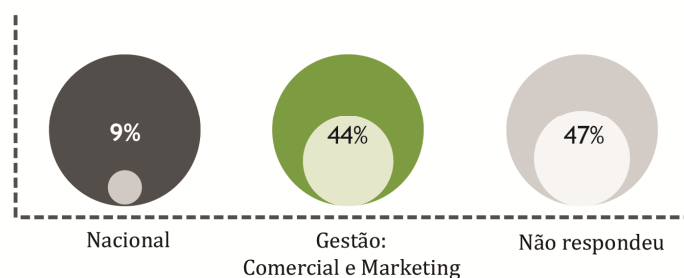


Gráfico 9 - Designers / ateliês com quem a empresa trabalha. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Quanto ao aconselhamento da Gestão ao nível do design, poucas empresas o fazem, apenas 14,5% respondeu positivamente. Note-se também aqui que existe uma percentagem de abstinência bastante elevada, 59%.

ACONSELHAMENTO DA GESTÃO AO NÍVEL DO DESIGN

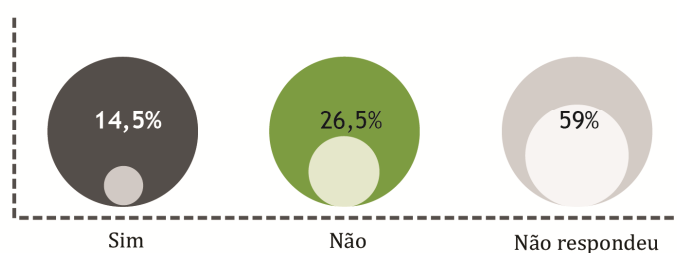


Gráfico 10 - Aconselhamento da Gestão ao nível do design. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

No que concerne aos estudos de design, apenas 5,9% das empresas os fazem. 29,5% admite não o fazer, contudo, existe uma percentagem de abstenção de quase 65%.

EXISTÊNCIA DE ESTUDOS DE DESIGN

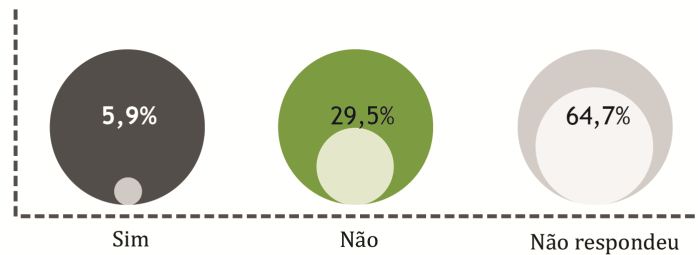


Gráfico 11 - Existência de estudos de design. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

INTERVENÇÃO DO DESIGN NOS PROCESSOS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO E DA QUALIDADE

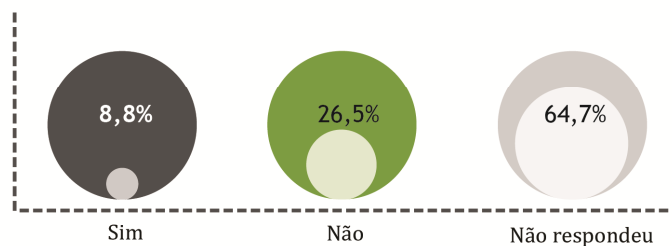


Gráfico 12 - Intervenção do design nos processos de gestão da inovação e da qualidade. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Quando questionadas sobre a área do design mais importante na empresa, verificamos que temos uma percentagem de abstenção de 58%.

ÁREA DO DESIGN MAIS IMPORTANTE NA EMPRESA

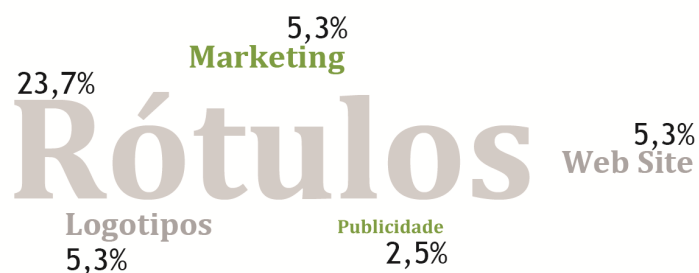


Gráfico 13 - Área do design mais importante na empresa. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Relativamente à percentagem de novos produtos lançados nos últimos 3 anos, verificou-se que tem havido alguma aposta das empresas neste sentido.

Quanto aos métodos de aparecimento dos mesmos, 35,3% respondeu que recorre aos métodos internos, nomeadamente através da administração, produção, marketing, design, vendas ou outro. 23,5% recorre a métodos externos, por exemplo através de clientes, distribuidores, agentes de lojas ou outros.

MÉTODOS DE APARECIMENTO / CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

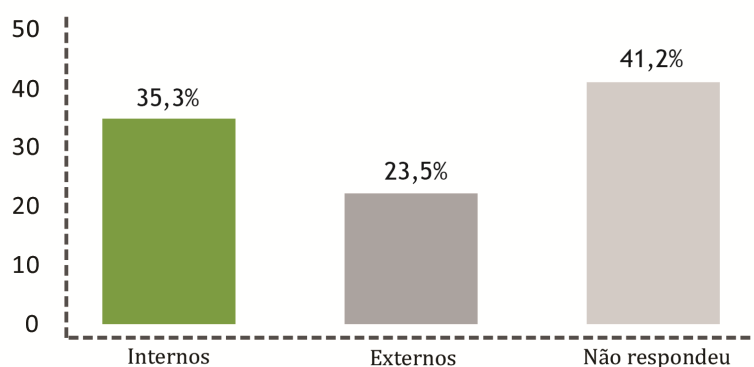


Gráfico 14 - Métodos de aparecimento / criação de novos produtos. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Quando questionadas sobre os graus e técnicas de diferenciação dos produtos, 45,5% dos inquiridos não respondeu. Relativamente à ergonomia, funções indicativas, serviços associados, e comunicações, nenhum dos inquiridos referiu estas opções, tendo as mesmas ficado com 0%. Dos elementos escolhidos, destacam-se a embalagem e a novidade como tendo maior percentagem, ainda assim, não muito elevada.

GRAU E TÉCNICAS DE DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS



Gráfico 15 - Grau e técnica de diferenciação dos produtos. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Em relação à alteração da identidade visual da empresa, 23,5% indicou que o fez nos últimos anos e 55,9% indicou não o ter feito nos últimos anos. 20,6% não respondeu a esta questão.

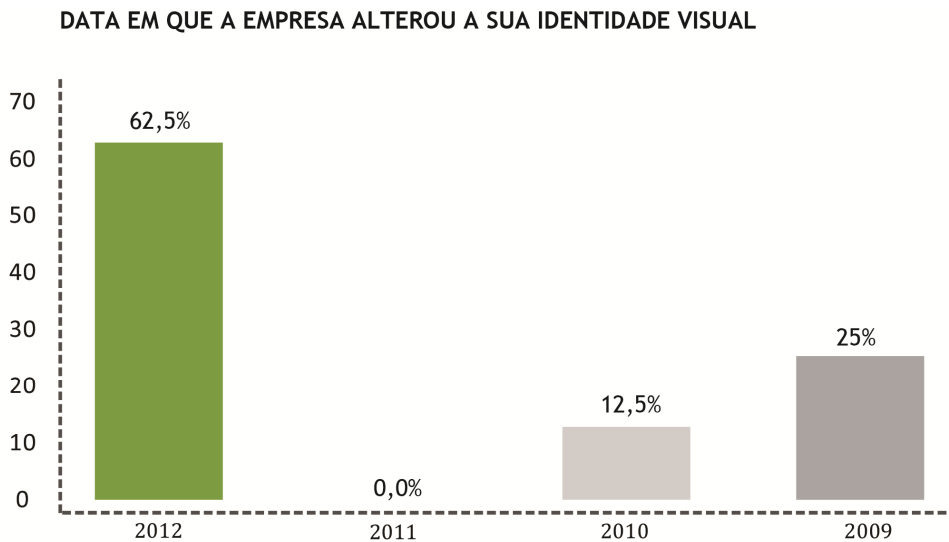


Gráfico 16 - Data de alteração da identidade visual das empresas. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Relativamente ao facto ou não de acharem essa mudança necessária, 61,8% admite essa possibilidade. 38,2% indicou a mesma não ser necessária.

Quanto à existência de um sistema de Comunicação Interna com a política de comunicação, suportes, meios e conteúdos e sistema de circulação da informação e em caso afirmativo, quais os meios que usam, 35,3% indica que sim, que existe esse sistema de comunicação interna. Assim, 47% indica que não, contudo, 17,65% dos inquiridos não respondeu. Os meios utilizados, segundo as empresas, são os seguintes, segundo os que responderam afirmativamente:

MEIOS UTILIZADOS PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA



Gráfico 17 - Meios utilizados na comunicação interna. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Quanto às aplicações em diferentes suportes, os inquiridos indicaram aquelas que utilizam, sendo que a que tem maior relevância é o estacionário.

APLICAÇÕES NOS DIFERENTES SUPORTES



Gráfico 18 - Aplicação nos diferentes suportes. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

A comunicação externa da empresa é feita em variados meios, tais como:

MEIOS EM QUE É FEITA A COMUNICAÇÃO DA EMPRESA

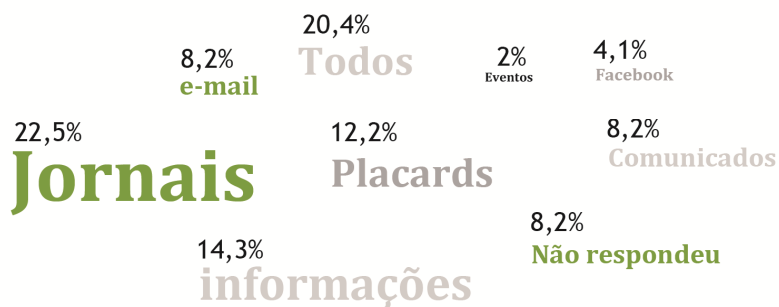


Gráfico 19 - Meios em que é feita a comunicação da empresa. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Relativamente aos meios externos, os mesmos são algo diversificados, como se pode verificar no seguinte gráfico:

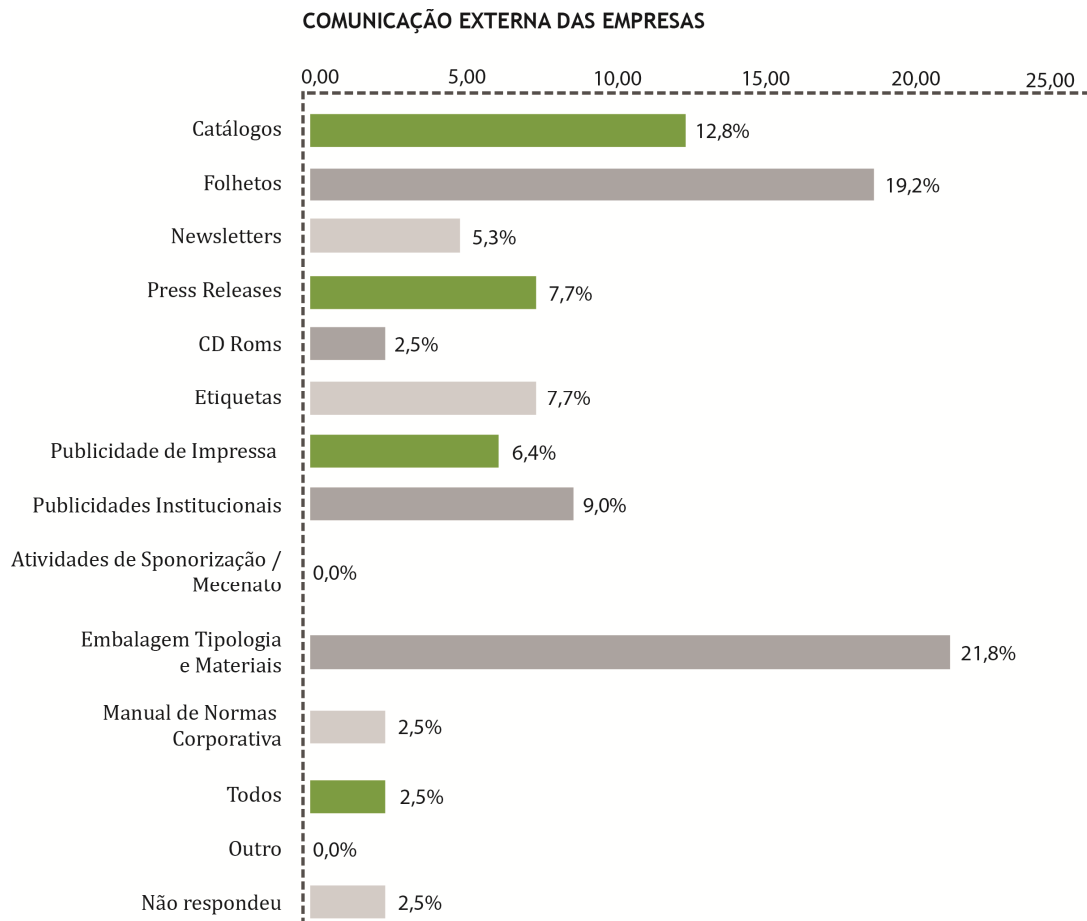


Gráfico 20 - Comunicação externa das empresas. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Quanto ao design de ambientes, relativamente à análise dos procedimentos quanto ao mesmo, a grande maioria das empresas indica ter essa preocupação. 76,5% dos inquiridos respondeu afirmativamente, contra 23,5% que indicou não ter essa preocupação.

Em relação aos espaços em que existe maior adequação com a restante imagem da empresa, as respostas foram as seguintes:

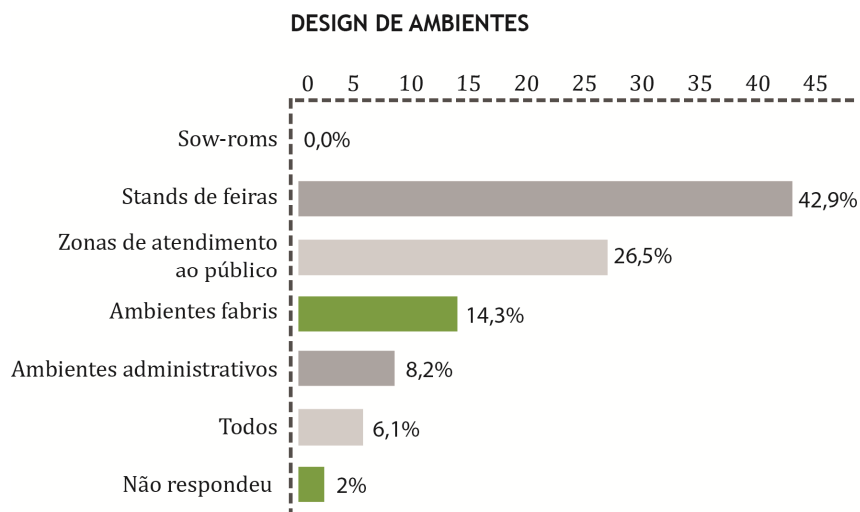


Gráfico 21 - Design de ambientes. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Quando questionados sobre a análise dos procedimentos quanto à comunicação pessoal, relativamente aos meios de comunicação que são utilizados para informar os empregados, as respostas foram as seguintes:

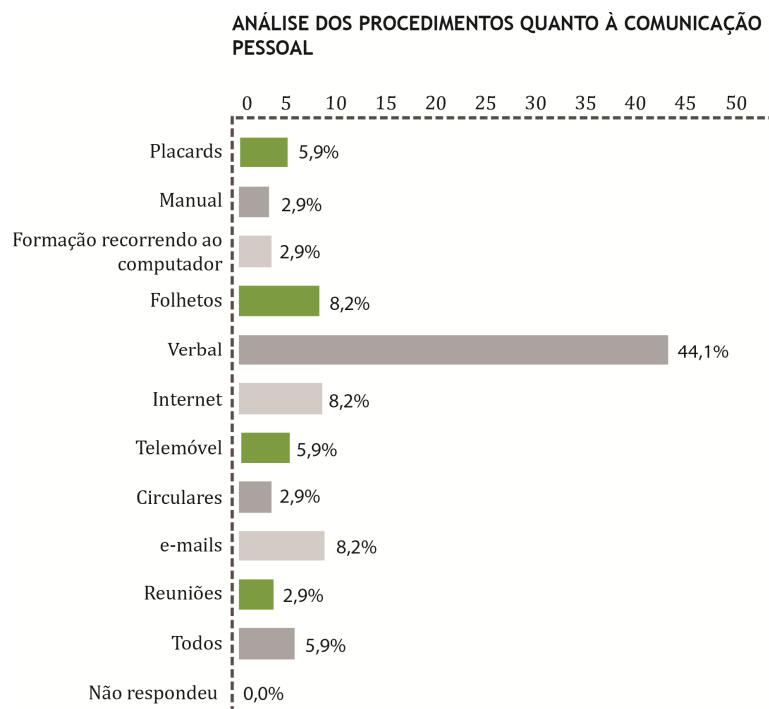


Gráfico 22 - Análise de procedimentos quanto à comunicação pessoal. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Quanto ao facto destes meios serem ou não eficazes, 94% respondeu afirmativamente. Apenas 6% não considera os meios que usa eficazes.

Relativamente à formação profissional, 82,4% das empresas são promotoras da mesma perante os seus funcionários. 17,6% indica não o fazer.

No que concerne ao facto de os empregados terem ou não contacto direto com os clientes, em 76,4% das empresas inquiridas isso acontece, sendo que 44% tem formação especial para o efeito.

Dos empregados que têm contacto direto com os clientes, 94,2% apresentam-se de forma personalizada e cuidada, sendo que 5,8% indica não o fazer.

Relativamente aos clientes, questionámos porque são clientes da empresa e o que mais valorizam nos produtos, bem como avaliam o atendimento e a identidade visual.

O QUE OS CLIENTES MAIS VALORIZAM

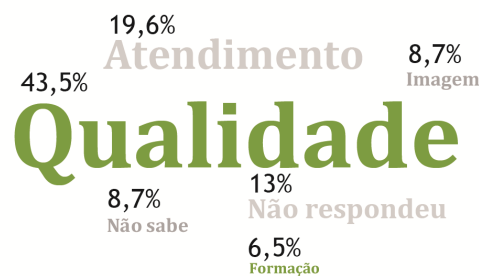


Gráfico 23 - O que os Clientes valorizam na empresa. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários..

Por outro lado, relativamente aos ex-clientes e porque deixaram de o ser, as respostas foram as seguintes:

EX-CLIENTES - PORQUE DEIXARAM DE O SER E COMO CLASSIFICAM A EMPRESA



Gráfico 24 - Ex-clientes - porque deixaram de o ser. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

Em relação ao facto de a imprensa escrever ou não sobre a empresa em questão, a grande maioria não respondeu ou indicou não saber.

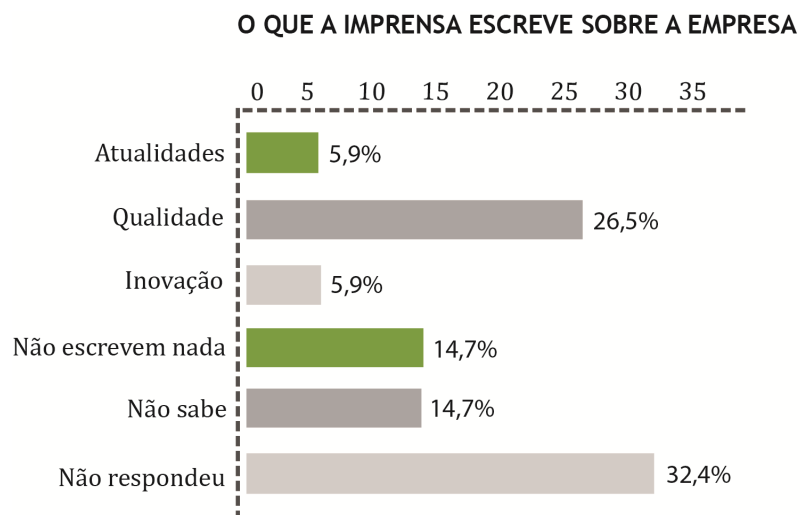


Gráfico 25 - O que a imprensa escreve sobre a empresa. Fonte: da autora, com base nas respostas dos questionários.

4.1.3 Análise e discussão dos dados

O estudo empírico permitiu confirmar que o design é encarado como cosmética, ou seja, enquanto fator para conferir estilo e não enquanto via estratégica.

Confunde-se o recurso ao design para diferenciar produtos com fatores de inovação, faltando um papel mais relevante no qual o design seja qualidade intrínseca das empresas, produtos e serviços.

Não é possível observar casos nos quais o design tenha intervenção no sentido da estratégia a seguir ou até no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, uma vez que fica limitado a uma última fase do processo produtivo, imediatamente antes da venda.

O design ainda é encarado como supérfluo ou como um custo adicional. Em muitos casos não é visto como ferramenta de diferenciação e de conquista de mercado.

Verificou-se que por vezes, as PME's não recorrem aos profissionais em design, recorrendo diretamente a empresas de impressão, talvez por falta de informação ou mesmo por desconhecimento. Também por considerarem desnecessário e dispendioso.

Através deste estudo, foi possível o levantamento de dados de modo a apurar o recurso ou não ao design pelas PME's do sector agroalimentar da região de Castelo Branco, que se caracterizam por não recorrer ao design ou por o usarem enquanto estilo.

De acordo com a Design Ladder, das PME's em estudo 55,9% das empresas recorre ao design como estilo, em que o mesmo é entendido como fator essencialmente estético. O designer profissional pode estar envolvido, mas em tarefas menores ou apenas no estímulo das vendas. 26,5% das empresas não recorre ao design, ou seja, o mesmo não tem um papel no desenvolvimento do produto ou serviço ou é uma tarefa

depositada nas mãos de amadores. As necessidades e expetativas do utilizador / consumidor final não são tidas em conta.

Já 17,6% das empresas inquiridas indica recorrer ao design como inovação, em que o mesmo integra uma cultura multidisciplinar e prática de renovação contínua como forma de incentivo à inovação da organização e conceito de negócio, existindo assim uma simbiose entre o design e os objetivos da empresa.

Note-se que, como já referimos anteriormente, que se confunde o recurso ao design para diferenciar produtos com fatores de inovação.

Relativamente ao facto de serem ou não mais rentáveis as empresas que recorrem ao design, deveríamos fazer esse estudo durante alguns anos, para posteriormente saber o volume de aumento da receita.

Comparativamente à nossa vizinha Espanha, apesar da consciência da importância da comunicação, por parte dos diretores das empresas, este assunto tem estado pendente. À semelhança de Portugal, também em Espanha as PMEs são de enorme importância na atividade económica do país, contudo, o desenvolvimento de ações de comunicação também está diretamente ligado com a mentalidade das pessoas que gerem as empresas. Surgem assim os mesmos obstáculos que existem no nosso país, ou seja, falta de informação e desconhecimento sobre o assunto, falta de dinheiro, pois o design é visto como um custo e não como um investimento.

Através dos dados obtidos foi possível confirmar que, como referem vários autores, primeiramente, terão de ser mudadas as mentalidades e o designer passar a ser visto como elemento estratégico e não como profissional executor, como afirmou Regadas. Há a necessidade de mudança de mentalidades e de entrada de novos conceitos.

Também segundo Branco, este facto deve-se à inexistência de uma política de design ou falta de evolução da mesma, défice educacional e cultural sobre o tema, são claramente visíveis estas lacunas após a análise dos resultados.

Contudo, a dimensão da amostra não permite que esta caracterização de resultados das PMEs do setor agroalimentar seja representativa do universo das PMEs portuguesas, apesar de ir ao encontro com aquilo que foi descrito por alguns autores.

Não obstante os esforços por recolher mais respostas, a investigação deparou-se com a resistência ou falta de interesse dos empresários, dos quais alguns referiram não querer registar e assumir eventuais lacunas nos seus modelos de gestão.

Por dificuldades na obtenção de respostas, o período de envio e receção das respostas foi alargado. Não se trataram, separadamente, as respostas dos diferentes ramos da alimentação, dada a escassez de respostas nos mesmos.

4.2 Caso de Estudo Viniparra

4.2.1 Entrevista

Foi feita uma entrevista ao gestor da empresa de distribuição e produção de vinhos, Viniparra, José Virgílio. Esta entrevista teve como finalidade a apresentação de um testemunho da perceção e utilização do design como recurso estratégico ao nível empresarial.

Com esta entrevista foi abordada a perspetiva do design e da gestão e a forma como esta relação acontece, nesta empresa específica, que ao nível do design trabalha com a empresa Playme.

4.2.2 Breve introdução sobre a empresa

A Viniparra é uma empresa do setor das bebidas, nomeadamente na área da distribuição, nacional e internacional. Das bebidas que distribui destacam-se os vinhos, onde se inserem marcas exclusivas de produtores, que desenvolve com os mesmos e dos quais é também parceira e marcas exclusivas próprias.

Está sediada em Castelo Branco e tem aproximadamente 32 anos.

Enveredou pelo projeto de portfólio próprio há cerca de 20 anos e tem vindo a desenvolvê-lo até aos dias de hoje.

4.2.3 Alguns fatores importantes do negócio e do setor

Estando o setor das bebidas relacionado com o grande consumo, existem determinados fatores relevantes ao nível da gestão do negócio, nomeadamente as marcas e a forma como se faz a distribuição. Numa empresa sediada no interior, em que este representa cerca de 10% do volume de negócios da mesma, a expansão do negócio e a internacionalização são fundamentais. Posto isto, a distribuição, a internacionalização e as marcas exclusivas e próprias são os elementos principais deste negócio.

Tendo em conta que cerca de 80% dos vinhos vendidos em Portugal têm um preço abaixo dos € 3,99 e cerca de 60 a 70% abaixo dos € 2,99, com as margens de comercialização, não se pode investir em *packaging* muito caro. Contudo, hoje em dia, mesmo em vinhos mais acessíveis já se vê uma grande aposta em design.

Ao contrário de há uns anos atrás, em que para se estar ocorrente das tendências ao nível do design nas rotulagens de vinho era necessária a deslocação ao estrangeiro. Era nas feiras, por observação direta, que se ficava a par das tendências e daquilo que se estava a fazer a esse nível. Nos dias de hoje, através do acesso à internet, obtém-se facilmente a essa informação. Já existem sites específicos dedicados ao tema e fica-se facilmente a par das tendências, indica José Virgílio.

Por um lado, esta situação pode ser benéfica, mas por outro lado, com todo este acesso fácil à informação e com os preços dos vinhos cada vez mais baixos, o consumidor pode ficar baralhado, uma vez que não há uma diferença tão acentuada relativamente a rótulos de produtos que têm uma grande discrepância de preços entre si.

E mais ainda, esta situação por vezes até pode criar alguma desilusão ao consumidor, uma vez que a qualidade do produto não é proporcional à do rótulo, muito pelo contrário.

Segundo o entrevistado, hoje em dia, a confiança pela marca já não é suficiente. Existe a necessidade de um estímulo visual. Contudo, num universo de cerca de 8000 marcas de vinhos existentes no mercado português, por vezes não é fácil criar uma distinção. Muitas dessas marcas, segundo José Virgílio, “*aparecem e desaparecem*”. Ou seja, surgem durante promoções ou em determinadas épocas sazonais e após algum tempo deixam de existir.

Esta situação deve-se muitas vezes ao facto da existência de projetos que não se conseguem consolidar ou então quando não se consegue “*escoar*” todo o produto. Para o produtor, entre ficar com as uvas ou vendê-las a um preço mais baixo para essa finalidade, mais vale a segunda opção. E são assim muitas vezes criadas essas marcas efémeras.

Contudo, o mais importante é que o consumidor acredite no produto e o fidelize, apesar de não ser fácil. Hoje em dia, devido ao elevado número de marcas no setor, o consumidor já não consegue ser assim tão fiel.

Por outro lado, basta haver uma ligeira subida no preço do vinho, por mais irrisória que seja, para que haja de imediato uma quebra nas vendas. O consumidor até pode ser um grande apreciador do produto, mas se ao nível do preço, “*sobe de patamar*”, já não o compra. Segundo o entrevistado, neste caso, a questão fundamental é o preço.

4.2.4 História da empresa

A Viniparra tem cerca de 32 anos. Enveredou pelo projeto de portfólio próprio há cerca de 20 e é o que tem vindo a desenvolver até à atualidade.

Como já foi referido anteriormente, trabalha ao nível da distribuição nacional e internacional, sendo que, neste último caso, maioritariamente Europa, mas também exporta para os Estados Unidos, Brasil e Angola. A nível europeu, está em França, Bélgica, Suécia, Suíça, Inglaterra, Alemanha, sendo que a Holanda é o maior mercado. A percentagem do volume de negócios nas exportações ronda os 20%.

4.2.5 Caracterização atual da empresa

A Viniparra, em conjunto com a outra empresa que faz parte do grupo, a Sogarrafas, tem um volume de negócios de aproximadamente 5 milhões de euros.

O número total de trabalhadores das duas empresas é de cerca de 25.

Quando questionado sobre o número de marcas com as quais trabalha, não sabe quantificar corretamente, indica aproximadamente entre 30 a 40 marcas, sendo que próprias ou exclusivas são entre 10 e 12, aproximadamente.

Desenvolve todo o trabalho de *marketing mix*, de formação de preços, bem como toda a parte de desenvolvimento do produto, seja no estilo visual, no *packaging*. Além de também fazer toda a distribuição dos produtos.

É criadora de marcas no mercado internacional, como as marcas próprias da empresa. Trabalha também com alguns produtores em regime de exclusividade.

Relativamente às marcas próprias, as mesmas não são originárias do distrito de Castelo Branco. Por exemplo, o vinho Tapada de Franco é produzido em parceria com a Adega Cooperativa de Pinhel, bem como o Ponte Romana. Ambas as marcas foram desenvolvidas ao nível de conceito e de imagem com o designer Paulo Veiga (Playme).

Do distrito de Castelo Branco têm uma marca exclusiva, a Quinta dos Currais, da qual a Sogrape é proprietária, desde o início.



Fig. 48 - Vinho Ponte Romana. Design: Playme. Fonte: Paulo Veiga, Playme.

4.2.6 Lançamento de novos produtos

Nos últimos 2 anos a percentagem de novos produtos ronda os 5 a 10%, sendo que a maior aposta nesse sentido foi dada anteriormente.

Aquando do lançamento de novos produtos, os mesmos são apenas divulgados pelos clientes, “*sem grandes alaridos*”. Segundo José Virgílio, não existe a necessidade de “*mostrar à concorrência*” o lançamento deste ou daquele produto. Contudo, se se

tratar de um produto regional, existe sim a preocupação de se fazer uma comunicação de imprensa, no jornal.

4.3 A Empresa e o Design

4.3.1 Caracterização atual da empresa em termos de design

Segundo José Virgílio, em termos de design, a Viniparra tem a preocupação de uma empresa do interior, apesar deste representar apenas 10% do volume de negócios.

Neste sentido, pretende-se que no mercado dos vinhos os seus rótulos sejam apelativos, de acordo com o posicionamento de preço que se pretende, bem como para o público a que se destina. Existe a preocupação para o facto de que a maioria dos produtos será consumida em Portugal. Segundo José Virgílio, o público prefere o clássico ao arrojado, em termos de rótulos. Mesmo até quando se fala em públicos mais jovens.

Mas os rótulos não são as únicas preocupações ao nível do design. Os catálogos também ocupam aqui um lugar de destaque.



Fig. 49 - Catálogos Viniparra. Design: Playme. Fonte: Site da Playme.

Para o entrevistado, a ideia de que quem mais aprecia e valoriza os rótulos não é quem mais consome o produto é completamente válida. Quem consome vinho diariamente não dá importância à embalagem, mas sim ao produto em si. Se forem comparadas duas marcas de vinho com o mesmo preço, em que uma delas tem um rótulo bastante mais apelativo, mas o consumidor consome a outra, vai continuar a comprá-la, independentemente do rótulo.

Além disso, hoje em dia, segundo o entrevistado, quem consome mais vinho adquire-o na embalagem *bagging box*, em vez da garrafa ou do antigo garrafão, que veio de certa forma substituir. É de uma enorme comodidade, prática e ocupa pouco espaço. Já existe uma enorme aposta neste tipo de embalagem, não só ao nível da qualidade da mesma, para que o produto não se degrade, mas também ao nível do design.

Nestes casos, a referência é para consumo próprio. Pois se se tratar da aquisição de um vinho para oferta, nesse caso e embalagem já terá maior influência. “*Fica bem*” oferecer algo com uma imagem mais agradável e sobretudo que aparente ser mais cara do que realmente é.

Mas segundo José Virgílio, no setor das bebidas, nomeadamente dos vinhos, a imagem não é um fator essencial. Primeiramente, porque, como já foi referido anteriormente, quem mais consome, regra geral é quem lhe dá menos importância. Por outro lado, o facto de hoje em dia essa questão já estar tão banalizada, que os consumidores ainda ficam mais baralhados.

4.3.2 Perceção da importância da utilização do design

A Viniparra não tem site. Ainda não houve essa necessidade, apesar de já se estar a equacionar essa hipótese. Existe sim um catálogo, de 2012, que está *on line*.

Relativamente à identificação de viaturas, existe já um projeto em curso, contudo, o mesmo ainda não foi aplicado, segundo o entrevistado, por questões de segurança, uma vez que pode ser um risco a identificação de viaturas com bebidas, tratando-se de mercadorias com algum valor.

Quanto ao design de ambientes, no que diz respeito à sede da empresa, o entrevistado indica que existe essa preocupação, embora a observação direta não permita corroborar, até porque não existe um verdadeiro show room e em termos de arquitetura o espaço não foi projetado com um sentido estratégico.

Questionado relativamente às adegas, se existe a possibilidade de o consumidor poder visitar esses espaços, a resposta é afirmativa. Existe um “*mini projeto*” de enoturismo, em que se fazem provas de vinho com alguma periodicidade, que incluem a visita às adegas. Além da prova dos vinhos existe também acompanhamento dos mesmos com produtos regionais. Segundo José Virgílio, esta vertente não só ajuda a “*vender o projeto*” mas também coloca o consumidor em contacto direto com a marca.

4.3.3 Impulsionadores e facilitadores do design

O facto de “*haver cada vez mais designers*” e com a democratização do design, no setor dos vinhos, faz com que seja bastante fácil o recurso ao design.



Fig. 50 - Vinhos. Design: Playme. Fonte: Paulo Veiga, Playme.

4.3.4 Processo de Design

A Viniparra trabalha com a empresa Playme, em regime de prestação de serviços. Não é um trabalho diário nem existe contrato de continuidade.

Quando chega ao designer, normalmente já leva uma ideia ou referência visual daquilo que pretende, apesar de ser feito um *briefing* em conjunto.

Relativamente à empresa, indica estar satisfeito, nomeadamente ao nível da relação qualidade/preço. Não trabalha com mais nenhuma.

Não elaboram qualquer estudo de mercado, pois “*aproveitam*” os que já existem e estão disponíveis.

Quanto à informação que é prestada ao designer é sobretudo sobre a verba existente para o efeito, o patamar de preço do produto, o que se pretende transmitir, o público maioritário a quem o produto se destina e se é para ser comercializado em supermercados, em restauração ou ambos os casos.

4.3.5 Avaliação do Impacto da Utilização do Design

Segundo o entrevistado ter uma boa imagem é relevante, contudo, a mesma não está por si só ligada a um aumento significativo das vendas. Por vezes e segundo o próprio, também dificulta a leitura. Assim como mudanças bruscas ao nível da imagem de um produto, só fazem com que o consumidor se sinta confuso e baralhado, tendo alguma dificuldade em ir de encontro ao produto que pretende.

4.3.6 Barreiras para a Utilização do Design

Apesar de hoje em dia não existirem assim tantos obstáculos ao recurso ao design, nomeadamente com a democratização do design, os custos continuam a ser a principal barreira, tendo em conta que por vezes se trata de projetos pequenos, de produtores.

Sem ser o preço, não existem grandes obstáculos, uma vez que, segundo José Virgílio, “*designers há muitos*”. É só uma questão de se conseguir encontrar alguém que vá de encontro àquilo que é pretendido e que contribua para a melhoria da ideia inicial.



Fig. 51 - Vinhos . Design: Playme. Fonte: Paulo Veiga, Playme.

5. Conclusões

Os dados obtidos através da investigação ativa em contexto de estágio, bem como da investigação não intervencionista, permitiram dar resposta ao tópico investigativo na medida em que foi possível aferir o tipo de recurso ao design que é feito pelas PMEs do sector agroalimentar do distrito de Castelo Branco.

As metodologias adotadas revelaram-se adequadas para a obtenção de dados pertinentes e complementares entre si, nomeadamente pela confrontação de informação recolhida na revisão da literatura com o projeto em design, a análise direta, questionários e o estudo de caso. A metodologia mista permitiu uma maior abrangência e profundidade no estudo desenvolvido.

Relativamente aos objetivos gerais e específicos definidos à partida, estes consideram-se atingidos.

O estágio realizou-se recorrendo a uma metodologia intervencionista ativa, pela realização de trabalhos práticos. Recorreu-se ainda a uma metodologia não intervencionista, qualitativa e quantitativa, pois através do mesmo foi possível a aproximação às PMEs em estudo e também apurar de que modo as mesmas recorrem ao design de comunicação, através da aplicação de questionários a uma amostra constituída por PMEs do distrito de Castelo Branco, setor agro alimentar.

Especificamente, com a colaboração da empresa Viniparra, foi possível o estudo de caso através da entrevista sobre o contributo do design no processo de gestão estratégica da empresa e sobre os impactos do design na mesma.

O estágio permitiu ainda o contato com o mundo laboral do design de comunicação, observando metodologias de trabalho, a organização interna da empresa e o seu posicionamento no mercado de trabalho. Além de ter sido postos em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, através do desenvolvimento de trabalhos práticos.

A experiência no mundo laboral do Design de Comunicação permitiu que fossem adquiridas competências em termos de trabalho em equipa, autonomia, gestão de tempo, enquanto que a revisão da literatura permitiu a recolha de contributos para o tópico investigativo, mas também caracterizar o tecido empresarial regional.

Os restantes objetivos foram atingidos através de uma metodologia não intervencionista, qualitativa. Fez-se um estudo literário através de seleção de análise e síntese de informação em livros, revistas, sites, etc.

Posto isto, esta investigação permitiu confirmar que o argumento estava correto. Apesar de o design ocupar um lugar fundamental entre a indústria e o mercado, uma grande parte das empresas portuguesas ainda não o reconhece como instrumento valioso ao nível da vantagem competitiva.

Desde os anos 80 que alguns gestores começaram a reconhecer competências no design, muito para além da estética. Começou-se a encarar o mesmo como uma

ferramenta essencial, nomeadamente ao nível das questões económicas. Contudo, dada à inexperiência sobre o assunto, foram evidenciadas várias lacunas na integração do design, ao nível empresarial, na década seguinte. Apesar de o design se ter tornado nesta fase num dos recursos de gestão mais em voga, e grande impulsionador nos processos de inovação.

Grande parte dos empresários mostrou-se bastante reticente, face ao design, apesar de todas as vantagens inerentes ao mesmo. Ainda não existe a real consciência sobre a importância do design na cultura empresarial e na sua correta comunicação organizacional. Hoje em dia, com todas as transformações sociais, culturais, económicas e políticas, a globalização e a competitividade, ainda não existe na maioria das empresas a noção da importância do papel do design, não só como disciplina, mas também como ferramenta.

Provavelmente, a falta de valorização do design pelos gestores de PME's, ocorre por falta de dados ou exemplos que comprovem os benefícios do design e porque a empresa em causa não tem uma cultura de design que permitam uma opinião informada.

Relativamente às PMEs, a maioria comunica da mesma forma desde há muitos anos atrás, limitando-se a ter o nome da marca e uma marca gráfica. Existe uma maior preocupação com o produto em si do que propriamente com a marca.

Não existe uma evolução nem uma adaptação por exemplo às novas tecnologias, proporcional às transformações sócio económicas da sociedade contemporânea. Neste sentido, é expectável que uma mudança de comportamento e aposta em design ocorra apenas quando este setor for considerado como um investimento, uma ferramenta ou instrumento, com o intuito de ajudar as empresas na realização dos seus objetivos, e não apenas como um custo.

Deste modo, as estratégias de marca deveriam estar orientadas no sentido da integração de produtos e serviços inovadores, apresentando uma imagem corporativa e comunicação uniformes. Contudo, e uma vez que o design não ocupa um lugar de destaque na cultura empresarial, são poucas as PMEs que apresentam este tipo de gestão, ou seja, que utilizam o design como estratégia e ferramenta de gestão de modo a tirar o máximo proveito dos recursos criativos, que poderiam contribuir no crescimento e desenvolvimento das empresas.

Comparativamente às grandes empresas, normalmente o processo de design tem a mesma sequência básica, contudo, nas PMEs trabalha-se de forma mais informal. As primeiras estruturam os seus processos de forma mais sistematizada e global. As grandes empresas normalmente trabalham com equipas temporárias, que funcionam durante o decorrer de um determinado projeto. Em ambos os casos, terá de haver sempre abertura por parte das empresas, uma vez que a criatividade não sobrevive em ambientes fechados e constrangidos.

Para que o design seja eficazmente incorporado nas empresas primeiramente é necessária uma mudança de mentalidades, de modo a permitir a entrada de novos conceitos, em que o design seja encarado como uma mais valia, um investimento estratégico. Infelizmente, na maior parte das vezes, no caso das PMEs, o problema situa-se nos proprietários, e/ou gestores das mesmas, normalmente por desconhecerem ou considerarem desnecessário e até mesmo dispendioso.

A grande maioria das empresas familiares recorre aos próprios membros da família para a criação de marcas, sem que para isso haja qualquer preparação académica para o fazer. Em suma, o desenvolvimento das ações de comunicação por parte das PMEs está diretamente ligada com a mentalidade das pessoas que gerem a mesma e/ou dos proprietários, sendo que este facto é uma das principais barreiras para o recurso ao design.

O facto de o design ser encarado como um custo e não como um investimento também é uma das principais barreiras para o recurso ao design. Por falta de informação e da existência de uma cultura de design como um elemento estratégico, mas apenas como supérfluo e de fácil execução. Outra das principais barreiras para que as PMEs recorram ao design prende-se pela falta de informação, derivada de um défice educacional e cultural sobre o mesmo. Esta situação leva a que o consumo não seja tão exigente a este nível, de modo a que não pressionam as empresas e este nível, no sentido de apostarem na inovação.

Numa situação em que existe qualidade nos produtos e serviços, uma gestão eficaz deve compreender a articulação interdepartamental e interdisciplinas. A gestão, os *marketeers*, os *designers*, os engenheiros e todo o *staff* devem trabalhar em sintonia e enquanto corpo único, de modo a que as empresas deixem de ser apenas vistas como “*produtoras indiferenciadas de produtos triviais*”.

Nas empresas, a falta de partilha de uma visão global, de uma missão e da informação é uma forte barreira ao recurso ao design, que é remetido e menosprezado para uma categoria de estilo de produtos, apenas importante enquanto estímulo de vendas.

Em suma, seria de esperar que a inovação tivesse um peso mais significativo nas PMEs, contudo, ainda são muitas as barreiras para que tal aconteça, sendo que as principais se prendem pela resistência e falta de abertura por parte das empresas, falta de visão estratégica, para que o design não seja visto apenas pelos custos que acarreta, mas que seja reconhecida a sua contribuição em valor acrescentado.

É imperativo colocar o design como fator potencial de competitividade na estratégia empresarial para que haja uma maior conquista de mercados, diferenciação de produtos e serviços, bem como aspetos relacionados com a preservação ambiental, sustentabilidade e inovação.

Contudo, só será possível usufruir de todas estas vantagens se houver um correto planeamento da atividade do design. Sendo assim, também será exigido ao designer competências ao nível do estudo e análise de conhecimentos de mercado, bem como

de estratégias de marketing e análise da lógica das marcas. Além de todas as competências relacionadas com o meio empresarial, fundamentais para o conhecimento da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa onde se insere.

Relativamente ao estudo feito através da aplicação de questionários às empresas, foi possível o levantamento de dados de modo a apurar o recurso ou não ao design pelas mesmas e a que níveis.

Após a análise dos dados confirmou-se que o design deveria ocupar um papel mais ativo ao nível da integração entre as empresas e os mercados. Verificou-se ainda que as empresas não recorrem aos devidos profissionais por falta de informação e desconhecimento ou até mesmo por considerarem o mesmo desnecessário e dispendioso.

Contudo, a reduzida dimensão da amostra não permitiu uma caracterização de resultados relevante, uma vez que ficou limitada ao setor agro alimentar, ou seja, não é representativa em relação ao universo das PME's portuguesas.

Apesar de ter sido procurada uma melhor distribuição, este resultado deriva da dificuldade em selecionar empresas, pela fraca receptividade encontrada em muitos casos, refletida nas escassas respostas obtidas, mesmo com o período de receção das respostas alargado.

Não se trataram, separadamente, as respostas dos diferentes ramos da alimentação, dada a escassez de respostas nos mesmos.

5.1 Sugestões para futuras investigações

- Alargar a amostra, nomeadamente a maior número de empresas;
- Alargar os setores da amostra;
- Alargar a área geográfica;
- Comparar empresas inovadoras com as que não o são.

6. Disseminação

Espera-se que os trabalhos desenvolvidos durante o estágio sejam aplicados.

Também durante o processo de investigação, toda a informação que dela advier, poderá ser disponibilizada, quer em fóruns ou blogues, encontros ou através de *posters* ou *papers*. Espera-se também publicar um artigo em revista com revisão paritária cega.

E claro, o relatório final de estágio ficará disponível a todos aqueles que dele necessitem a fim de se conhecer a experiência vivida ao longo do estágio, bem como a investigação que de lá advier.

7. Referências Bibliográficas

- AHMAD, Sameena [et all.] – **O Mundo das Marcas**. Lisboa: Actual Editora, 2010. (p. 9; 10; 15)
- ALMEIDA, Pedro – **Identidade e Marca – Recursos Estratégicos para a Competitividade das Organizações da Indústria Portuguesa do Calçado em Particular**. Universidade de Aveiro. Dissertação de Mestrado, 2005. (p.13; 36; 45; 84; 86; 92)
- BAHIANA, Carlos. - **A Importância do design para a sua Empresa**. Brasília, DF:CNI, 1995.
- BRANCO, João; PROVIDÊNCIA, Francisco; PINTO, Carlos Aguiar; BRANCO, Vasco. A.- **Investigação em Design para Pequenas e Médias Empresas**. Universidade de Aveiro.
- BRANCO, João - **O “Design Management” em Português**. Aveiro: Comunicarte, nº1 Vol.1. Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro, 2001. (p.51; 54)
- CHAVES, Norberto; BELLUCIA, Raul – **La Marca Corporativa: Gestión y Diseño de Simbolos y Logotipos**. 1ª Ed. Buenos Aires: Paidós, 2003. ISBN: 950-12-2717-0.
- COSTA, J. Almeida; Melo, A. Sampaio – **Dicionário da Língua Portuguesa**. 8ª Edição. Lisboa: Porto Editora, 1998. (p. 934; 1054)
- LOPES, Ernâni – **A Situação do Design na Indústria Portuguesa**. Cadernos de Design. Lisboa: CPD. p.13-14., 1996.
- MAIA, Maria Manuela Barros – **O Valor do Design para a Indústria Portuguesa e a inovação e as Políticas Industriais dos Anos 90**. Lisboa, UT, Dissertação de Mestrado, 2005. (p. 23; 24;40)
- MOZOTA, Brigitte - **Design and Competitive Edge: A Model for Design Management Excellence in European SME.S**. Design Management Journal, 2002.
- RAPOSO, Daniel – **Design de Identidade e Imagem Corporativa – Branding, história da marca, gestão de marca, identidade visual corporativa**. Castelo Branco: Edições IPCB, 2008. (p. 14)
- RAPOSO, Daniel - **DirCom – O Director de Comunicação e o design na nova economia**. Convergências – Revista de Investigação e Ensino das Artes. nº 7 [Consultado a 22 de Julho de 2013] Disponível em <http://convergencias.esart.ipcb.pt/artigo/107>
- RODRIGUES, Emanuel - **Barreiras à Inovação em Micro e Pequenas Empresas**. Universidade de Aveiro. Dissertação de Mestrado, 2009. (p.49; 122; 129; 130)
- SOUSA, Maria José; BATISTA, Cristina Sales – **Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha**. 2ª Edição. Lisboa: Pactor- Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea, 2011. (p.47)
- TAVARES, Victor – **Estratégias das Pequenas e Médias Empresas Industriais Portuguesas Face à Integração Europeia – O Caso da Indústria do Calçado**. Porto, ISEEUP, Tese de Mestrado, 1993.

8. Bibliografia

- AHMAD, Sameena [et all.] – **O Mundo das Marcas**. Lisboa: Actual Editora, 2010.
- ALDER, Isabel; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz; VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar”. **Design Thinking: Inovação nos Negócios**. 2011, MJV Press.
- ALMEIDA, Pedro - **Identidade e Marca – Recursos Estratégicos para a Competitividade das Organizações da Indústria Portuguesa do Calçado**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro, 2005.
- BAHIANA, Carlos. - **A Importância do design para a sua Empresa**. Brasília, DF:CNI, 1995.
- BOGDAN, R. e BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BRANCO, João - **Marketing e Design**, nº especial, 1992.
- BRANCO, João – **A Importância da Imagem Coordenada Empresarial**. Lisboa: CPD. p.13-14., Cadernos de Design, 1995.
- BRANCO, João - **O “Design Management” em Português**. Aveiro: Comunicarte, nº1 Vol.1. Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro, 2001.
- CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheiro – **Metodologias da Investigação: Guia para a auto-aprendizagem**. Lisboa: Universidade Aberta, 2008.
- CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN - **Manual de Gestão de Design**. Lisboa, 1997.
- CHAVES, Norberto; BELLUCIA, Raul – **La Marca Corporativa: Gestión y Diseño de Simbolos y Logotipos**. 1ª Ed. Buenos Aires: Paidós, 2003. ISBN: 950-12-2717-0.
- COSTA, J. Almeida; Melo, A. Sampaio – **Dicionário da Língua Portuguesa**. 8ª Edição. Lisboa: Porto Editora, 1988.
- COSTA, Joan; **Design para os Olhos – Marca, Cor, Identidade, Sinalética**. 1ª Edição. Lisboa: Dinalivro, 2011.
- DRUCKER, Johanna; MCVARISH, Emily – **Graphic Design History – A Critical Guide**. Second Edition. New Jersey: Pearson Education inc., 2012.
- FRAGOSO, Margarida – **Design Gráfico em Portugal Formas e Expressões da Cultura Visual do Século XX**. Lisboa: Livros Horizonte, 2012.
- FRUTIGER, Adrian – **Signos, Simbolos, Marcas e Señales – Elementos, Morfologia, Representación, Significación**. Barcelona: Ediciones G, Gili, SA de CV, 1981.
- GORB, Peter – **Design Management**. New York: Van Nostrand, 1990.
- GÓMEZ, Begoña - **Comunicación Corporativa en las Pymes – La experiencia española**. Revista Oficial del Dir Com. Edición 24, 2011.
- JOHNSON, B.; ONWUEGBUZIE, A. e TURNER, L. (2007). **Toward a definition of mixed methods research**. Journal of Mixed Methods Research. [Consultado a 27 de Junho de 2014] Acedido em <http://mmr.sagepub.com/content/1/2/112>
- LITTMAN, Jonathan; KELLEY, Tom – **As Dez Faces da Inovação**. Editorial Presença, 2007.

KELLEY, Tom - **Inovação**. [Consultado a 18 de Março de 2014] Acedido em <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWG6qmyvwlcFwF7I0aSDf9jvV/sitefebraban/Tom%20Kelley%20-%20Integral1.pdf>

MAIA, Maria Manuela Barros - **O Valor do Design para a Indústria Portuguesa e a inovação e as Políticas Industriais dos Anos 90**. Lisboa, UT, Dissertação de Mestrado, 2005.

MARTINS, José Roberto - **Grandes Marcas, Grandes Negócios - Como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora**. 2ª Edição. Global Brands.

MATOS, J. e CARREIRA, S. **Estudos de caso e, Educação Matemática - Problemas actuais. Quadrante**, 1994.

MOREIRA DA SILVA, José Carneiro - **Investigar em design versus investigar pela prática do design - um novo desafio científico**. INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção, Vol. 2, 2010 [Consultado a 24 de Julho de 2013] Disponível em http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Abr/241-617-1-PB.pdf

MUNARI, Bruno - **Design e Comunicação Visual**. Lisboa: Edições 70, 1968.

MUNARI, Bruno - **Artista e Designer**. Lisboa: Edições 70, 1971.

NEUMEIER, M - **The brand gap - How to bridge the distance between business strategy and design**. New Riders Publishing; Indianopolis, ISBN 0-7357-1330-8, 2003.

OLIVEIRA, Brígida - **Gestão do Design em Ambiente Empresarial: O Projecto de Rebranding Polisport Off-Road**. Universidade de Aveiro. Dissertação de Mestrado, 2013.

RAPOSO, Daniel - **Design de Identidade e Imagem Corporativa - Branding, história da marca, gestão de marca, identidade visual corporativa**. Castelo Branco: Edições IPCB, 2008.

RAPOSO, Daniel - **DirCom - O Director de Comunicação e o design na nova economia**. Convergências - Revista de Investigação e Ensino das Artes. n.º 7 [Consultado a 22 de Julho de 2013] Disponível em <http://convergencias.esart.ipcb.pt/artigo/107>

RAPOSO, Daniel - **Da Marca Gráfica aos Sistemas de Identidade Visual Corporativa**. Convergências - Revista de Investigação e Ensino das Artes. n.º 3 [Consultado a 22 de Julho de 2013] Disponível em <http://convergencias.esart.ipcb.pt/artigo/40>

ROCHA, Carlos Sousa - **Teoria do Design 12º Ano de Escolaridade**. 6ª Edição. Lisboa: Plátano Editora, SA, 1999.

RODRIGUES, Emanuel - **Barreiras à Inovação em Micro e Pequenas Empresas**. Universidade de Aveiro. Dissertação de Mestrado, 2009.

ROMÃO, Luís [et all.] - **Indústria Transformadora Portuguesa - Design como Recurso Estratégico Empresarial: Um Estudo dos Impactos do Design**. Lisboa, 2011. ISBN: 978-972-9346-17-0.

SANTOS, Ricardo - **A Gestão de Projetos de Investimento como Fator de Competitividade das PME**. Universidade de Aveiro. Dissertação de Mestrado, 2005.

SOUSA, Maria José; BATISTA, Cristina Sales - **Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha**. 2ª Edição. Lisboa: Pactor- Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea, 2011.

SOUSA, Sérgio - **Os Sistemas de Incentivo às Estratégias das PME**. Universidade de Aveiro. Relatório de Estágio, 2011.

STAKE, R.E. **A Arte de investigação com estudos de caso**. Lisboa: Gulbenkian, 2007.

TAVARES, Victor – **Estratégias das Pequenas e Médias Empresas Industriais Portuguesas Face à Integração Europeia – O Caso da Indústria do Calçado**. Porto, ISEEUP, Tese de Mestrado, 1993.

TAVARES, Victor – **Gestão da Marca no Contexto da PME: Uma Conceptualização das Diferenças Suportadas em Estudos de Caso no Sector do Calçado Português**. Porto, FEUP, Tese de Doutoramento, 2004.

9. Anexos

Anexo I Carta de Apresentação ao Questionário

Anexo II Questionário

Anexo III Resultados dos Questionários

Anexo IV Guião da Entrevista

Anexo V Entrevista

Anexo I – Carta de Apresentação ao Questionário

Ao responsável pela empresa:
Castelo Branco, Março de 2014

Assunto: Pedido de resposta a um questionário

Bom dia,

Eu, Fátima Jacinto, aluna do Mestrado em Design Gráfico da Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco, em parceria com a Faculdade de Arquitetura da Universidade Técnica de Lisboa, venho por este meio solicitar a colaboração da V/ Empresa para responder a um questionário.

Este questionário está a ser aplicado no âmbito de uma investigação, no Mestrado referido anteriormente, em contexto de estágio, sob a temática da Gestão de Marca nas Pequenas e Médias Empresa. A orientação científica cabe ao Professor Doutor Daniel Raposo e a orientação de estágio ao Designer Paulo Veiga, da empresa PlayMe (<http://playme.pt>)

Pretende-se com este estudo conhecer a realidade das PME's do sector alimentar, no distrito de Castelo Branco, no âmbito do recurso ou não ao design e a que níveis.

A participação neste estudo é voluntária e os dados recolhidos são confidenciais, servindo para fins meramente científicos.

A recolha dos dados será realizada de forma pessoal e individual e em formato digital.

Agradecemos, desde já, a vossa disponibilidade e contributo para este estudo.

Com os nossos melhores cumprimentos,

A aluna,
Fátima Jacinto

O docente,
Daniel Raposo

O designer,
Paulo Veiga

Anexo II - Questionário PME

Agradecemos desde já a vossa disponibilidade e contributo para este estudo

***Obrigatório**

I - Dados gerais sobre a empresa*

1. Nome da empresa

1.1 - Sector da Indústria/Serviços

1.2 - Representante da empresa (nome e contactos)

1.3 - Sede (contactos)

1.4 - Data da constituição/fundação

1.5 – Número de unidades fabris/escritórios de serviços/lojas ou pontos de venda:

1.6 – Em que mercados opera a empresa?

1.7 - Número de trabalhadores, no total

1.8 – Comercial/marketing

1.9 – Informática

1.10 – Design

II – A intervenção do design na empresa*

1- Qual a intervenção do design para a fixação e reflexão sobre os principais níveis estratégicos?*

1.1 - Não recorre ao design (o design não tem um papel no desenvolvimento do produto ou serviço, ou até uma tarefa depositada nas mãos de amadores. As necessidades e expectativas do utilizador /consumidor final não são tidas em conta)

1.2 - Recorre ao design como estilo (o design é entendido como um fator essencialmente estético (aparência, estilo e ergonomia). O designer profissional pode estar envolvido, mas em tarefas menores como ou apenas no estímulo das

vendas.)

1.3 - Recorre ao design como inovação (o design integra uma cultura multidisciplinar e prática de renovação contínua como uma forma de incentivar a inovação da organização e conceito de negócio. Há uma simbiose entre o design e os objetivos da empresa.)

(Se não recorre ao design, passar ao grupo III)

A – Design residente

2- A função do design está estruturada na empresa?

2.1- Existe um departamento autónomo de design?

2.2- O design está integrado na produção?

2.3- O design está integrado na área comercial/marketing?

2.4- O design está integrado no gabinete de estudos/técnicos?

2.5- Outras soluções de integração?

2.6- Qual a linha de gestão onde está integrada a função do design?

B – Design não residente

3- Tipo de contratação:

- Avença:

- Consultoria:

- Prestação de serviços:

3.1- Frequência de projetos/ano: -10; 10 a 20; 20 a 30; 30 a 50; + de 50
(especificar áreas)

3.2- A empresa trabalha com um, ou diversos ateliers/designers?
(nacionais ou internacionais)

3.3- Quais os interlocutores do design na empresa:

Gestão:

Comercial-marketing:

Produção:

Gabinetes de estudos/técnicos:

Outros:

4- O conteúdo funcional da área do design

4.1- Quais as vantagens do design na gestão/desenvolvimento de projetos (exemplificar):
(exemplificar)

4.2- Existe algum aconselhamento da gestão e, ou de outras áreas:
(exemplificar)

4.3- Estudos de design:
(e, ou em colaboração com outras áreas)

4.4- Intervenção nos processos de gestão da inovação e da qualidade:

4.5- Qual a área do design mais importante na empresa:

4.6- Percentagem de novos produtos nos últimos 3 anos:

2011

2012

2013

5- Métodos de aparecimento/criação de novos produtos:

internos: administração, produção, marketing, design, vendas, outros:

externos: clientes, distribuidores, agentes , lojas, outros:

6- Grau e técnicas de diferenciação dos produtos:

preço, funções práticas, ergonomia, novidade, funções estético-formais, funções simbólicas, funções indicativas, serviços associados, comunicações, embalagem, promoção, outros:

III – Análise dos procedimentos relativos à comunicação e Identidade Visual*

1- Identidade Visual:

Graus de notoriedade e conhecimento da marca pelos diferentes públicos:

1.1 - Existe um programa de Identidade Visual coerente?*

(Logótipo, estacionário (papel de carta, envelopes, cartões, etc.) e cromática:)

1.2 - A empresa alterou recentemente a sua Identidade Visual?*

Sim: Em que ano?

Não:

1.3 - Considera necessária uma mudança ou correção?*

1.4 - Existe um sistema de Comunicação Interna com a política de comunicação, suportes, meios e conteúdos e sistema de circulação da informação?*

- Que meios usam?

- Aplicações aos diferentes suportes – graus de adequação:

Estacionário: papéis de carta, envelopes, cartões pessoais, notas de encomenda, faturas, recibos, faxes, papéis de circulação interna, etc.

- Viaturas e fardas:

- Sinalética interior e exterior:

2- Comunicação: Em que meios é feita a comunicação da empresa?*

2.1. - **interna:**

jornais
comunicados
informações
placards
etc:

2.2 - **externa:**

catálogos
folhetos
newsletter,
press releases,

cdroms,
web sites
etiquetas
publicidades institucionais
publicidades impressa, televisiva, etc
actividades de sponsorização/mecenato
embalagem, tipologia e materiais
manual de normas corporativa
outros:

IV- Análise dos procedimentos quanto ao design de ambientes*

1- A identidade e imagem está adequada para todos os ambientes, mobiliário, iluminação, etc.?*

2- Assinale aqueles em que existe maior adequação.*

1- Ambientes fabris –layout:

2- Ambientes administrativos:

3- Zonas de atendimento público:

4- Show-rooms:

5- Stands de feiras:

V- Análise dos procedimentos quanto à comunicação pessoal*

1 - Que meios de comunicação são utilizados para informar os empregados?

1.1 – Considera-os eficazes?

2 - A empresa promove formação profissional aos empregados?

3 - Os funcionários que têm contacto directo com o cliente:

3.1 - Têm alguma formação especial?

3.2- Apresentam-se de forma cuidada e personalizada?

VI- Auditoria de Imagem Corporativa*

1. Público em geral e imprensa*

O que a imprensa escreve sobre a empresa

2. Ex-clientes*

Porque deixaram de ser clientes e como classificam a empresa

3. Clientes*

Porque são clientes, o que valorizam mais nos serviços/produtos.
Como avaliam o atendimento e a identidade visual

4. Gestão*

Valores corporativos, cultura, visão, evolução da empresa, estratégia

5. Staff*

Valores corporativos, cultura, e satisfação com o local de trabalho

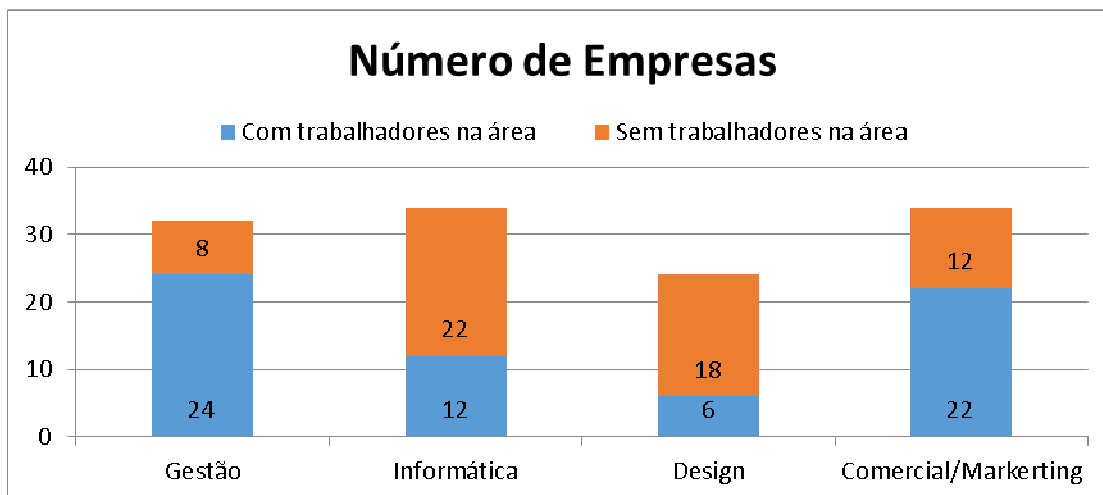
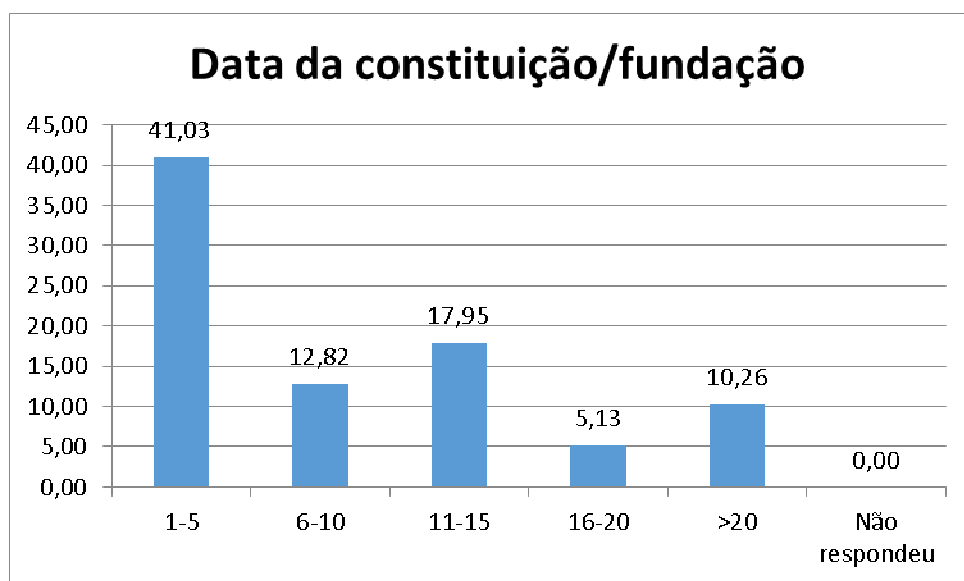
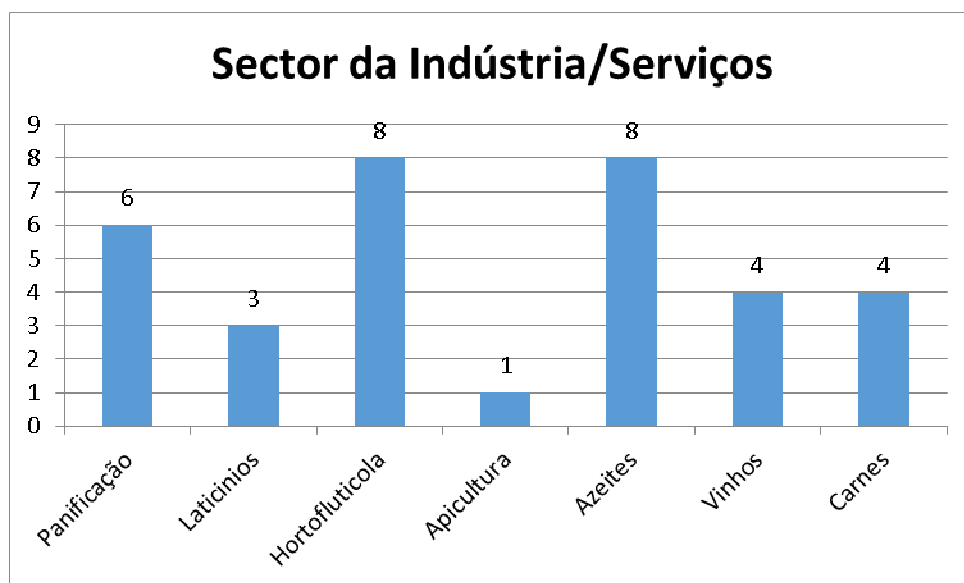
6. Público em geral*

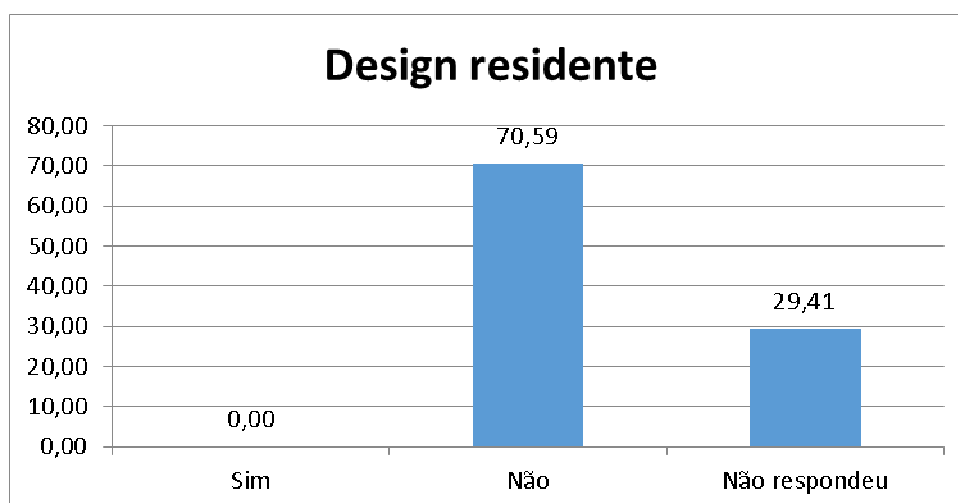
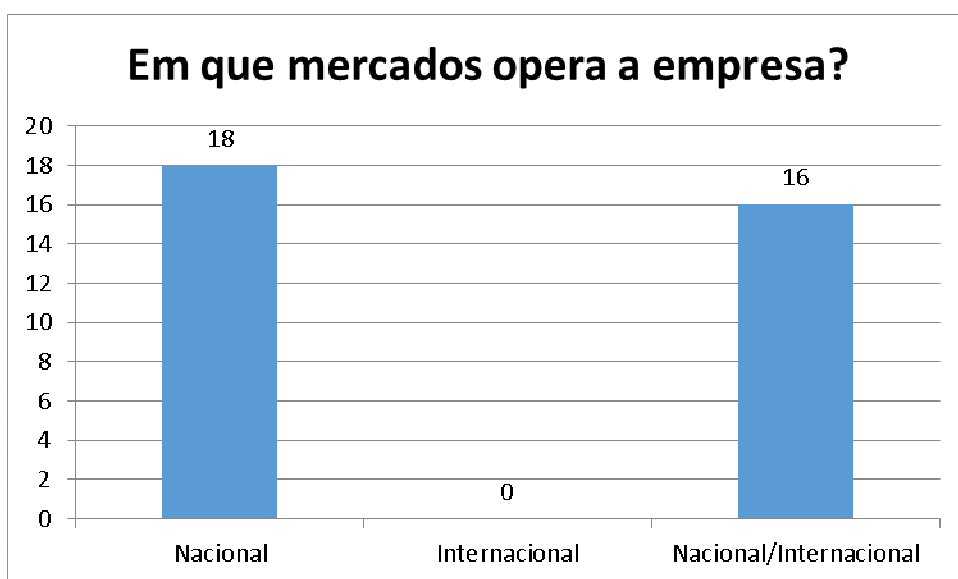
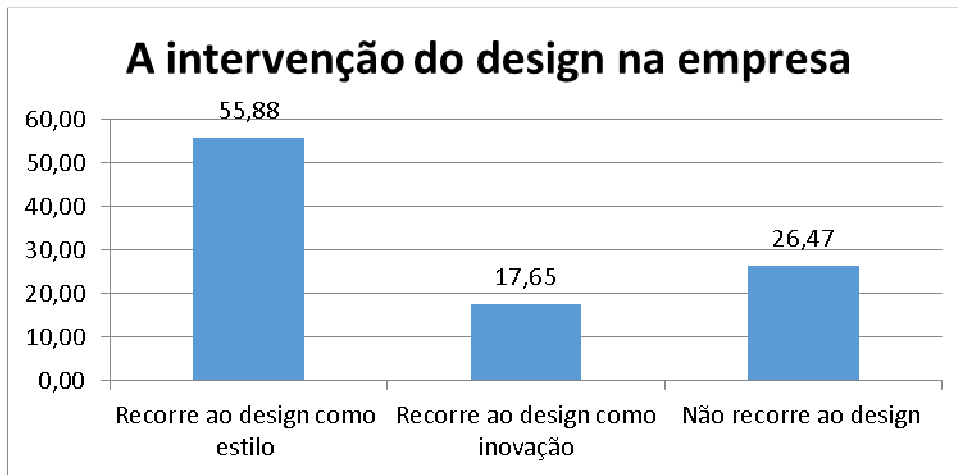
Como avaliam a identidade visual e qual a reputação da empresa

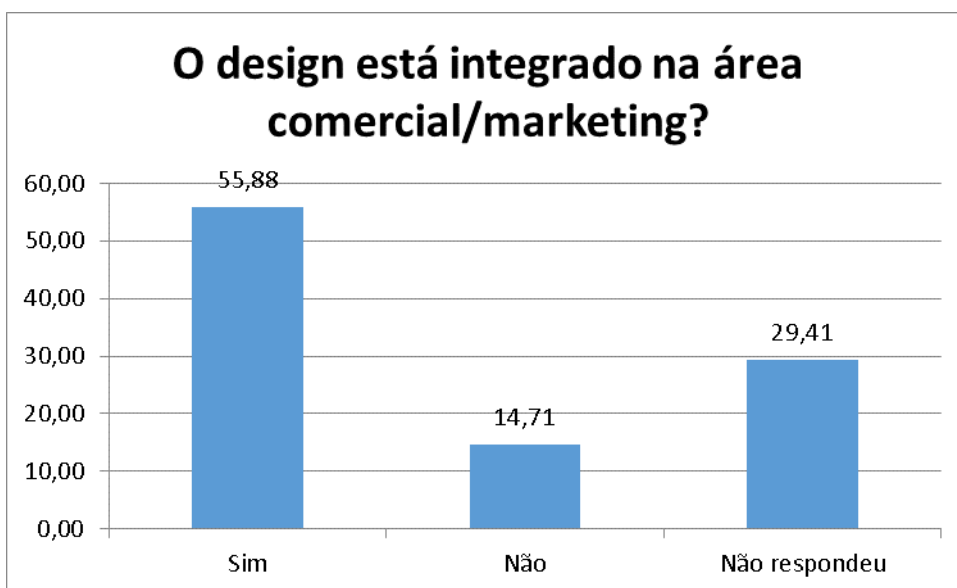
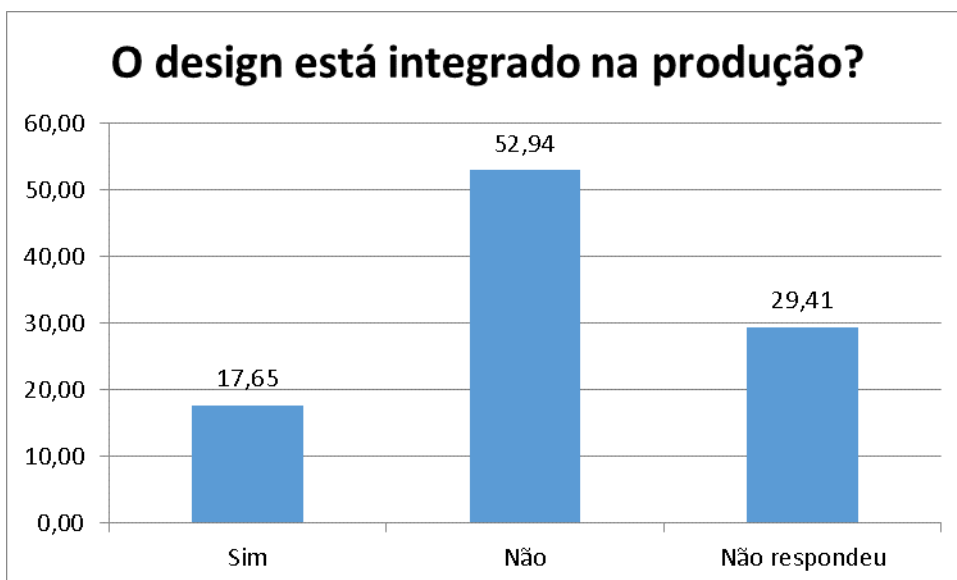
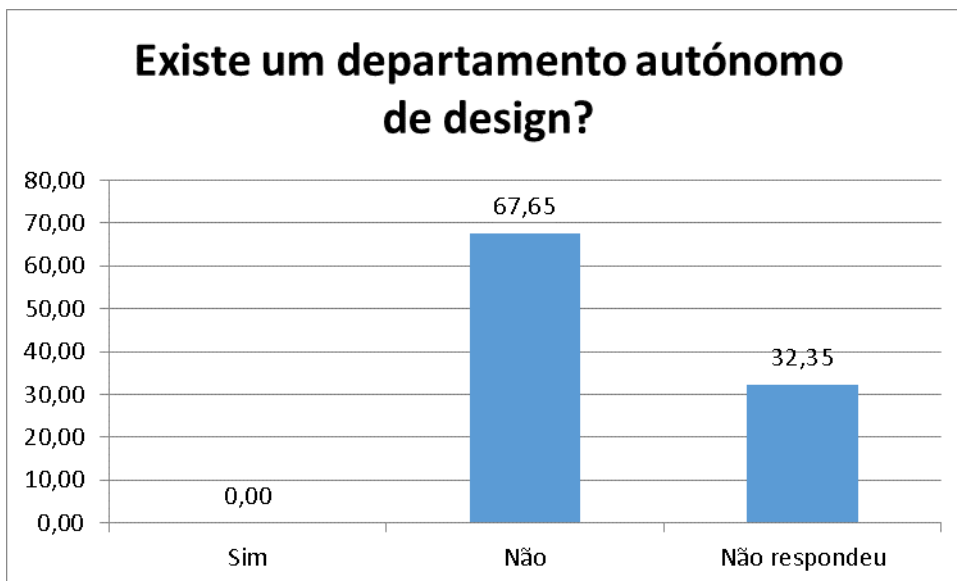
7. Análise SWOT*

Comparação com os concorrentes

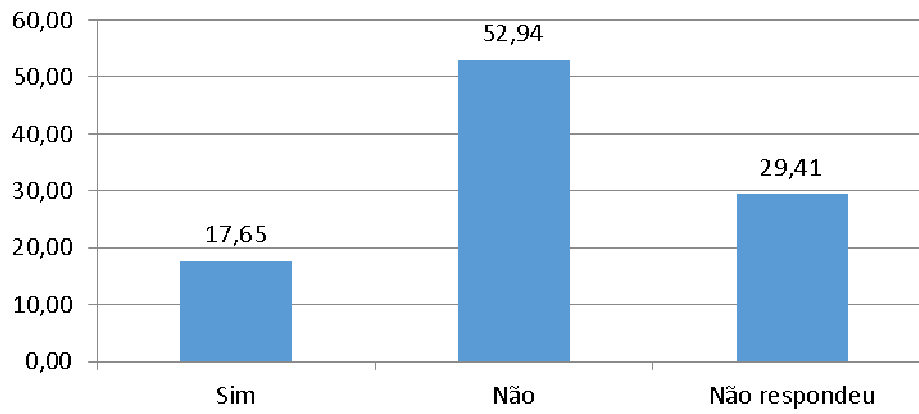
Anexo III - Resultados dos Questionários



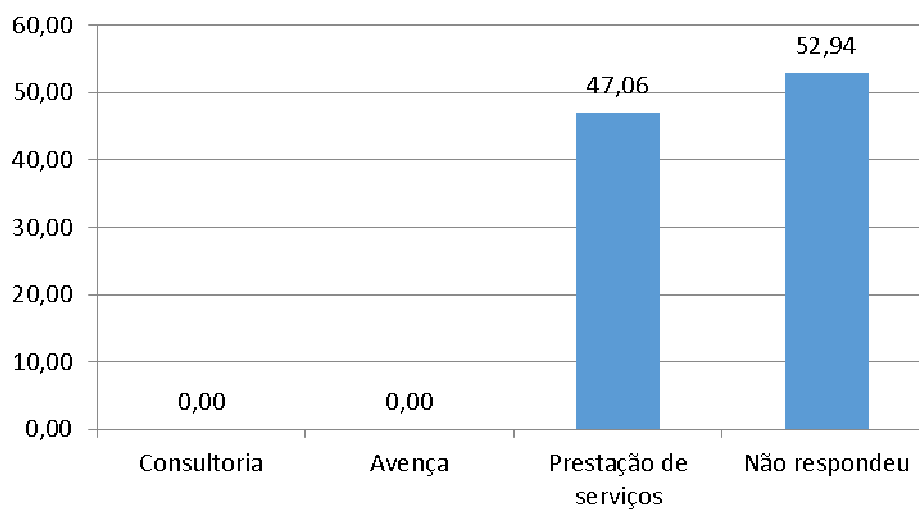




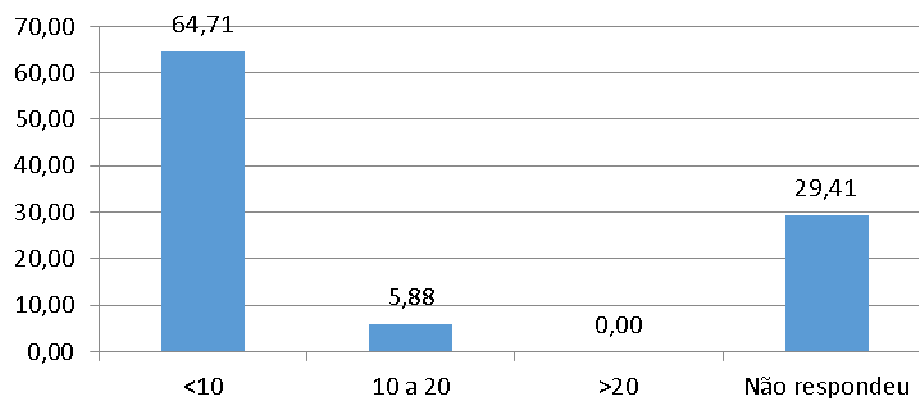
O design está integrado no gabinete de estudos/técnicos?

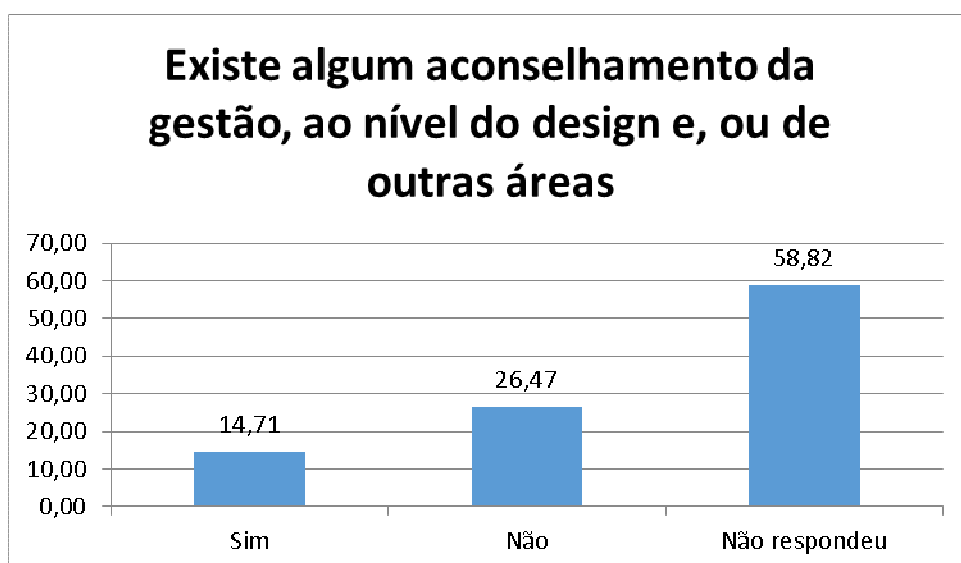
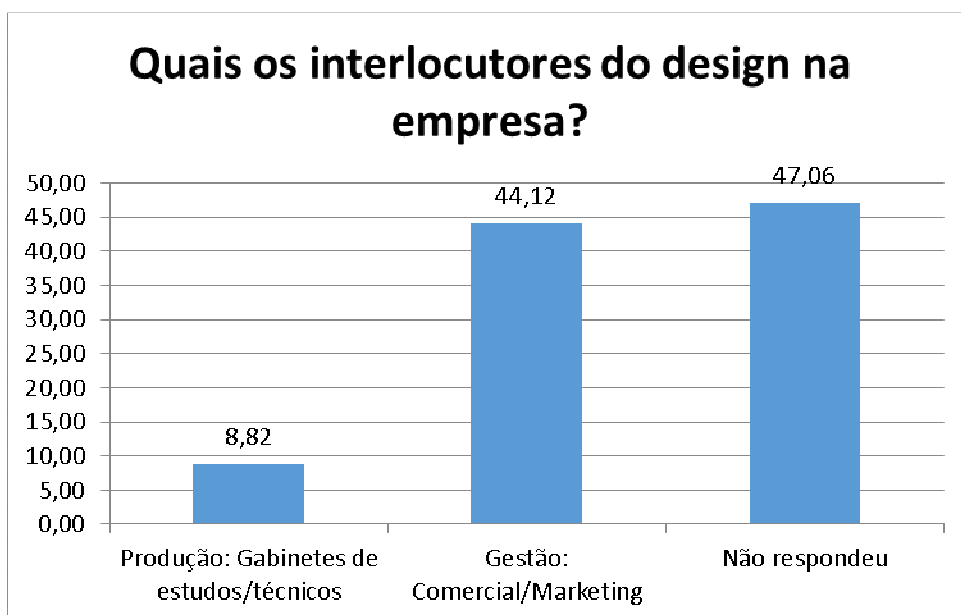
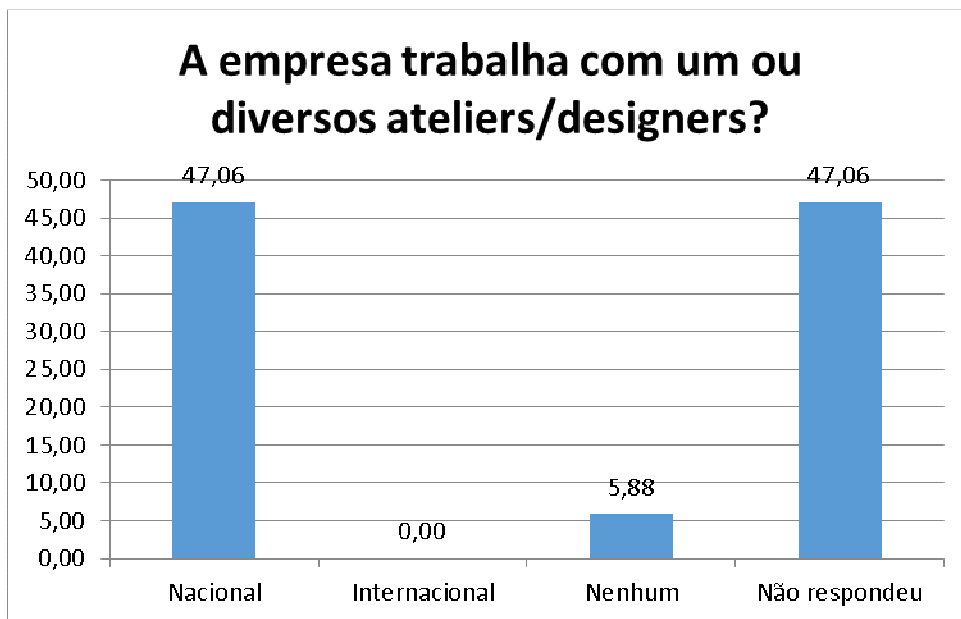


Design não residente

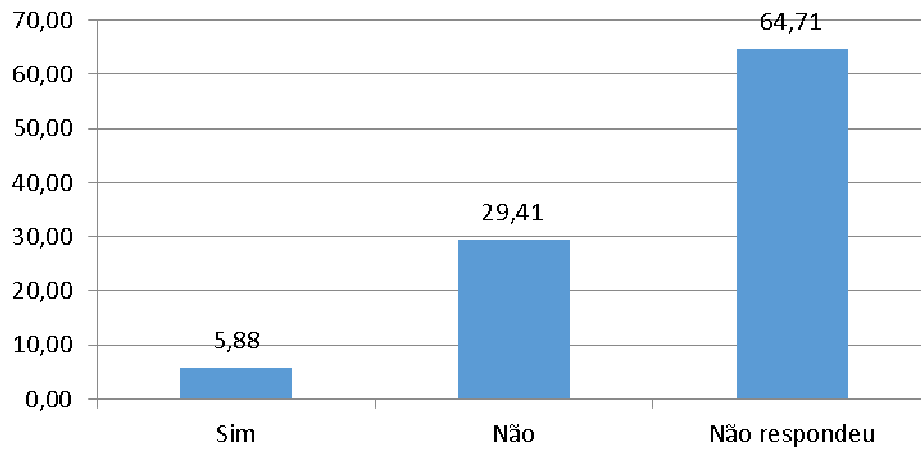


Frequência de projectos de design, por ano?

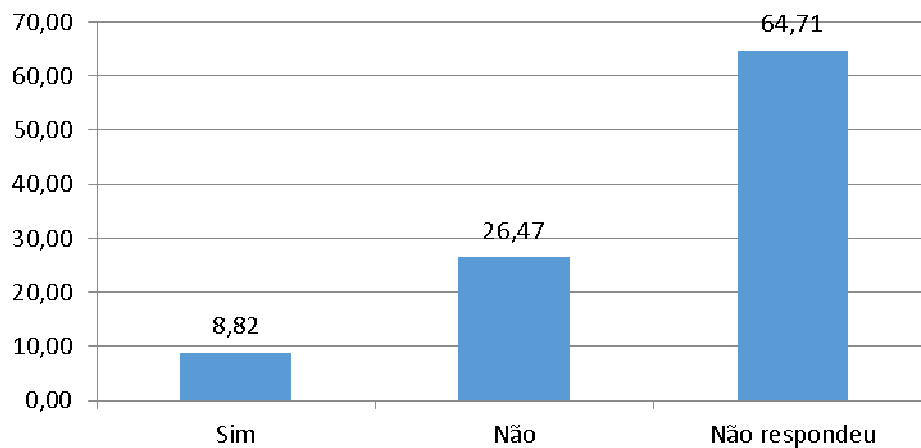




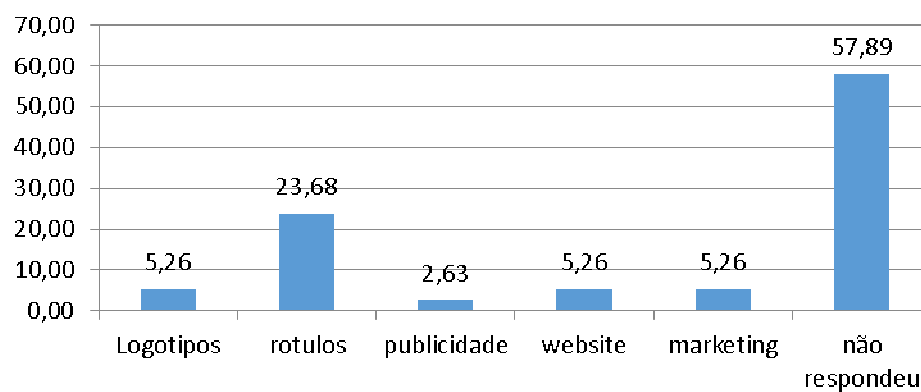
Existem estudos de design: (e, ou em colaboração com outras áreas)

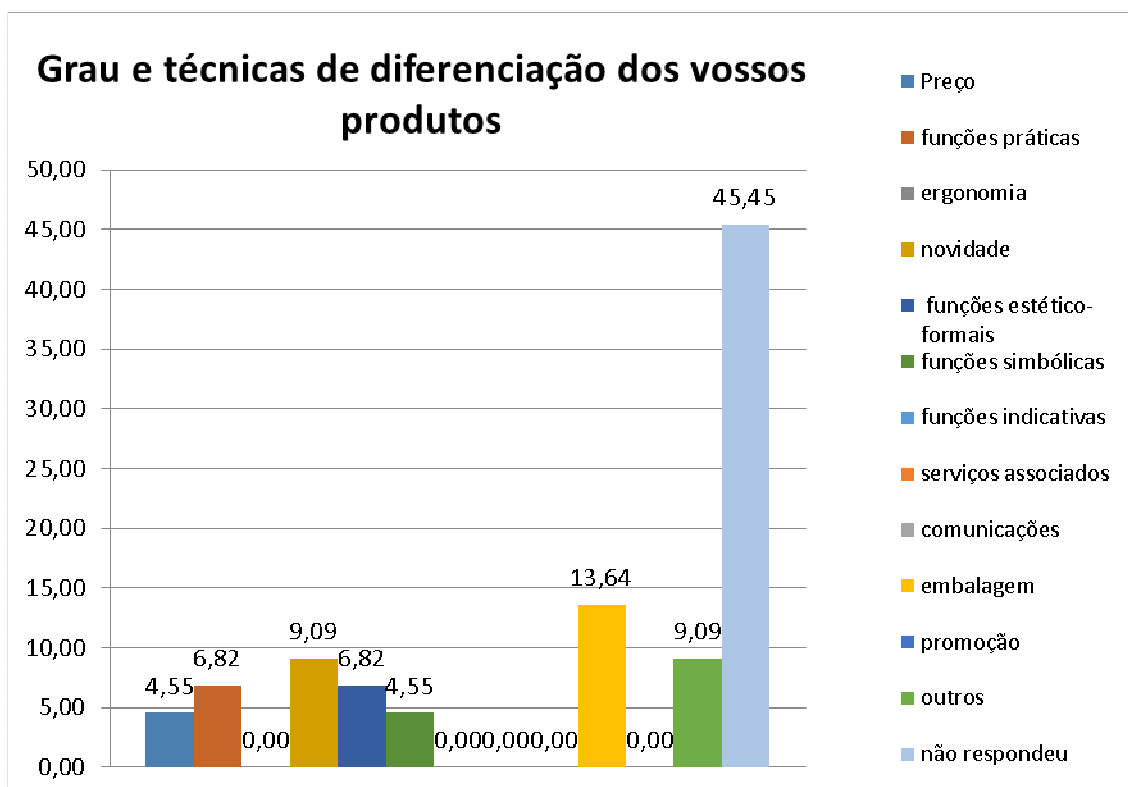
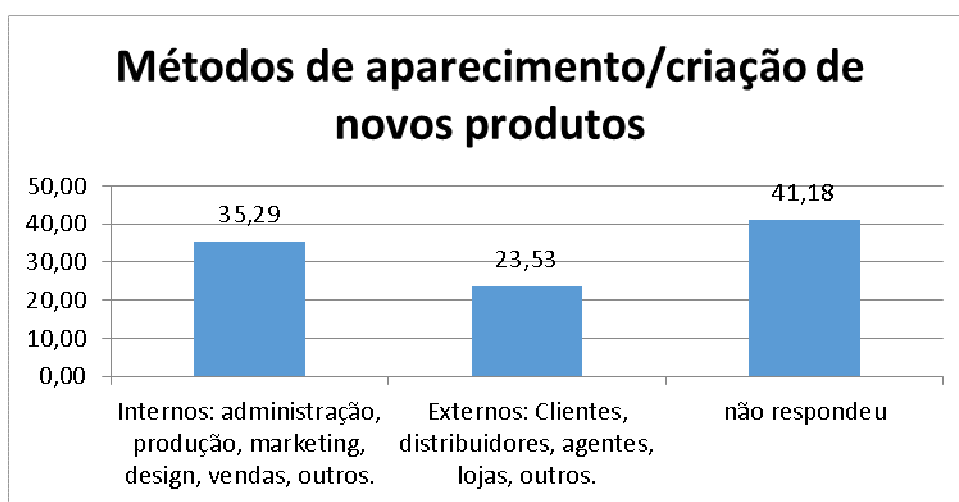
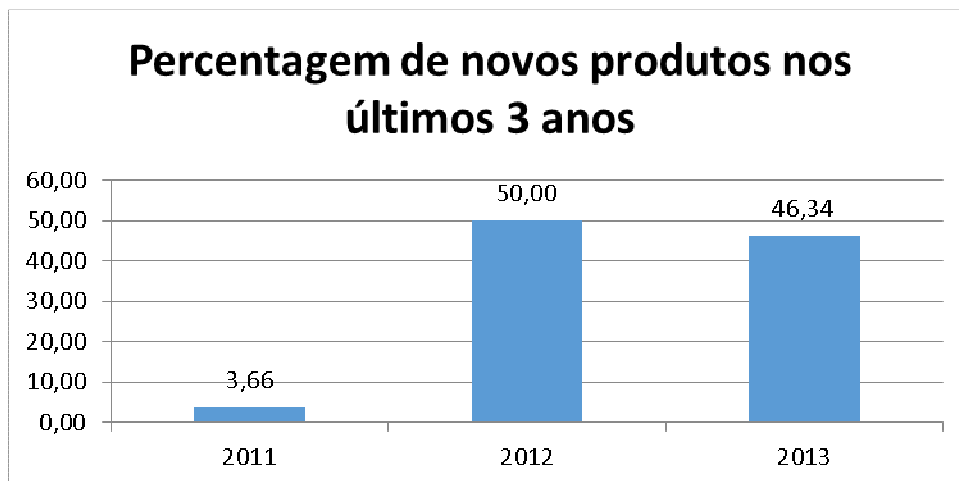


Intervenção do design nos processos de gestão da inovação e da qualidade

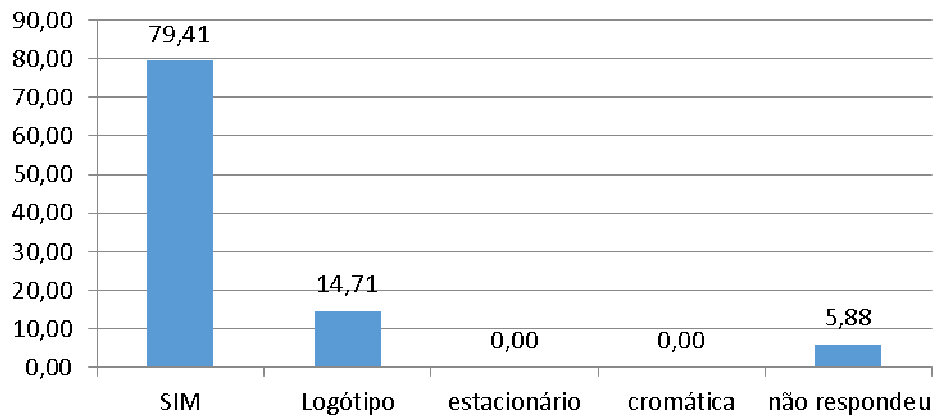


Qual a área do design mais importante na empresa

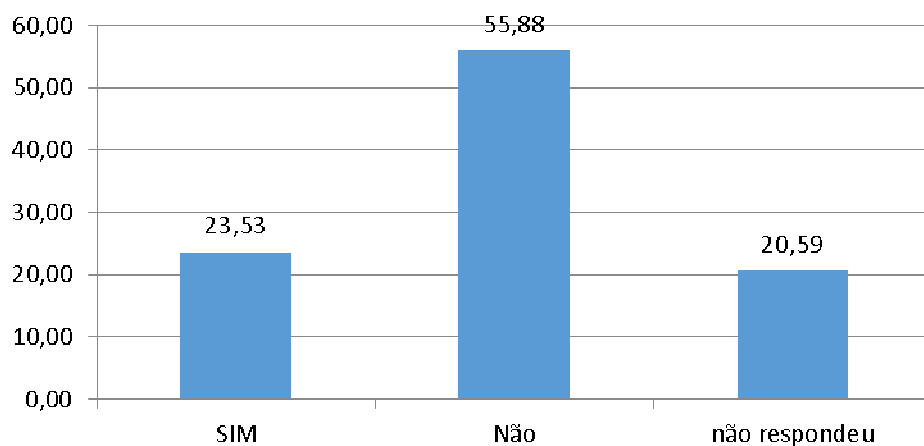




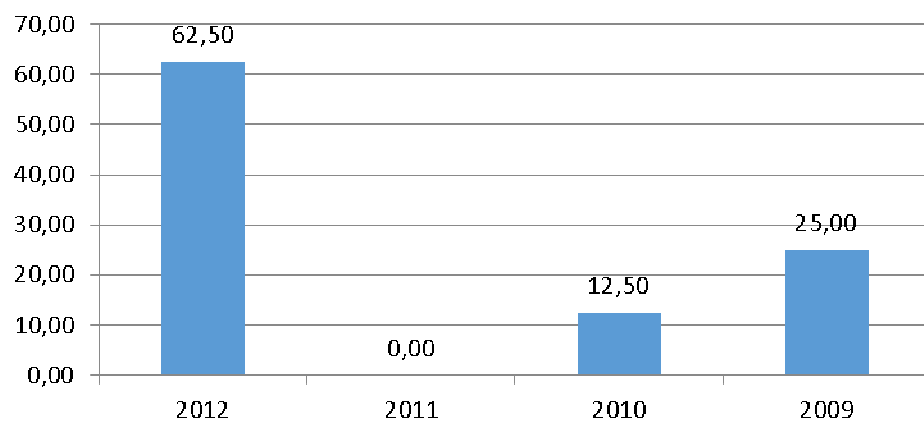
Análise dos procedimentos relativos à comunicação e Identidade Visual

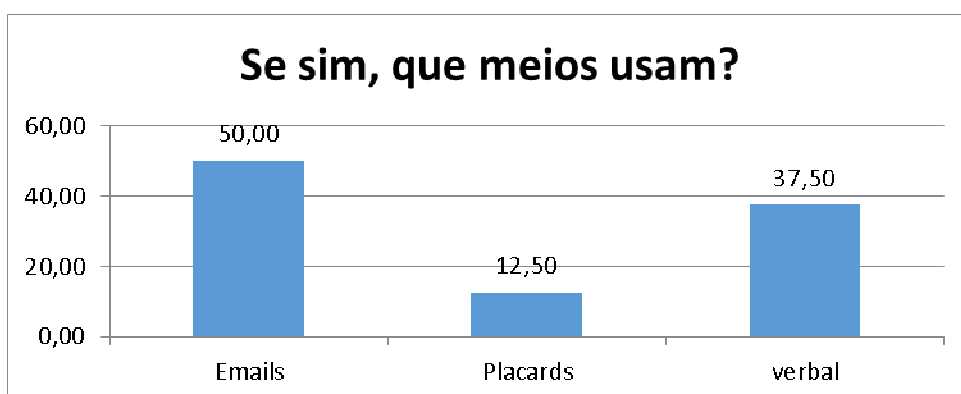
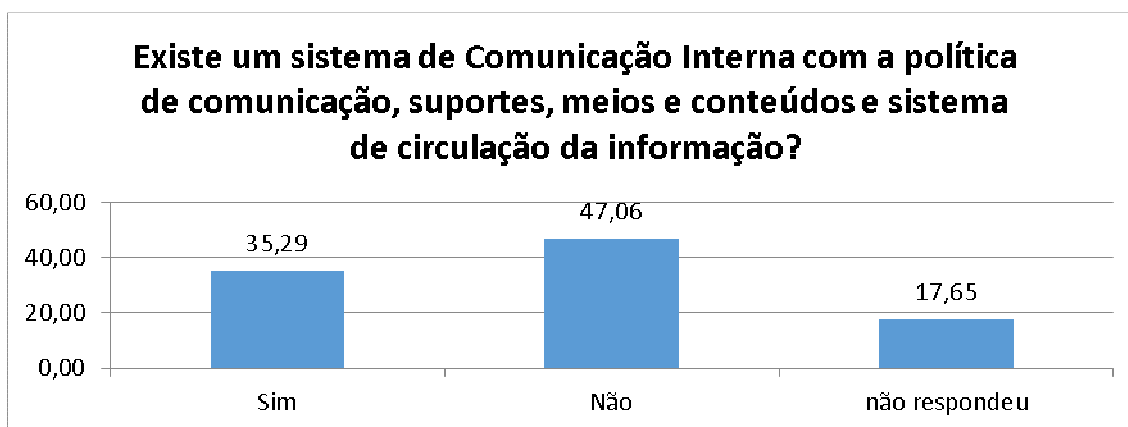


A empresa alterou recentemente a sua Identidade Visual?

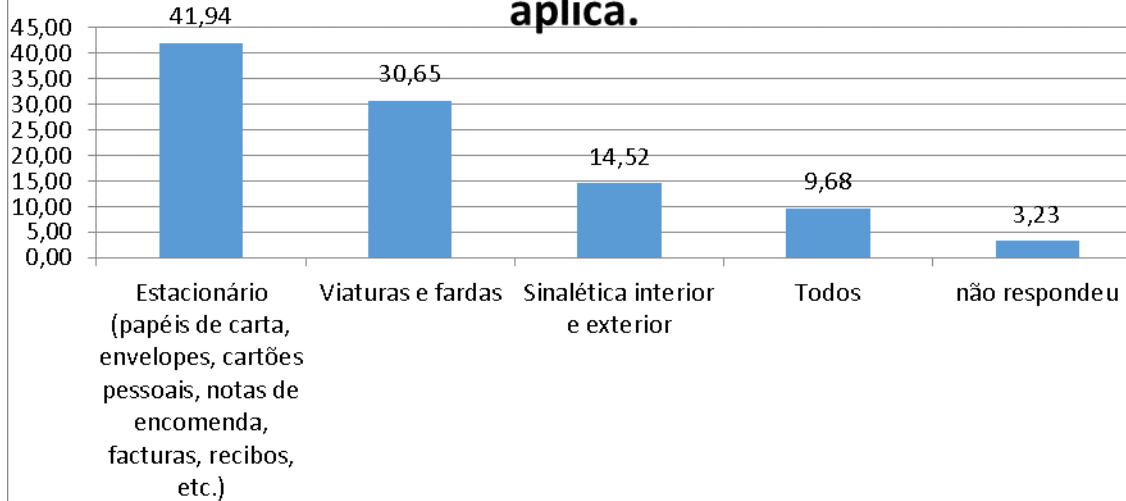


Se sim, em que ano?

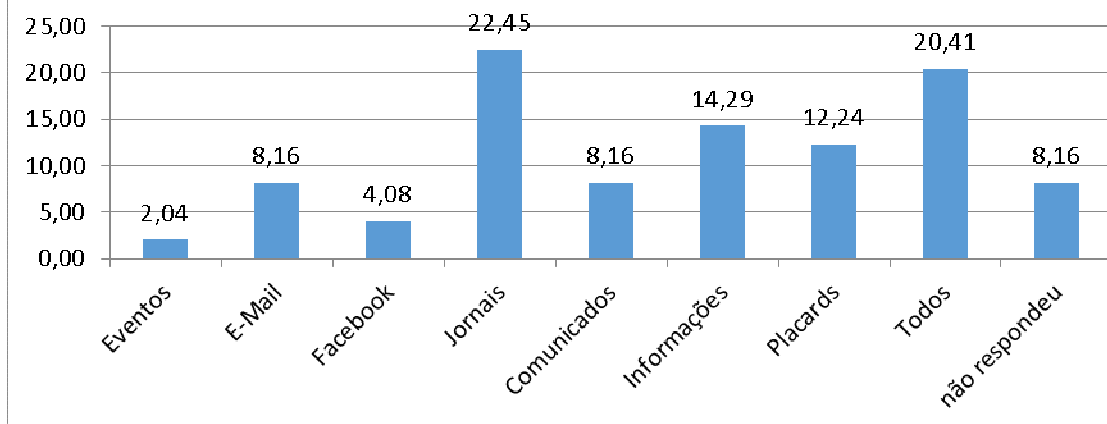




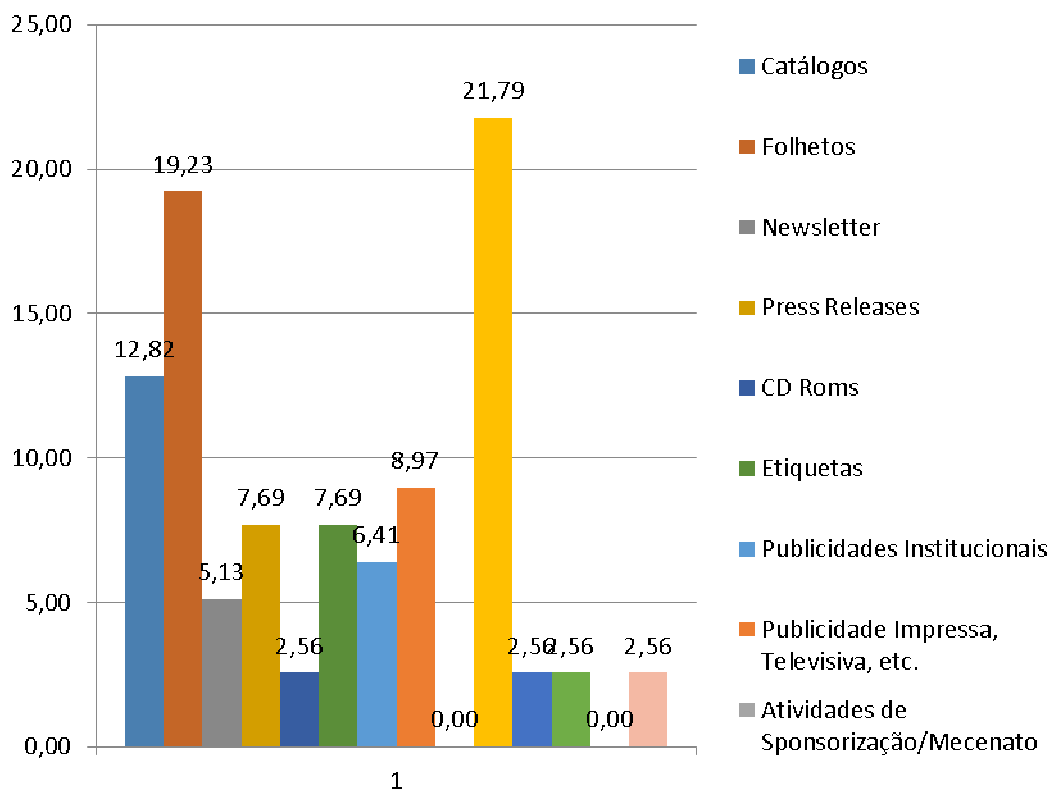
Existem aplicações nos diferentes suportes? Assinale/indique aqueles que em que se aplica.



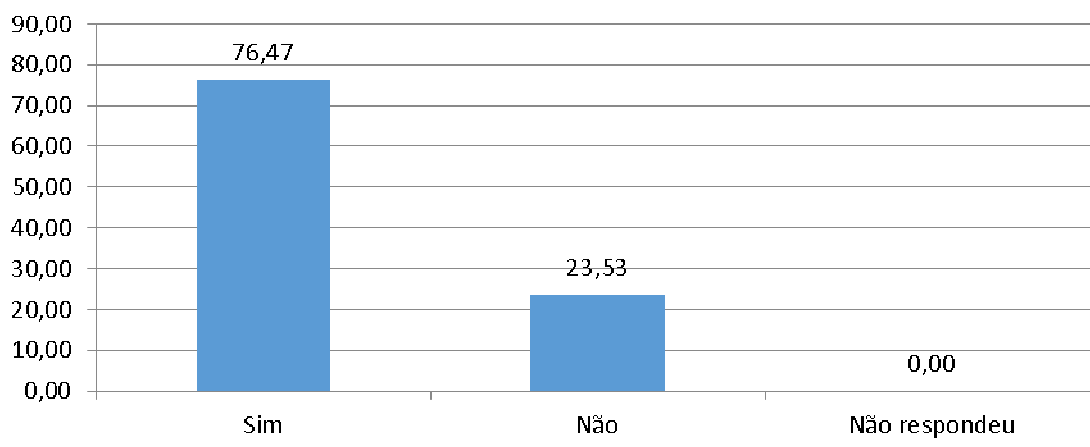
Comunicação interna: Em que meios e feita a comunicação da empresa?

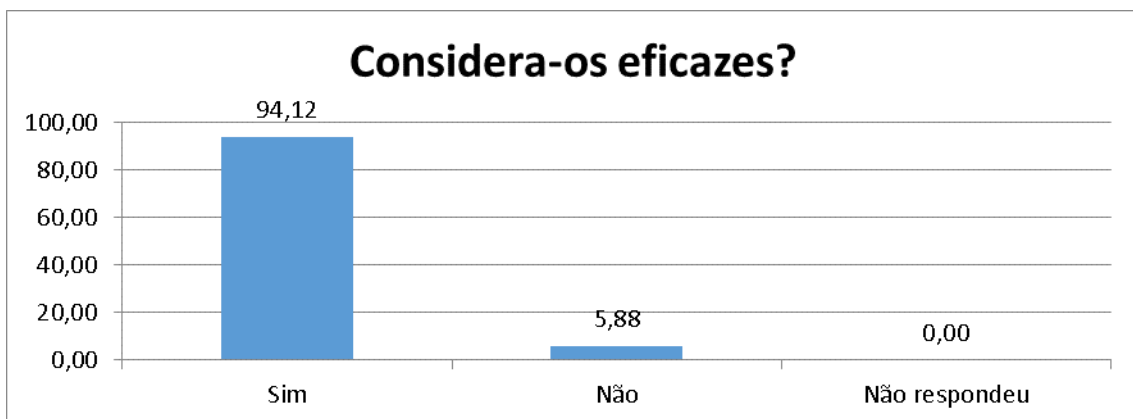
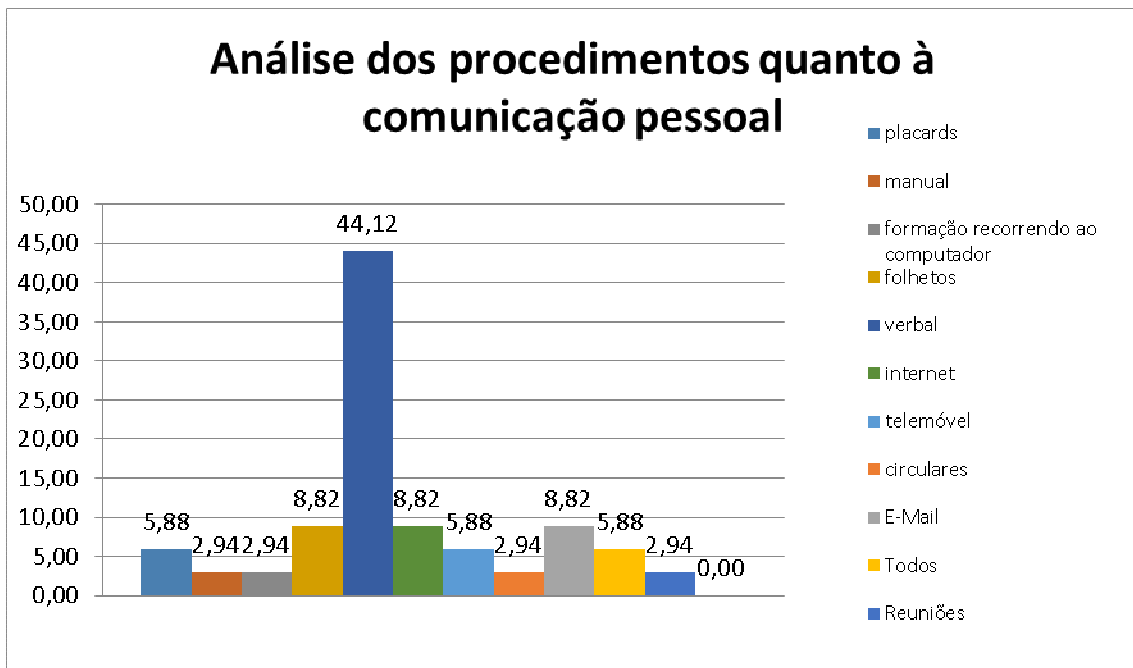
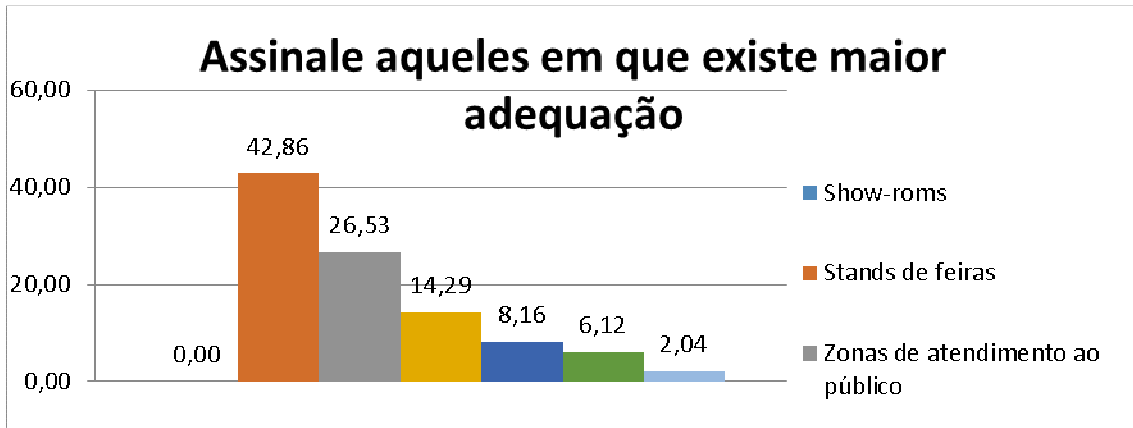


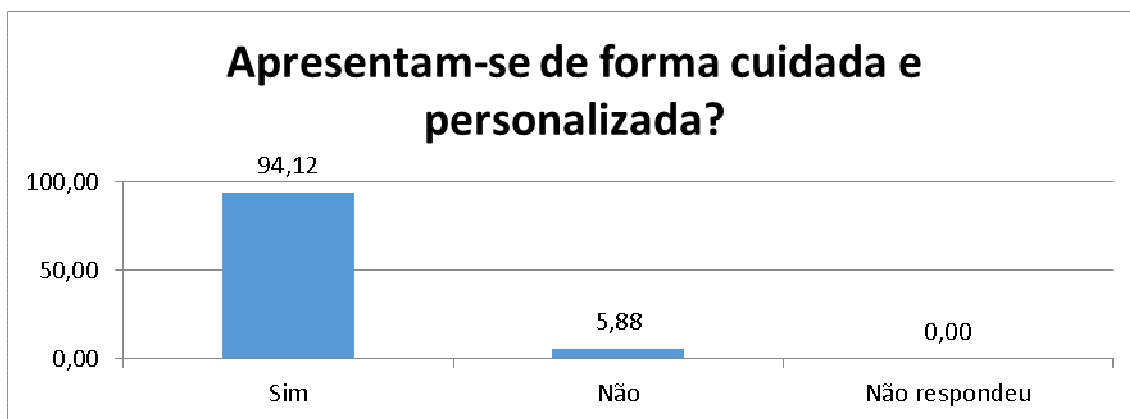
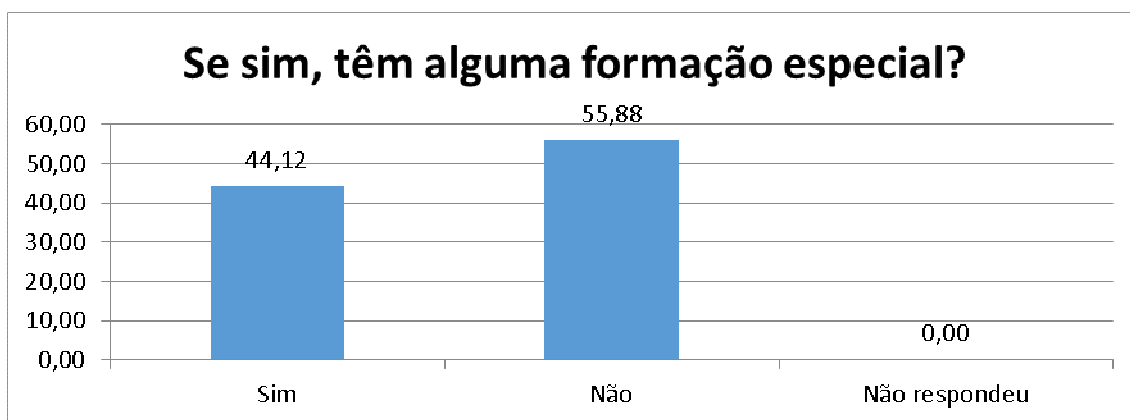
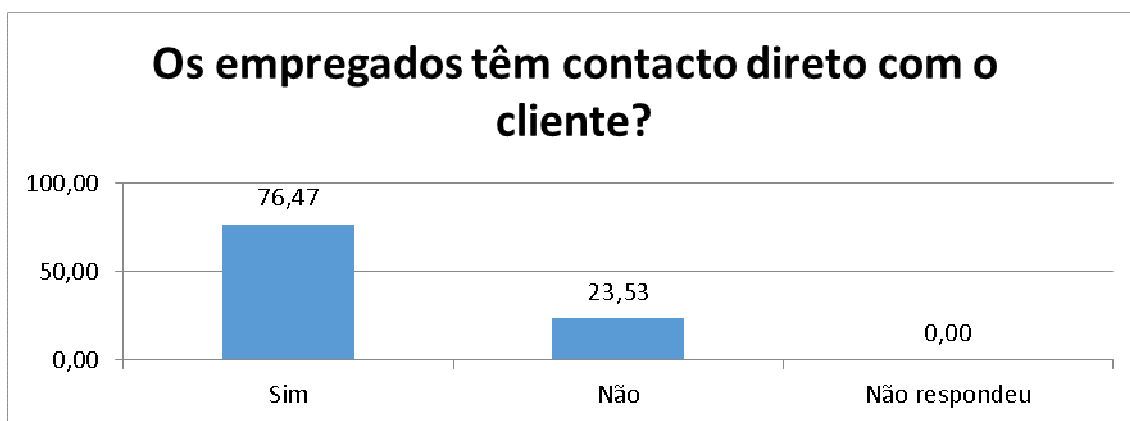
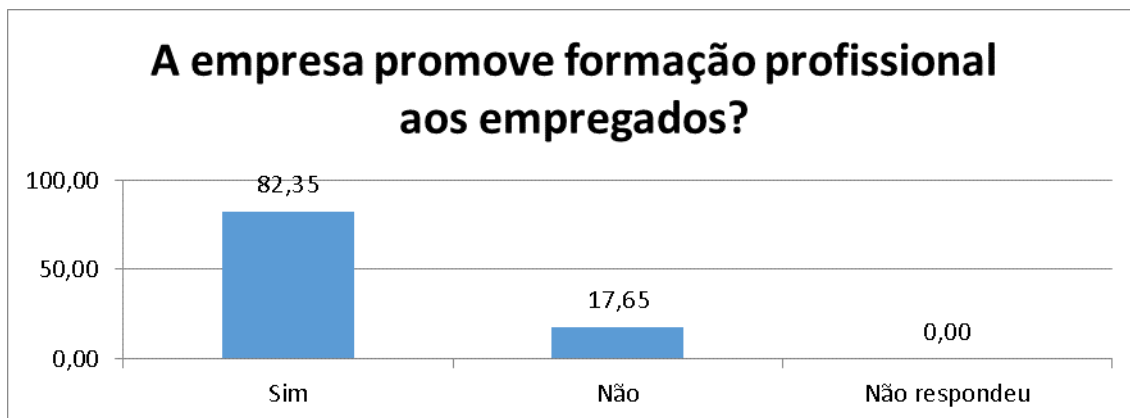
Comunicação externa: Em que meios e feita a comunicação da empresa?

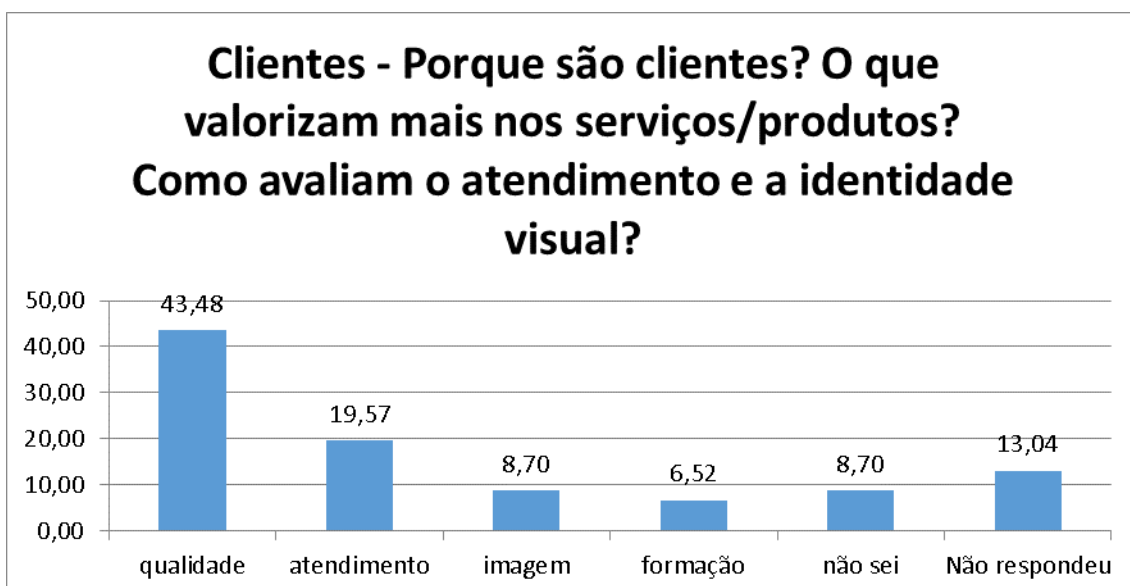
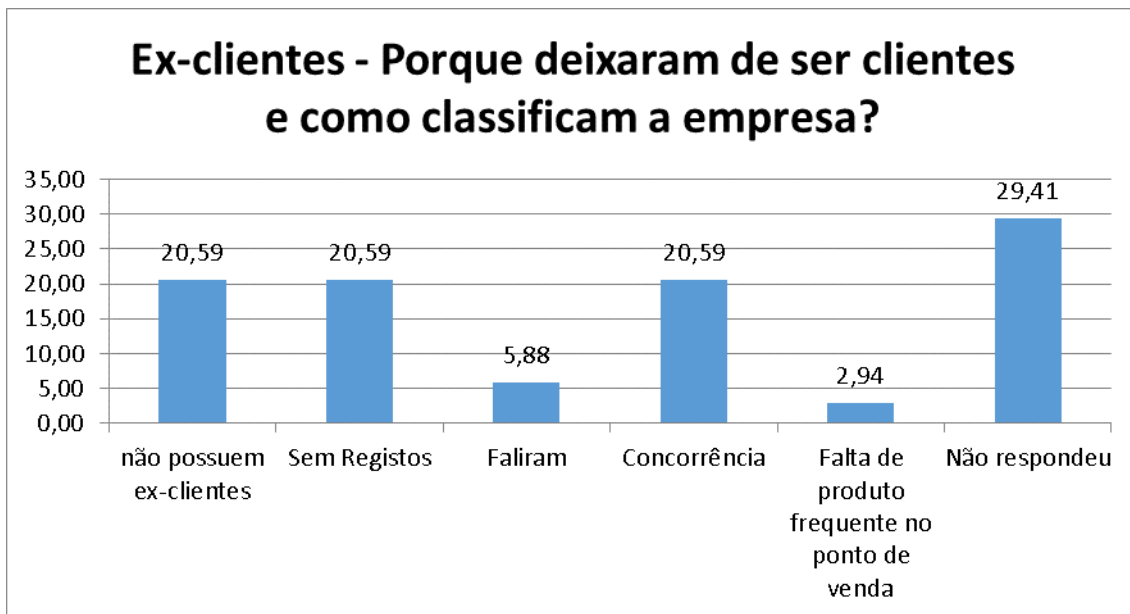
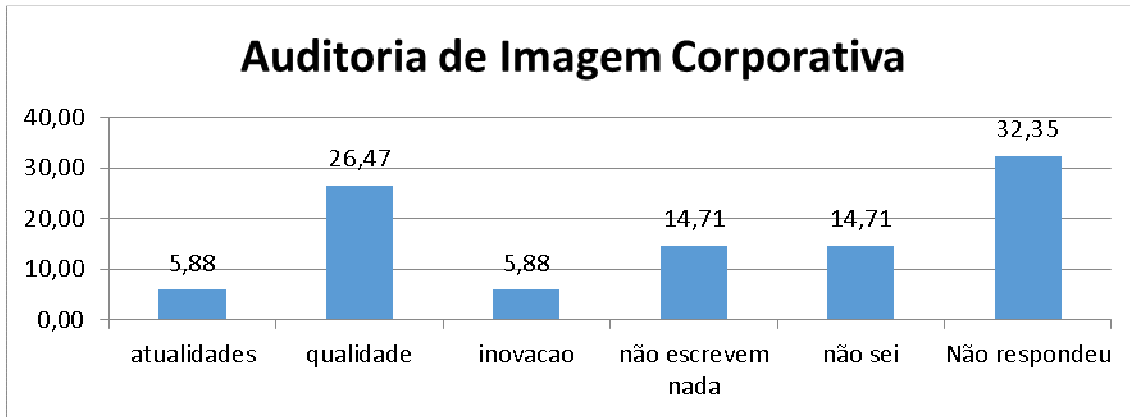


Análise dos procedimentos quanto ao design de ambientes









Gestão - Valores corporativos da empresa, cultura, visão, evolução da empresa, estratégia
Sim temos
Tem o seu sistema de gestão da qualidade certificado segundo a norma ISO 9001.
Pontos Fortes: - Receita exclusiva de alguns bolos - Antiguidade no concelho Proença-a-Nova - Fidelização de clientes mais antigos - Resposta às solicitações e diversas encomendas dos clientes Pontos Fracos: - Não temos inovação de produtos - Falsos mitos relativamente ao pão
Mantendo sempre a qualidade do produto a empresa pensa em inserir o seu produto num mercado mais alargado dentro do país.
Satisfação do cliente e respeito pelos colaboradores, baseados na constate inovação e rigor da prestação de serviços; Formação e motivação dos nossos colaboradores, procurando o desenvolvimento pessoal; Otimização da produtividade dos recursos.
ESTAMOS A ANALISAR E A REFORMULAR TODA A ESTRATÉGIA DE MARKETING NO ÂMBITO DO PROJETO ACADEMIA PME DO IAPMEI
- Responsabilidade social; - Enfoque nos resultados; - Proximidade ao cliente
não sei
Existem e são divulgados internamente
http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/1185/1/PEPR_Geopark-Naturtejo.pdf

Staff - Valores corporativos, cultura e satisfação com o local de trabalho
Não percebo
Têm realçado sempre aspetos positivos.
O local de trabalho é um local seguro e acolhedor
Diminuição do tempo de resposta às solicitações dos clientes; Acréscimo da satisfação de clientes
EXISTE APENAS UM ELEMENTO NA EQUIPA SENDO QUE O RESTANTE PESSOAL É SUB CONTRATADO SAZONALMENTE NÃO TEMOS RESPOSTA PARA ESTA PERGUNTA.
- Manter a quota de mercado; - Criar valor para os seus clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e sociedade em geral.
não sei
Existem e são divulgados internamente
http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/1185/1/PEPR_Geopark-Naturtejo.pdf

Público em geral: Como avaliam a identidade visual e qual a reputação da empresa
Muito bem
De acordo com o procedimento interno de AF.
Devido à antiguidade no concelho de Proença-a-Nova a reputação da empresa é de qualidade positiva e boa fidelização, em relação à identidade visual poderia ser melhorada, mas a crise económica tem deixado a chefia preocupada e não arrisca numa inovação visual.
Esta bem identificada, com produto e rotulo conhecido de forma imediata pelo cliente.
ATÉ AGORA O FEEDBACK DO PÚBLICO EM GERAL TEM SIDO POSITIVO
não sei
Boa
http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/1185/1/PEPR_Geopark-Naturtejo.pdf
Bom

Análise SWOT - comparação com os concorrentes
<p>Forças- uma empresa sólida e com potencial para crescer. Qualidade comprovada no mercado há 25 anos. O facto de termo portencial para crescer enquanto marca. O facto de sermos uma equipa muito jovem (pastelaria)</p> <p>Fraquezas- localização e o facto de sermos fisicamente muito pequenos</p> <p>Oportunidades- novos mercados (outas regiões do país e mercado externo)</p> <p>Ameaças- a forte concorrência que existe na área da panificação e pastelaria seca.</p>
Não é realizado.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Receita própria de alguns bolos - Fidelização dos clientes - Colocação de código de barras nas embalagens, de forma a facilitar a venda para grandes superfícies <p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Padarias locais, concorrências direta - Pão pré-cozido congelado, cozido e vendido em pequenas e médias superfícies
É feito um estudo nas vendas sobre novas imagens e preços praticados.
NA
ESTAMOS A ANALISAR E A REFORMULAR TODA A ESTRATÉGIA DE MARKETING NO ÂMBITO DO PROJETO ACADEMIA PME DO IAPMEI
<ul style="list-style-type: none"> - Historial da empresa e proximidade ao cliente; - Concorrentes externos com preços abaixo dos do mercado local; - Antiguidade da maquinaria; - Inovação no sistema de gestão.
não sei
Nunca realizada.
http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/1185/1/PEPR_Geopark-Naturtejo.pdf

Anexo IV - Guião da Entrevista

Pretende-se com esta entrevista ter um testemunho da perceção e utilização do design e, posteriormente a apresentação de um caso de estudo de uma PME local, do ramo de distribuição vinícola, mais desenvolvido. Pareceu-nos pertinente este setor, uma vez que, quer do ponto de vista agrícola, social ou económico, a vinha, o vinho e os seus produtos e serviços associados tem bastante relevância no nosso país. Além disso, esta empresa em questão é cliente da Playme, podendo deste modo ter uma maior aproximação.

Entrevista:

1- Apresente, brevemente a empresa.

2- Evidencie alguns fatores importantes do negócio e sector.

- Internacionalização?
- Especificidades relativamente à distribuição de algum produto?
- A confiança dos consumidores pela marca é suficiente ou precisam de algum "estímulo", de modo a identificarem-se melhor com a mesma?
- São criados laços de fidelização e confiança? Como?

3- Fale-me um pouco da história da empresa e dos principais acontecimentos. (Por exemplo quando foram lançados novos produtos e como)

4- Caracterize a empresa, na atualidade.

- Volume de negócios?
- Número de trabalhadores?
- Com quantas marcas trabalha?
- Quais são?
- É exportadora?
- Se sim, em que mercados?
- Percentagem de exportações?
- Percentagem de novos produtos nos últimos 3 anos.

5- Caracterização atual da empresa, em termos de design.

- Embalagens?
- Rótulos?
- Comunicação?
- Arquitetura, decoração?
- Design alinhado com a estratégia?

6- Perceção da importância da utilização do design.

7- Impulsionadores e facilitadores do design.

- Com que empresa/s de design trabalha e com que tipo de contratos?

- A empresa resolvem problemas? De que tipo?

8- Fazem estudos de mercado?

- Nacional e/ou internacional?

- Atribuem importância aos consumidores quando lançam um novo produto ou renovam produtos que estão no mercado?

- Atribuem importância aos distribuidores? (Exemplo do Mateus Rosé, que agrada aos consumidores mas não aos vendedores, devido ao formato da garrafa)

- As necessidades dos consumidores são as mesmas dos distribuidores? Se não, como é gerida essa situação?

9- Relativamente aos consumidores, geralmente os que apreciam mais os rótulos e as embalagens não são os que consomem menos, confirma-se? Como isso é gerido?

10- Relativamente ao processo de design, como é selecionada a empresa?

- Que informações são fornecidas à empresa?

- Analisam o design da concorrência?

11- Relativamente à produção do produto, o consumidor final tem acesso a este processo? (fotografias, espaços temáticos, adegas) Se sim, esses espaços são coerentes com a restante imagem da empresa?

12- Como avaliam o impacto da utilização do design? (o volume de vendas aumenta? Feedback dos consumidores?)

13- Quais as barreiras/obstáculos do recurso ao design?

Obrigada!

Anexo V - Entrevista

ENTREVISTA A JOSÉ VIRGÍLIO - VINIPARRA

Estudo de caso Viniparra como PME do distrito de Castelo Branco, ramo alimentar. Cliente da empresa PlayMe.

F: Poderia apresentar-me brevemente a empresa?

J: A empresa Viniparra faz um trabalho de distribuição nacional e internacional de algumas bebidas, especialmente vinhos, em locais onde tem marcas exclusivas de produtores, mas também marcas próprias em parceria com os produtores com quem desenvolveu parcerias.

Desenvolve todo o trabalho de *marketing mix*, de formação de preços, bem como toda a parte de desenvolvimento do produto, seja no estilo visual, no *packaging*. Além de também fazer toda a distribuição dos produtos.

Desenvolvemos todo o trabalho, como de *marketing mix*, de formação de preços, toda a distribuição dos produtos, e muitos deles, que são marcas nossas fazemos toda a parte de desenvolvimento do produto, seja no estilo visual, por exemplo no *packaging*, seja em todos os níveis onde segmentos de mercados. Basicamente é isso que faz a Viniparra.

Construímos marcas no mercado nacional e no mercado internacional com as marcas da empresa e também de produtores em regime de exclusividade. É esse o trabalho que nós fazemos.

Estamos sediados aqui em Castelo Branco. A empresa tem 32 anos, aproximadamente. Enveredámos por este projeto de portfolio próprio há cerca de 20 e é o que temos vindo a desenvolver até hoje.

F: Falou das marcas próprias, de produção própria. São aqui da zona, do distrito de Castelo Branco?

J: Do distrito mesmo de Castelo Branco, não temos próprias. Temos uma exclusiva que é a Quinta dos Currais, uma marca que distribuímos em exclusivo, da qual somos os mentores desde o início do projeto, seja das referências que se fizeram a marca anterior, que era a Terras de Capinha, em que a embalagem era totalmente diferente. A garrafa era igual, mas a rotulagem era diferente. Nós desde o ano de 2001, sensivelmente, pegámos no projeto e desenvolvemos 4 referências. Havia só na altura uma referência de vinho tinto. Fizemos um tinto reserva e dois brancos e desenhamos com um designer, que na altura até era da Covilhã, essa imagem e agora os últimos acertos que se têm vindo a fazer e alguns upgrades na imagem ou algumas modificações lentas, porque o produto está a vender bem, portanto não convém fazer muitas “mexidas” na imagem, já têm sido feitas com a PlayMe. Mas do distrito de Castelo Branco é a única coisa que temos. Depois temos é já do distrito da Guarda, com a adega Cooperativa de Pinhel, temos uma marca própria nossa, que é o

Tapada de Franco – e depois temos o Ponte Romana, que é a um vinho de o origem controlada, como o Quinta dos Currais, em que toda a imagem e o conceito foram desenvolvidos com o Paulo Veiga (PlayMe).

F: Relativamente uma curiosidade há especificidades, relativamente à distribuição de algum produto? Por exemplo, o Mateus Rosé, os clientes apreciam imenso, mas na distribuição não é fácil, os comerciantes não apreciam muito, uma vez que a garrafa é difícil de arrumar. Há algum problema desse género?

J: Não, não temos grandes problemas. No nosso caso, o vinho acaba por não ser um produto que implique abordagens diferentes. Não recorremos a uma garrafa diferente, como a do Mateus Rosé.

Acaba por ser diferenciada, chegou a ser diferenciada, mas neste momento é fácil de arranjar e já há mais. Acredito que na maior parte dos casos, O Mateus Rosé está de tal forma disseminado e presente em tantas superfícies, que não acredito que os comerciantes aleguem a falta de espaço para não querer ter o produto. Se o produto der dinheiro arranha-se uma prateleira para receber o produto. Isso é como em tudo na vida.

De facto há garrafas que são mais complicadas do que outras mas nós também definimos. Existe um mercado mais tradicional. Dito tradicional, que sabe mais, como as lojas especializadas e garrafeiras. Depois existem os supermercados. Todos têm uma garrafeira existente e todos eles recebem facilmente as garrafas que nós temos. É obvio que nós, por questão de preço da garrafa em si, o design tem muito também a ver com aquilo que é exequível em termos de preço, por que temos que traçar objetivos e tem também a ver com a trajetória da empresa, que tipos de produtos está disposta a trabalhar, porque trabalhar produtos *ultrapremium* também requer um tipo de serviço e de pessoas, que muitas vezes com vendas baixas tem que se ter uma margem mais elevada. E sendo nós um país que é, muito sensível a preços, especialmente nos vinhos.

Estudos mais recentes apontam que cerca de 80% dos vinhos vendidos em Portugal andam abaixo dos 3.99€, se calhar cerca de 60% a 70% andam a baixo dos 2.99€. Com as margens de comercialização que os supermercados necessitam não se pode apostar em *packaging* muito caro. De qualquer forma, o que se tem vindo a falar e fazer, já que se tem vindo aqui a falar de design, é que mesmo nos vinhos mais baratos, o salto com a democratização do design em Portugal, com o trabalho de design cada vez mais barato, de certa forma e acessível pelos sistemas de informação que temos atualmente e facilidade em ver imagens.

Antigamente quando nós queríamos fazer um produto, tínhamos que, ainda me lembro que o meu Pai ia à Itália e à França às feiras e aí é que se conseguia ter uma ideia de quais eram as tendências e o que se estava a fazer. Hoje em dia, qualquer pessoa com custo praticamente zero, uma ligação à internet, consegue ver imagens de design no mundo inteiro, de rótulos. Já há sites dedicados a categorias de bebidas. É copiar um bocadinho daqui e copiar um bocadinho dali, consegue-se fazer um rotulo e hoje em dia consegue-se muito isso.

Eu acho que é um caminho que é por um lado é frutuoso, por outro lado é perigoso, uma vez que, hoje em dia o consumidor começa cada vez mais a ficar baralhado, porque mesmo preços muito baixos aparecem produtos com uma imagem muitíssimo agradável onde não se nota pela embalagem que exista uma diferença tão grande, assim como para produtos que possam custar o dobro.

Por exemplo, um vinho que possa custar 2€ e um vinho que possa custar 4€, e isso deixa as pessoas um pouco confusas. Por vezes levam produtos que criam expectativa porque de qualquer produto que se esteja a falar. Porque se for um vinho provado “às cegas” sem que se veja a embalagem, uma vez que quando olhamos para uma embalagem criamos uma expectativa sobre um produto e uma ilusão por assim dizer. E depois só nos desiludimos quanto maior é a ilusão.

Por vezes as pessoas dizem: este vinho é muito fraco, mas aqui tinha uma garrafa tão bonita com um rótulo tão bonito. Pois há uma série de designações, isto é, são outros truques. Uma série de designações que não têm qualquer denominativo de qualidade nas comissões vitivinícolas, que surgem no rótulo, como: “*private collection*”; “*private selection*”; *premium*.

São designações que não têm a entidade certificadora, não correspondem a um patamar de qualidade. Então, faz-se o rotulo bonito, “*clean*”. Quando se põem lá de facto esse “*Private selection*” em grande e dá-se em entender um pouco que o produto tem um patamar de qualidade que depois acabar por não ter. Mas em venda estática de supermercado isso pode continuar como estava. Às pessoas com pouco dinheiro fica bem levar uma garrafa à mesa que não fique mal e pronto. Acho que houve um salto, uma democratização muito grande no design, em termos dos vinhos. Penso que isso acontece por haver cada vez mais designers e por ser fácil. Se virmos a linguagem, não é assim tão fácil. Acaba sempre por haver *marketing*, alguma cópia das grandes marcas, que é assim que se trabalha também. Se há uma empresa que tem uma certa dimensão e estudou uma determinada imagem, como em muitos produtos acontece e resulta porque não apanhar alguma boleia?

F: A confiança dos consumidores pela marca é suficiente ou eles precisam de um estímulo, de modo a identificarem-se com ela? Acha que esse estímulo é importante?

J: O que é importante, o que hoje em dia acontece no mercado português, e não havendo e a ser introduzidas cerca de 8000 marcas de vinhos, é normal que não seja fácil muitas vezes saltar à vista no meio desse mar de marcas que existem. Mas o que acontece e que é muito importante nessa confiança dos consumidores é que eles consigam perceber que tipo de projeto se está a falar. Daí haverem marcas que não passam de marcas e aparecem e desaparecem. Existem muitos produtores que se dedicam a trabalhar nesse sentido: fazemos agora uma marca, para uma promoção de um supermercado, depois está 6 meses sem aparecer e depois volta a aparecer uma promoção. Depois passados dois anos já desapareceu a marca e já apareceu outra. Estão sempre a criar produtos para promoção e para “queimar”. Depois há projetos que estão alicerçados no que existe mesmo de facto, em termos de adega e de vinhas.

Não quer dizer que as outras também não tenham, mas é uma estrutura diferente. Vende-se um projeto, vende-se uma história, vende-se uma geração, vende-se uma família, muitas vezes vende-se uma casa, uma adega ou uma ideia concreta de um pensamento e de um estilo de vinho. Há regiões onde isso é mais fácil de fazer e regiões onde é menos fácil fazê-lo. Não quer dizer que por não estar no Alentejo que é a região com a maior quota de mercado seja mais fácil. Por vezes também é onde há maior produção, mas também é necessário acima de tudo um bom produto, uma boa imagem com um bom canal de distribuição e depois conseguir-se ter paciência para se fazer uma construção de marca sólida ao longo do tempo. E depois, oferecer ao cliente uma grande consistência do produto em termos de qualidade. Como se trata, na maior parte dos casos, de um produto agrícola, nem todas as colheitas são iguais às outras. Não é como fazer coca-cola. Sendo assim, o que é importante é criar essa confiança, no consumidor. Tem a ver com várias coisas que se vão construindo. É preciso acima de tudo ter algum estofamento financeiro e paciência, porque o vinho é um setor um pouco complicado, onde não se consegue carregar no travão, porquê? Porque a vinha não pára.

Está sempre a contínuo desenvolvimento e as vindimas são sempre em Setembro e Outubro, ou seja, enquanto um produtor de licores ou um produtor de whisky se quiser pode fechar a fábrica e ficar com os custos fixos normais de ter a fábrica, um ou dois funcionários no limite até se quiser, pode mandar os funcionários embora, no vinho isso não acontece. Já se gastou dinheiro das podas, já se fizeram tratamentos ou seja, ao fim, em Setembro e Outubro, o produtor ou vende as uvas a preços que normalmente não são preços muito altos, ou então a vinha fica e transforma em vinho para ele vender ou entrega a uma cooperativa, que normalmente também não paga as uvas a preços muito razoáveis. Já nalguns casos, no Alentejo por acaso até há mas é sempre esse o problema, é que não dá, enquanto o produtor do licor pode produzir o licor quando quer, pode decidir parar a produção, a vinha nunca cessa. O que é que isto provoca muitas vezes? Provoca excessos de produção, a oferta é superior à procura, muitas vezes também essas marcas que eu falei há pouco, que aparecem nas promoções e que andam muitas vezes por aí nos supermercados, têm muito a ver com isso. São projetos que não conseguem vingar e construir a sua marca, ou até conseguem construir mas não conseguem através da marca escoar todo o produto que têm e criam marcas ali pelo meio, para poderem realizar algum dinheiro e escoar o produto, muitas vezes a preços que não são os que pretendem. Mas entre ganhar zero, e qualquer coisa, muitas vezes até perder e vender a baixo do dito preço de produtor, é preferível escoar o produto.

Mas acima de tudo, acho que a confiança entre o consumidor é importante e a pessoa acreditar sempre no produto e fideliza-lo. O que não é fácil, pelo número elevado de marcas que existem. Felizmente, hoje o consumidor não é tão fiel assim quanto isso. Porque nós às vezes dizemos assim, que facto, que é engraçado: temos um vinho posicionado nos 2.99€, mas se subirmos o preço do vinho para 3€, se a marca já tiver alguma maturidade, se a gente subir o preço para 3.25€, porque quem gosta do produto, tanto faz pagar 2.99€ ou 3.25€, a verdade é que nós notamos que de facto uma subida de 25 cêntimos causa aqui uma quebra, porque há pessoas que só compram vinho até 3€. Têm aquele escalão na

cabeça. Podem até gostar muito do vinho e ter confiança, mas se sobe no patamar desse preço, mas é complicado.

F: Penso que já terá então respondido à pergunta: São criados laços de fidelização e confiança com o consumidor?

J: Tem muito a ver, acima de tudo, para além de uma questão de preço. O preço tem que corresponder a uma validade que nós oferecermos ao consumidor, e depois esta é que é uma questão fundamental, depois de posicionarmos o preço do vinho num determinado patamar de preço, baixar o preço, termos sempre tempo de o fazer. Mas temos que saber é uma coisa, a partir de o momento que baixamos o preço do vinho mesmo que seja em promoção, porque isso depois hoje em dia é o que acontece, também, isto é um exemplo engraçado, nós antigamente dizíamos assim: vamos fazer aqui uma promoção com um vinho e vamos vender isto a 1.5€ ou 1€ e isto vai desaparecer em 15 dias. Hoje em dia com aquele mesmo produto, se nós fizermos isso, o produto não desaparece. Porquê? Porque antigamente não havia vinhos a 1€. Fazia-se um esforço maluco e vendia-se o vinho a 1€ e desaparecia. Hoje em dia há sempre oferta em 1€, em 1.19€, em 1.29€, em 1.49€, em 1.75€, em 1.99€. Andamos quase sempre a subir de 15 em 15 cêntimos e há uma oferta elevadíssima nesses patamares de preços. O baixar o preço é relevante mas não é assim também tão relevante, porque também baixando o preço não se consegue vender tanto mais quanto isso. O que é importante é que quando se faz o preço de um produto e mantê-lo e tentar logo à partida que esse produto ofereça uma qualidade ao cliente, e acima daquilo que outros concorrentes oferecem, que estão naquele patamar de preços. Apesar de que no vinho, como em qualquer produto alimentar a ideia de qualidade é discutível, porque o que é um bom vinho para mim pode não ser para si, nem para outras pessoas. É uma análise sensorial. Enquanto que noutros produtos devemos ter uma análise técnica, pura e dura. A qualidade de um tipo de cimento ou seja do que for tem por base análises técnicas. No vinho isto não pode ser assim. É sempre uma questão que nós falamos muito: este vinho tem uma ótima qualidade de preço. Nós papagueamos, como diz o Sócrates um pouco isso, mas tem a verdade que têm, que é a relação qualidade preço. O que é o conceito qualidade preço em vinhos. Desde que a crítica também nos apoie. A melhor relação qualidade preço é o consumidor continuar a comprar o produto, continuar quase a esgotar, assim é que é uma boa qualidade/preço.

F: Penso que também terá falado da resposta à próxima perguntar que é: Fale-me um pouco da história da empresa, e por exemplo, quando são lançados produtos novos, como decorre.

J: Quando lançamos produtos novos, basicamente o que fazemos é, divulgamos os mesmos pelos nossos clientes e nem fazemos um grande alarido em termos de imprensa. Depende, se for um produto regional, aqui da região nós fazemos também uma comunicação de imprensa, tipo jornal. Por vezes não compensa assim tanto expor os lançamentos porque é mais como nós estamos a falar de uma empresa de média dimensão ou pequena, nós fazemos o lançamento é melhor ir falando e solidificando o produto com calma e fazendo os ajustes do que ir logo para muita imprensa, mesmo a nível nacional,

porque depois também estamos a dizer à concorrência que vamos lançar este produto e aquele. E assim é melhor ir consolidando, vamos fazendo o nosso trabalho. E assim é mais um trabalho de terreno, de imagem.

F: E ao nível do design?

J: Ao nível do design nós temos a preocupação de uma empresa, que está aqui no interior e apesar de o interior, onde nós estamos, representar 10% do nosso volume de negócios, temos sempre uma preocupação de design do produto, para produzir, colocar vinhos no mercado com o design que seja apelativo para o posicionamento de preço que pretendemos e para o público que aquele se destina. Acima de tudo, é importante também percebemos que a maioria dos produtos são consumidos aqui em Portugal. É engraçado que às vezes, mesmo com público mais jovem, o mesmo prefere rótulos por vezes mais clássicos no vinho do que rótulos assim mais arrojados. Depende, mas normalmente pendemos mais para a parte do clássico com alguma sobriedade, do que rótulos muito arrojados. E depois trabalhamos também em catálogos. Temos só catálogos dedicados a um e a outro produto e vamos fazendo a divulgação assim, através da nossa rede de clientes e distribuidores que queremos, pelo país fora.

F: Existe a ideia de que quem mais aprecia os rótulos não é o público que mais consome o produto, confirma-se?

J: Sim.

F: E como é que essa questão é gerida?

J: Eu acho sim, depende. Tudo depende um pouco do que o se destina o consumo e o estilo de consumo. Uma pessoa que beba vinho diariamente, hoje em dia está a consumir uma embalagem que é o *Bagging Box*, que é uma embalagem que tem uma grande comodidade em termos de espaço, que ocupa pouco espaço e que é prática, e o vinho não entra em contacto com o ar, não oxida. Quem beba um copo de vinho a cada refeição é uma embalagem ótima, apesar de também já haver desenvolvimentos de *Bagging Box* de maior qualidade e outras de menor qualidade. Como tudo. Isto também depende da confiança que os consumidores depositam em determinada embalagem. Ela quando surgiu foi para substituiu o garrafão. Hoje em dia já se começam a ver *Bagging Box* de 3 litros, 2 litros, já com vinhos de qualidade. Quando apareceu a *Bagging Box* nem as próprias entidades certificadoras certificavam o vinho, ao nível da denominação.

O movimento começa nesse tipo de produtos, numa procura pelo mercado interno, mas acima de tudo pela procura de alguns mercados externos, em especial nos mercados escandinavos, onde existe um grande consumo de embalagens de *Bagging Box* e em outros países, que consomem vinhos de grande qualidade em *Bagging Box*. E houve uma obrigação também quase por espelho do mercado externo de importarmos também esse tipo de embalagem para alguns produtos de melhor qualidade. Mas de facto as pessoas que consomem muito, quem gosta de beber vinhos no dia a dia não ligam muito à embalagem. É obvio que se tiver um vinho que costuma comprar e as vezes até com rótulo que não é tão bonito no meu padrão, isso depois lá está, a minha numa ponta e a outra ao lado não é tão

bonita, se calhar eu... a importância do design tem que estar também ligado à marca. Ou seja, eu tenho um produto A ao lado o produto B, custam exatamente a mesma coisa. Eu costumo comprar o A tem uma imagem antiquada, que é igual há 30 anos, mas eu como costumo consumir sempre o produto A. O produto B tem um rótulo completamente atual, clássico, dourados, com um acabamento que não tem nada a ver com o do lado, mas a pessoa geralmente só continua a consumir o produto A, ou seja o design não tem peso aqui, porque na verdade a pessoa que consome vinho com regularidade pensa é exatamente no produto e nem tanto na embalagem.

Como se costuma dizer, eu não bebo o rótulo, pronto! Agora se estivermos a falar em comprar um determinado vinho para oferecer, aí o rótulo já poderia ter alguma influência, especialmente se nós formos aconselhados pela pessoa numa loja da especialidade. Se a pessoa disser assim: esse vinho que você vai oferecer toda a gente oferece, é um vinho já muito visto, já viu aqui este vinho, que até tem uma imagem muitíssimo interessante a qualidade também é muito boa. Ou seja, a pessoa seguiu um aconselhamento. Se vai oferecer, pode procurar um vinho como uma imagem bonita, isto para que se dê a entender que o valor da compra é mais alto. Se a garrafa que for oferecer custar 4€ e aparentar à pessoa a quem vou oferecer que custou 7€, eu vou ficar melhor na fita do que se oferecer uma que até um grande vinho, mas como um imagem péssima... e depois se calhar não é um grande provador de vinho...

Tudo depende mas acho, que é um dos sectores em que a utilização da imagem, mas não é um fator essencial. Especialmente pelo facto de hoje em dia a boa imagem estar de certa forma banalizada no sector das vinhas.

F: Vou pedir para me caracterizar a empresa na atualidade e o volume de negócios anual.

J: O volume de negócios da Viniparra, com a outra empresa, Sogarrafas, que faz parte do grupo é aproximadamente 5 milhões euros, números de trabalhadores entre Viniparra e Sogarrafas deverá andar cerca dos 25, com quantas marcas trabalha só a Viniparra, devemos trabalhar, não consigo precisar assim, mas à vontade umas 30 a 40 marcas.

F: E só marcas vossas, consegue quantificar?

J: Só nossas, só nossas, teremos aí umas 10 a 12.

F: E quais são elas?

J: Agora de momento não me recordo, depois envio-lhe essa informação ou pede ao Paulo Veiga.

F: Para que países exportam?

J: Maioritariamente Europa, mas também mandamos para os Estados Unidos, Brasil, Angola... Em termos de europa estamos em França, Bélgica, Suécia, Suíça, Inglaterra, Alemanha, estamos aí mais, eu penso que esses sejam os maiores, Holanda é o maior mercado. A percentagem das sessões esperamos acabar este ano com cerca de 20 % de exportações.

F: Qual a percentagem de novos produtos nos últimos 3 anos?

J: A percentagem de novos produtos nos últimos 3 anos. Se calhar aí temos vindo a introduzir nos últimos três anos não mais do que um a dois produtos novos por ano que em percentagem dará uma percentagem reduzida cerca de 5% a 10%, também já não foi nos últimos três anos que fizemos assim grandes introduções de produtos, quer dizer, atual da empresa em termos de design, lojas, roupas, comunicação, viaturas 19:08 ou 6:30. Em termos de embalagens está tudo mais ou menos dentro do que é atual, outras comunicação, não temos investido muito em comunicação.

F: E relativamente à imagem coordenada?

J: Eu fiz aqui o catalogo de 2012 na internet e não fiz mais nada

Não, não existe, mas de certa maneira, a nossa rede de clientes acaba por ser, apesar que deveríamos ter um site atualmente mas às vezes como não sentimos essa necessidade critica do mercado temos que investir noutras vertentes que não tanto da parte informação em termos da web e comunicação, apesar de termos que o fazer rapidamente, também tem sido um pouco às vezes falta de recursos internos para preparar as coisas de uma certa forma.

Em termos de viaturas vamos também avançar com algumas coisas em termos de colocar imagens nas viaturas que acabamos muitas vezes por não fazer, e ainda não o fizemos por um motivo, porque andamos para trocar de viaturas em breve. E depois muitas vezes por uma questão de segurança, também tem sido uma coisa que por vezes nos preocupa, como muitas vezes os nossos motoristas ficam de um dia para o outro e muitas vezes deixam o carro, os camiões na rua, muitas vezes publicidade das bebidas acaba por ser, por ser impróprio... Estamos a falar de por vezes de garrafas com algum valor.

Em termos de arquitetura e decoração está mais ou menos, estamos aqui num pavilhão bonito.

F: Eu queria-lhe perguntar outra coisa a este respeito. Por exemplo, com os produtores que trabalham se sabe se há possibilidade de as pessoas irem lá ver a produção, adegas. Se há uma preocupação na imagem desses espaços.

Sim, na maior parte dos casos... à essa, pronto. Com clientes nossos a... a nível de... clientes seja de restaurantes, seja donos de garrafeiras, equipas da área liquida que está no mercado, nós normalmente é que potenciamos essas visitas, e há sempre a hipóteses, e pode-se fazer essa visita. Depois, não todos os produtores, mas alguns com quem trabalhamos já tem um mini projeto de enoturismo. Já fazem provas e visitas com periodicidade,.... já fazem, por exemplo o Tiago Carraça de Estremoz já é um produtor que tem provas a funcionar diariamente, uma pessoa responsável, sei lá, ele tem um horário de uma pequena loja que tem e uma parte faz uma visita à adega, prova por exemplo 4 vinhos e um enchido de Estremoz e a pessoa paga 12€ já um pouco esse... também essa vertente que ajuda a vender o projeto e as pessoas a entrar em contacto com a marca.

F: Vão começar a trabalhar no mesmo sentido?

É importante ter uma boa imagem mas como em quase todos os produtos... tem, que apesar que há pessoas que defende um pouco... mais vale um pouco enganar o consumidor com a imagem do que muitas vezes estar de acordo com a qualidade do produto. Mas eu acho quem quiser persistir durante muitos anos, não pode pensar dessa forma, porque mais tarde ou mais cedo a verdade também em termos da qualidade do produto também vem ao de cima.

J: No natal, no natal há um pouco mais... Aparece numa altura mais de ofertas onde a embalagem tem duas funções no nosso sector das bebidas, tem uma função que é de oferecer uma embalagem mais sugestiva 15:55 de oferta que parece mais um presente do que uma embalagem. Depois no sector das bebidas que tem uma função que é mesmo funcionar, por assim dizer, que torna a garrafa muito mais fácil de embrulhar, o que faz diferença para quem vende a garrafa. Se tenho ali uma garrafa, pode não ter a ver mas tem a ver, tenho ali uma garrafa que não tem uma embalagem, tenho um produto para o mesmo segmento com a mesma qualidade com uma imagem boa que me oferece uma embalagem. No maior parte dos casos a pessoa que está a vender tem mais facilidade em aconselhar a que tem a embalagem que será mais fácil de embrulhar do que aquela que não tem embalagem. Nesse momento há alguns anos para cá é quase obrigatório ter uma embalagem para poder vender no natal. Senão, ... depende bastantemente se houver uma marca com muita força mesmo, mesmo essas têm que fazer, acaba... sempre, por haver esse cuidado em trabalhar. Apesar do que nos vinhos e sem vinhos, parece que tem vindo denotar a cair um pouco, porque as pessoas estão cada vez mais a tentar oferecer cabaz com vários produtos, com enchidos, com compota, ... exatamente, e ainda acaba, já entra sozinho. Muitas vezes o que acontece é que tiram a garrafa da embalagem que a embalagem aí funcionalmente vai ocupar mais espaço no cabaz, e já é ao contrário, acabam por desperdiçar a embalagem, deita-la fora, e utilizarem apenas a garrafa. Lá está o mercado está sempre a mudar e é assim. Temos que nos ir adaptando.

F: Relativamente à Playme?

J: Com que empresas trabalham. Não trabalho diariamente com a Playme, é uma prestação de serviços, não há qualquer contrato contínuo, mas vamos desenvolver estes produtos, e depois de certa forma acaba-se por terminar o contrato por assim dizer.

F: E quando lá chega leva um “problema” ou já leva uma ideia daquilo que pretende?

Normalmente, depende, normalmente, já levo algumas ideias de que, porque acho que isso de certa forma, especialmente quando se trabalha com uma empresa, apesar da Playme já ter desenvolvido connosco muitos trabalhos, mas quando se trabalha com uma empresa não é altamente dedicada só a um tipo de produto de design, nos vinhos, como algumas, não muitas, poucas, agências só se dedicam por exemplo a trabalhar vinhos. Se não se levar uma ideia do que se quer, ou um briefing muito bem feito, mas acima de tudo levar-se o nível mais ou menos do que se quer é difícil também conseguir em tempo útil sem que se perca muita energia de ambos os lados chegar a bom porto e é uma imagem que depois seja positiva. Tudo depende depois também do que é que é a marca, se é uma marca

com uma percepção mais direta, por exemplo, imagina uma ponte romana, mais literada ou menos literada que se achar a pessoa tem-se mais ou menos a ideia o que é uma ponte romana, pronto. E daí passar isso para um rótulo que parece vinho, podia ser desenhada uma ponte romana para tentar imitar o granito e as pedras. Trabalhou-se um bocado para se dar algum toque contemporaneidade, mas acaba por ser um pouco assim. Acabamos por em conjunto encontrar uma imagem. Como já aconteceu a imagem ser toda desenvolvida na Playme, sem grandes ideias formadas à partida, mas normalmente existe já uma base de trabalho, ou algumas coisas que eu já vi que gostei que acho que se enquadram e parte como base de trabalho.

F: Trabalha com outras empresas?

Trabalho só com a Playme. Trabalhamos com uma outra empresa da Covilhã antes de começarmos a trabalhar com a Playme. Normalmente trabalhamos só com um. Estamos satisfeitos com o trabalho, a relação/qualidade preço também é boa. Estudos de mercado não fazemos qualquer estudo de mercado, aproveitamos os estudos que existem disponíveis, mas acabamos por não fazermos estudos de mercado, fazemos algum acompanhamento do nosso mercado mas também acaba por não ser sistematizado e tratado como talvez pudesse ser. Hoje em dia as estruturas para sobreviver tem que se manter muito, temos que perceber também um pouco que se vai passando e também perceber,... mas acima de tudo é um mercado, que neste momento e com a crise que se está instalada, está muito alicerçado no fator preço, é uma pena mas esta é que é a realidade. As necessidades dos consumidores são as mesmas que os distribuidores, já falamos um pouco sobre isso.

F: Que informações fornece à empresa?

Normalmente o que o trabalhamos acima de tudo também que é importante quando lá chegamos em termos de briefing, é , este é um vinho para vender mais ou menos dentro destes patamares de preço, a marca quer que seja com apelo e mais clássico ou mais formar e vamos tentar... termos esta verba para e também gastar em termos de rotulagem e já temos mais ou menos uma ideia em termos de acabamentos pode ser aplicado e é um público mais ou menos que vai consumir este produto, é um produto para estar mais em supermercados, em restaurantes, ambas as coisas, é um pouco por aí.

F: Como é que avalia o impacto da utilização do design em número de vendas?

J: Eu acho que uma boa imagem é importante mas não está por si só muito ligada ao aumento do volume de vendas significativo, do meu ponto de vista não é significativo. Há pessoas que dizem o contrário e fica bem dizer o contrário. Muitas vezes o país vai mudando assim. Às vezes um grande designer ganha prémios a nível das revistas da especialidades mas os nossos consumidores acham o rótulo estranho, esquisito, este tipo de letra... não sei quê, mas o meu cliente não consegue ler, o que é que eu hei-de fazer. Às vezes a finesse e a classe, se a gente colocar logo na prateleira ao lado de centenas de vinhos que lá estão, sendo a nossa marca passar despercebida senão tiver alguma tipo de letra força e leitura, não é fácil as pessoas se aperceberem e até identificarem um produto na prateleira, quantas vezes a gente conhece um produto e não andamos à procura na

prateleira e não o encontramos, e temos que andar 5 minutos, está ali, sabemos qual é o produto, quanto mais quando não o conhecemos o que é que pode fazer saltar à vista, não é fácil.

F: Por fim, quais são as barreiras ou obstáculos do recurso ao design?

Hoje em dia já não há tantas barreiras assim pela democratização do design. Continuo achar que para muitos produtores por vezes o que ainda o que acaba por ser uma barreira é um pouco a questão do preço. Muitas vezes são projetos pequenos e de facto a uma empresa de design tem custos na maior parte dos casos um pouco altos para... muitas vezes não é que pode mas o que quer pagar, tirando a barreira do preço não há um grande obstáculos, hoje em dia os designers há muitos, é uma questão de tentar trabalhar com algum que percebe o que nós queremos e que possa contribuir de alguma forma para o melhorar da ideia que a gente tá, também há aí muita gente faz coisas muito descabidas e feias, porque muitas vezes não têm experiência no próprio sector, é como tudo na vida, a cultura visual que é muito importante e não é ver umas imagens na internet que de repente a gente, isto é um preços de construção. Também tem a ver com irmos ao supermercado, para vermos o que gostamos, o que é que resulta o que é que não resulta. Isto especialmente, acima de tudo é verificar-mos o que é que fazem na maior parte dos casos marcas com alguma dimensão e com alguma força porque essas raramente falham, tem posicionamento também a nível relacional com dimensão e acabam por as imagens que fazem também ter essa dimensão do que está a passar lá fora, o que resulta, não quer dizer que um rótulo resulte bem no estrangeiro resulte bem em Portugal. Mas há empresas que raramente falham em termos imagem e essas devem ser um pouco acompanhadas para ver o que estão a fazer.

Por exemplo nos produtos eu exportar á atenção de ir ver ao país que esta a exportar.

Normalmente depende, podemos fazer algumas adaptações, já aconteceu termos um rótulo com fundo branco, e a pessoa dizer assim, mas nós gostávamos mais deste rótulo se o fundo fosse preto e fizesse aqui algumas alterações, se o negócio tiver uma perspetiva volume que possa vir a justificar alguma alteração, faz-se. Tudo depende depois eu posso sim senhor, tenho uma preocupação, posso saber que na china o resulta bem são rótulos com fundos vermelhos com dourados mas se eu não tiver um oito ainda melhor, mas se eu não tiver uma encomenda ou uma perspetiva mais ou menos de um cliente chinês que justifique fazer a alteração que produção, vou tentar vender a imagem que tenho que está a ser produzida e depois fazer... pronto, lá está se eu vir a fazer é um pouco daquilo que pode advir ou não. Muitas gente diz que se tivesse outra imagem, mas o que é que está disposto a comprar, 600 garrafas... O importante é que a imagem resulte mais vezes do que as vezes que não resulta.

