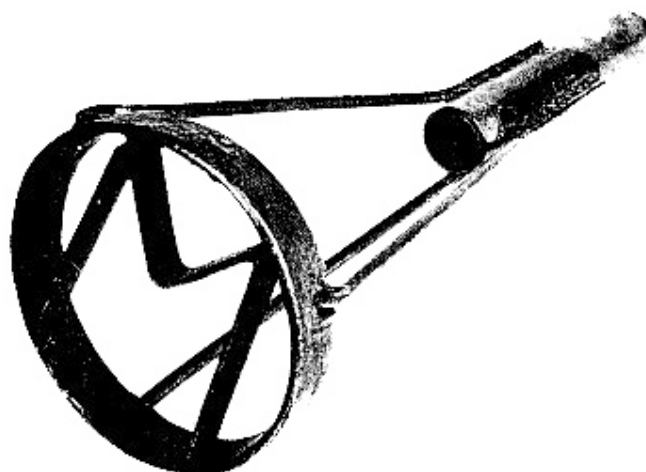




**Daniel Raposo  
Martins**

**Gestão de Identidade Corporativa:  
do signo ao código**





**Daniel Raposo  
Martins**

**Gestão de Identidade Corporativa:  
do signo ao código**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design, Materiais e Gestão de Produto, realizada sob a orientação científica do Prof. Vasco Afonso da Silva Branco e co-orientação do Prof. Francisco Providência Santarém, Professores do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro.

**dedicatória**

Aos que amo e que sempre me apoiam nas dificuldades.

**“O que fazemos na vida ecoa pela eternidade”**

Maximus Decimus (Russell Crowe), filme o Gladiador, de Ridley Scott, 2000.

## **o júri**

presidente

**Doutor Rui Ramos Ferreira e Silva**  
Professor Associado da Universidade de Aveiro

**Doutor Vasco da Silva Branco**  
Professor Associado da Universidade de Aveiro

**Doutor Pedro Manuel dos Santos Quelhas Taumaturgo de Brito**  
Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

**Mestre Francisco Maria da Providência Santarém**  
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Ao meu orientador, Prof. Doutor Vasco Afonso da Silva Branco, pela orientação, sabedoria e exigência que me obrigou a reflectir à medida das necessidades do presente estudo. Ao co-orientador, Dr. Francisco Providência Santarém, pelo trabalho conjunto com o orientador, pela partilha de conhecimento e pela sempre amável prestação.

Ao amigo Joan Costa, pela sua humildade e generosidade, que sempre se mostrou disponível para me ajudar e clarificar dúvidas.

Aos professores João Augusto da Silva Branco e António dos Santos Pereira, pelas estimadas opiniões que me incentivaram a continuar.

À minha namorada Carla Sónia Valente Antunes, pelo tempo que junto comigo investiu na elaboração deste projecto e pelas horas que passou sem a minha presença.

A Rui Vinhas da Silva, pelo seu contributo no meu estudo, que se mostrou sempre disponível.

Aos meus pais e irmã, que generosamente me souberam perdoar pelo tempo de ausência que decorreu do meu empenho e aos quais devo o meu percurso profissional.

A tantos outros que pontualmente contribuíram para o presente estudo, mas sem os quais seria difícil a realização deste: Licor Beirão, na pessoa de Daniel Redondo; Vista Alegre; Revista Marketeer; CTT; Elemento Digital; Ricardo Silva; José Silva; Ana Marcelo; Pedro Brito, Brígida Ribeiro; João Neves; Carlos Rocha (Letra Design); Carlos de Sousa Rocha; Fernando Raposo; Alexandra Gomes, Natália Roque; Filipe Ramalheira; Margarida Morgado, Catarina Vicente e Cristina de Almeida.

A todos que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho, como aos que não acreditaram em mim, levando-me melhorar.

**palavras-chave**

Gestão de identidade corporativa, marca, marca gráfica, imagem corporativa, Identidade Corporativa, Signo, Código.

**resumo**

O presente estudo, aborda o conceito de *gestão de identidade corporativa*, centrado na questão da marca. Encontra-se que será difícil compreender ou gerir a identidade corporativa, sem conhecer a origem de tal fenómeno, justificando um estudo dos diferentes antecedentes ou origens da marca, procurando contextualizar cada um e traçar um percurso que partindo do signo possa chegar à gestão, do que se compreende como um sistema vivo de signos – o *código*. Propõem-se um percurso baseado nas diferentes alterações funcionais e simbólicas da marca, evidenciando a sua relação com as alterações técnicas, sociais, culturais e económicas que terão provocado a sua transição de *signo* a *código*.

Os modelos de gestão de identidade corporativa convergem com a *ideia chave* de olhar a marca como um *sistema vivo em rede de signos*, influenciador e dependente da empresa na sua dimensão interna e externa. As alterações culturais, sociais, económicas e tecnológicas, emergentes parecem reforçar a necessidade de uma relação cada vez mais próxima entre empresa e consumidor, a qual pode ser facilitada pela flexibilidade da estrutura organizativa através do serviço, da customização de massas, da personalização e da Internet, tendo a marca como elo de ligação e domínio transversal comum.

Para a elaboração deste trabalho, recorreu-se a bibliografia diversa, relacionando e/ou confrontando opiniões sustentadas por diferentes autores, dos quais se destacam pela incidência das suas citações Joan Costa (2004), Per Mollerup (1997) e Norberto Chaves (1988).

A marca e a empresa contemporânea são interdependentes e criam um super sistema semiótico, composto por signos e meta-signos relacionados em expressão inter-media, que criam uma experiência multisensorial capaz de influenciar a construção da imagem corporativa. Razão pela qual para gerir a identidade e a imagem corporativa é necessário actuar sobre o sistema semiótico, procurando manter ou criar um discurso multisensorial coerente.

**keywords**

Corporate Identity Management, Brand, Branding Mark, Corporate Image, Corporate Identity, Sign, Code.

**abstract**

The study concentrates on the concept of *corporate identity management* as part of branding. It is difficult to understand or manage corporate identity without previously understanding the origins of the whole process of branding. An analysis of the manifold antecedents or origins of the brand and its contexts is needed in order to connect each sign to the management of a living system of signs – *the code*. The present study attempts to analyse the various functional and symbolic brand changes in articulation with the technical, social, cultural and economical changes that may have dictated their transition from *sign to code*.

Models of corporate identity management are based on the key notion that a brand is a *living system of a net of signs*, which influences and is influenced by the internal and external dimensions of the company. Emerging cultural, social, economical and technological changes seem to reinforce the need for a closer relationship between company and consumer. This relationship may be facilitated by a flexible organizational structure, service, mass customisation, personalisation and the Internet, while retaining the brand as transversal common ground that links the several domains.

The present study is based on a diverse bibliography, which articulates and/or contests several authors' opinions. In particular, the study quotes extensively from Joan Costa (2004), Per Mollerup (1997) and Norberto Chaves (1988). Contemporary brands and companies are interdependent and create a semiotic super-system, composed by signs and meta-signs. These are articulated through inter-media expression, thus generating a multi-sensorial experience that is capable of influencing the construction of the corporate image. This is why to manage the corporate identity and image it is necessary to act upon the semiotic system in order to maintain or create a coherent multi-sensorial discourse.

# ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL .....	1
ÍNDICE GERAL DE FIGURAS .....	3
1- INTRODUÇÃO .....	8
1.1- Problema .....	11
1.2- Relevância do problema .....	11
2- CONCEITOS RELACIONADOS? .....	12
2.1- Os signos .....	18
2.2- Ícones, índices, e símbolos .....	19
2.3- O Símbolo .....	20
2.4- Os códigos .....	22
2.5- Modos de comunicação .....	23
2.6- Signos naturais ou arbitrários .....	24
2.7- O significado de uma marca .....	26
2.8- A dupla dimensão da marca .....	26
2.9- Identificação planeada e espontânea .....	28
2.10- O signo gráfico .....	28
2.11- A marca em toda a sua dimensão semiótica .....	29
2.12- A imagem gráfica e imagem corporativa .....	29
2.13- A identidade corporativa .....	30
2.14- Semiótica corporativa .....	31
2.15- Relações entre componentes corporativos (realidade; identidade; comunicação; imagem): .....	33
3- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA IDENTIDADE CORPORATIVA .....	36
3.1- Primeiro nascimento da marca – a marca para identificar .....	37
3.1.1- A pré-história da marca .....	37
3.1.2- Monogramas – A marca como assinatura .....	41
3.1.3- A marca laboral .....	43
3.1.4- As marcas dos canteiros .....	48
3.1.6- As marcas de gado .....	56
3.1.7- A marca na moeda .....	64
3.1.8- Marcas na cerâmica – Os códigos de identidade das ânforas e das tégulas .....	67
3.2- O segundo nascimento da marca – A marca obrigatória e a militar ....	75
3.2.1- O sistema corporativo medieval .....	75
3.2.2- A heráldica .....	83
3.2.2.1- A heráldica portuguesa .....	92
3.2.3- Marcas de contraste e de ourives ou punções .....	99
3.2.4- Marcas de imprensa .....	102

3.3- O terceiro nascimento da marca – a marca moderna.....	111
3.3.1- A liberdade comercial e a marca .....	111
3.3.2- O industrialismo e a marca moderna.....	111
3.3.3- A publicidade (o cartaz marca de 1900) e a crescente autonomia das marcas .....	112
3.3.4- Da marca à identidade corporativa (AEG) .....	122
3.3.5- O design no período da II Guerra Mundial.....	123
3.3.6- O design do Pós-Guerra.....	125
3.3.7- Escola de Ulm (1953-1968) .....	126
3.4- O quarto nascimento da marca – O código.....	127
3.4.1- O contexto e a marca como um sistema vivo .....	127
3.4.2- Personalização e adaptação às necessidades do cliente .....	130
3.4.3- O eDesign e a marca on-line .....	132
3.4.4- A marca emocional na era digital .....	134
3.5- Conclusões sobre os nascimentos da marca .....	137
4- A ESTRUTURA DA IDENTIDADE CORPORATIVA.....	140
4.1 - Considerações acerca da arquitectura da marca.....	146
5- MODELOS CONCEPTUAIS DE GESTÃO DE IDENTIDADE CORPORATIVA .....	148
5.1- Enquadramento.....	148
5.2- Métodos de gestão de identidade corporativa .....	149
5.2.1- Modelo de Kevin Lane Keller (1998) – “Estratégia de Marca Baseada no Consumidor” .....	150
5.2.2- Modelo de Gestão De David A. Aaker .....	159
5.2.3- Modelo de Gestão de Scott M. Davis .....	167
5.2.4- Modelo de Joan Costa.....	175
5.2.5- Modelo de Norberto Chaves.....	182
5.2.7- Modelo da Brandia Network – Fusion System .....	204
5.2.8- Conclusões sobre os modelos.....	210
5.2.9- Outros modelos conceptuais não aprofundados .....	213
CONCLUSÃO .....	215
GLOSSÁRIO DE TERMOS.....	229
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	233
BIBLIOGRAFIA .....	239

## ÍNDICE GERAL DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Abraham Maslow.....	13
Figura 2 – Modelo de Claude E. Shannon e Warren Weaver.....	15
Figura 3 – Modelo de comunicação de Roman Jakobson.....	17
Figura 4 – Modelo de comunicação de Roman Jakobson.....	17
Figura 5 – Interpretação simultânea do signo.....	19
Figura 6 – Interpretações de símbolo.....	21
Figura 7 – Códigos lógicos e expressivos.....	32
Figura 8 – Ligação entre códigos lógicos e expressivos.....	24
Figura 9 – Tipos de signos.....	26
Figura 10 – Embalagem como marca.....	27
Figura 11 – Logótipos.....	29
Figura 12 – Semiótica corporativa.....	31
Figura 13 – Marcas em vasilhas Neolíticas.....	38
Figura 14 – Ferros de marcar de povos nómadas.....	38
Figura 15 – Letras rúnicas sobre madeira.....	39
Figura 16 – Estela com escrita do Sudoeste Peninsular.....	39
Figura 17 – Marcas gravadas em pedra.....	40
Figura 18 – Monograma , <i>Elizabeth Regina II</i> .....	41
Figura 19 – Monogramas de Carlos Magno até Filipe IV.....	42
Figura 20 – Monogramas monarcas portugueses.....	43
Figura 21 – Sistema de cadência da marca poveira.....	44
Figura 22 – Sistema de cadência da marca poveira.....	44
Figura 23 – Marcas na porta da capela de Santa Cruz Balazar.....	45
Figura 24 – Marcas poveiras em pescado.....	46
Figura 25 – Identidade das balizas e divisas.....	46
Figura 26 – Marcas poveiras em barcos.....	47
Figura 27 – Marcas de pescado em Hamburgo.....	48
Figura 28 – Tabuleiro de anotações com marcas.....	48
Figura 29 – Marcas de canteiro.....	51
Figura 30 – Marcas de canteiro.....	51
Figura 31 – Marcas de canteiro com grelha.....	52
Figura 32 – Marcas de canteiro com grelha.....	52
Figura 33 – Marcas de canteiro com grelha.....	53
Figura 34 – Marcas de canteiro.....	53
Figura 35 – Marcas de canteiro.....	54
Figura 36 – Marcas de canteiro.....	54
Figura 37 – Marcas de canteiro.....	54
Figura 38 – Marcas de canteiro.....	55
Figura 39 – Ferro de marcar gado.....	56
Figura 40 – Marcação de gado no Egito.....	56
Figura 41 – Marca de gado egípcia.....	57

Figura 42 – Marcas de gado portuguesas.....	57
Figura 43 – Ferros da Coudelaria de Alter do Chão desde 1748.....	58
Figura 44 – Ferra dos bois.....	58
Figura 45 – Marca e contra-marca num cavalo.....	59
Figura 46 – Marcas em cavalos.....	60
Figura 47 – Marcas de gado mexicanas.....	61
Figura 48 – Passe de gado do Montana.....	61
Figura 49 – Marca do mestre Oswaldo na parede.....	62
Figura 50 – Bandeiras de origem mongólica.....	62
Figura 51 – Cartaz de tourada.....	63
Figura 52 – Marca em dromedário.....	63
Figura 53 – Marcas de orelha.....	64
Figura 54 – Moedas Lídias.....	65
Figura 55 – Marcas em Moedas.....	65
Figura 56 – Moeda <i>tetradracma</i> .....	66
Figura 57 – Moedas com motivos zoomórficos.....	66
Figura 58 – Marca de gado em moeda.....	67
Figura 59 – Ânforas.....	68
Figura 60 – Marcas em ânforas.....	69
Figura 61 – Marcas de cerâmica mesopotâmica.....	69
Figura 62 – Marcas em ânforas.....	70
Figura 63 – Marcas em ânforas.....	70
Figura 64 – Carimbo de bronze romano.....	72
Figura 65 – Marca de telha cerâmica.....	72
Figura 66 – Lamparinas romanas do séc. II d.C.....	73
Figura 67 – Marcas de porcelana italiana.....	73
Figura 68 – Marcas francesas de porcelana com motivos heráldicos.....	74
Figura 69 – Algumas das marcas Vista-Alegre.....	74
Figura 70 – Placa de talho em Pompeia.....	76
Figura 71 – Marcas de ofícios.....	76
Figura 72 – Estela funerária com sinais de ofícios.....	78
Figura 73 – Marca de Bartl Jannitzer.....	78
Figura 74 – Marca de mercador.....	79
Figura 75 – Marca de mobiliário.....	82
Figura 76 – Selo da guilda.....	82
Figura 77 – Rótulo para marcar equipamento.....	82
Figura 78 – Marca dos Shakers.....	83
Figura 79 – Emblemas heráldicos.....	84
Figura 80 – leão.....	84
Figura 81 – A águia.....	84
Figura 82 – Escudos e regiões.....	85
Figura 83 – Grupo de combatentes em redor do chefe.....	86
Figura 84 – Cavaleiro português.....	87
Figura 85 – Fardas militares.....	88
Figura 86 – Brasão com legenda heráldica.....	89

Figura 87 – Heráldica burguesa.....	90
Figura 88 – Bell's Whisky.....	91
Figura 89 – Armas da Corporação da Lavoura.....	92
Figura 90 – O sinal rodado de D. Afonso Henriques.....	93
Figura 91 – Construção dos escudos.....	94
Figura 92 – Cânon de proporções heráldicas.....	95
Figura 93 – Campos do escudo heráldico.....	95
Figura 94 – Subdivisão dos campos do escudo heráldico.....	96
Figura 95 – Fracções do campo do escudo heráldico.....	96
Figura 96 – Fracções do campo do escudo heráldico.....	96
Figura 97 – Elmo heráldico.....	97
Figura 98 – Proporções das armas heráldicas.....	97
Figura 99 – Graus de diferença na heráldica familiar.....	98
Figura 100 – Graus de diferença na heráldica familiar.....	98
Figura 101 – Marcas de contraste.....	99
Figura 102 – Marcas de contraste.....	100
Figura 103 – Marcas de contraste.....	100
Figura 104 – Marcas de contraste.....	101
Figura 105 – Marcas de contraste.....	102
Figura 106 – Marca de impressor mais antiga conhecida.....	103
Figura 107 – Marca do impressor Holanda.....	103
Figura 108 – Marcas de impressores.....	105
Figura 109 – Marca do impressor William Caxton.....	104
Figura 110 – Marcas de impressores.....	105
Figura 111 – Marca do impressor John Siberch.....	105
Figura 112 – Marca do impressor António Blado.....	106
Figura 113 – Sinal público de Valentim Fernandes.....	107
Figura 114 – Marcas de água diversas.....	108
Figura 115 – Marca de água de Giorgio Magnani e dois plágios.....	109
Figura 116 – Marcas de água portuguesas copiadas.....	110
Figura 117 – Marcas de água portuguesas copiadas.....	110
Figura 118 – Marca registada.....	112
Figura 119 – Embalagem/marca do Sabão <i>Sunlight</i> .....	113
Figura 120 – Embalagem Azeite galo.....	114
Figura 121 – Marcas mascote.....	114
Figura 122 – Promocionais Luso.....	115
Figura 123 – Evolução do logótipo da Bayer.....	115
Figura 124 – Marca Nestlé.....	116
Figura 125 – Marca Ford.....	116
Figura 126 – Marca Unicer.....	116
Figura 127 – Marca CTT.....	116
Figura 128 – Cartazes de Raul de Caldevilla.....	117
Figura 129 – Cartazes vitivinícolas.....	118
Figura 130 – Cartazes portugueses.....	119
Figura 131 – Primeiras placas de sinalização rodoviária nacional.....	119

Figura 132 – Cartaz Sandeman.....	120
Figura 133 – Cartazes Licor Beirão.....	121
Figura 134 – Cartazes Licor Beirão.....	122
Figura 135 – Identidade visual AEG.....	123
Figura 136 – Marcas desenvolvidas na Suíça.....	124
Figura 137 – Marcas desenvolvidas na Suíça.....	124
Figura 138 – Marcas desenvolvidas na Suíça.....	124
Figura 139 – Da marca/função à marca/emoção .....	128
Figura 140 – <i>eDesig, eBusiness e eMarketing</i> .....	133
Figura 141 – Estruturas da Identidade corporativa.....	140
Figura 142 – Marca Amorim.....	141
Figura 143 – Marcas Nívea, Mimoso e Diese.....	141
Figura 144 – Cartão Diners Club e marcas Galp energia.....	141
Figura 145 – Sub marcas Volkswagen Pólo e Macmenu.....	142
Figura 146 – Marcas grupo Nutrinveste.....	142
Figura 147 – Marcas Universidade do Minho.....	143
Figura 148 – Marcas Lactogal.....	143
Figura 149 – Marcas Unicer.....	144
Figura 150 – Marcas Portugal Telecom.....	144
Figura 151 – Marcas grupo Ercros.....	145
Figura 152 – Gestão Estratégica de marca, de Keller (1998).....	151
Figura 153 – “Capital - marca” baseado no consumidor, Keller (1998).....	152
Figura 154 – Medição do “Capital - marca Keller (1998).....	154
Figura 155 – Gestão do “Capital - marca”, Keller (1998).....	156
Figura 156 – Planeamento da identidade da marca. Aaker (2001).....	160
Figura 157 – Personalidade da marca, <i>de Aaker (1997)</i> .....	161
Figura 158 – “Capital - marca” cria valor, Aaker (2001).....	162
Figura 159 – Pirâmide da Fidelidade, Aaker (1998).....	164
Figura 160 – Reconhecimento versus recordação, Young & Rubicam.....	165
Figura 161 – Gestão da marca como activo, Davies (2000).....	168
Figura 162 – Pirâmide do “Capital - marca”, Davies (2000).....	169
Figura 163 – Factores de Fidelidade à marca, Davies (2000).....	172
Figura 164 – Avaliar o “Capital - marca”, Davies (2000).....	173
Figura 165 – Clarificação de conceitos, Costa (2004).....	176
Figura 166 – Implementação e gestão da imagem, Costa (2001).....	180
Figura 167 – Semiótica corporativa, (Chaves, 1998).....	183
Figura 168 – <i>Modelo operativo ajustável</i> , (Chaves, 1998).....	184
Figura 169 – Condicionamento do projecto, (Chaves, 1998).....	186
Figura 170 – «Sólido da imagem», (Chaves, 1998).....	187
Figura 171 – Matriz de dupla entrada, (Chaves, 1998).....	188
Figura 172 – Estrutura do diagnóstico, (Chaves, 1998).....	189
Figura 173 – Intervenções dominantes, (Chaves, 1998).....	190
Figura 174 – Esqueleto da planificação, (Chaves, 1998).....	191
Figura 175 – Organizacional de “ <i>Stakeholders</i> ”, MBS, (2003).....	193

Figura 176 – Cultura organizacional, MBS, (2003).....	194
Figura 177 – Falhas na reputação, MBS, (2003).....	194
Figura 178 – Perspectiva dos “ <i>Stakeholders</i> ”, MBS, (2003).....	195
Figura 179 – Criação da reputação, MBS, (2003).....	195
Figura 180 – Identidade, reputação, MBS, (2003).....	196
Figura 181 – A cadeia da reputação, MBS, (2003).....	197
Figura 182 – Escala da reputação, MBS, (2003).....	198
Figura 183 – Satisfação, MBS, (2003).....	198
Figura 184 – Empreendimento, MBS, (2003).....	199
Figura 185 – Competência, MBS, (2003).....	199
Figura 186 – “ <i>Ruthlessness</i> ”, MBS, (2003).....	200
Figura 187 – “ <i>Chic</i> ”, MBS, (2003).....	200
Figura 188 – Informalidade e machismo, MBS, (2003).....	201
Figura 189 – kit da reputação, MBS, (2003).....	202
Figura 190 – Boas práticas na reputação, MBS, (2003).....	203
Figura 191 – O Hiperespaço, Brandia.....	206
Figura 192 – <i>Brand Architecture</i> , Brandia.....	207
Figura 193 – Diagrama pentagonal da marca, Brandia.....	208
Figura 194 – <i>Brand Development</i> , Brandia.....	209
Figura 195 – <i>Do signo ao código</i> .....	217
Figura 196 – <i>Imagem corporativa pretendida e real</i> .....	220
Figura 197 – <i>Marketing e Design</i> .....	224
Figura 198 – <i>O design e a gestão de marca</i> .....	227

# 1- INTRODUÇÃO

A “*Gestão de Identidade Corporativa*” foi o desafio para a realização do presente estudo. Foi com base neste tema que prosseguiu toda a investigação, a qual nem sempre foi linear ou fiel a pressupostos, mas que manteve sempre o rumo do percurso traçado.

Dependendo de obstáculos, pistas e entusiasmos, algumas questões foram abandonadas ou pouco aprofundadas, dada a sua proporção ou especificidade, que só por si justificariam outro estudo exaustivo e prolongado.

O conceito de “*Gestão de Identidade Corporativa*” é relativamente recente e será essa uma das razões pelas quais tem sido alvo de diversas confusões, nomeadamente entre imagem e identidade corporativa, frequentemente utilizados como sinónimos e que aqui encontram uma tentativa de explicitação.

Wally Olins (1995, p.7)<sup>1</sup> refere que o termo “*Imagem corporativa*” surgiu na década de 1950, o qual segundo alguns, terá sido utilizado pela primeira vez por “*Walter Margulies, chefe da distinta consultoria de Nova Yorke Lippincott & Margulies*”, para designar programas de design complexos, coerentes e resultantes de investigação e análise.

A este propósito, refere Joan Costa (2004, p.101) que o termo terá sido criado nos Estados Unidos, com base em projectos como o da AEG, mas adoptando uma perspectiva mais redutora confinada apenas aos aspectos gráficos, eventualmente por ser mais fácil de comercializar.

Diferentes autores (por exemplo Joan Costa, Wally Olins, Norberto Chaves) referem que o termo “*Identidade Corporativa*” tem duas interpretações diferentes: a primeira, considerada mais redutora, relacionada apenas com os suportes visuais; a segunda, que compreende a marca como um sistema vivo de signos, composto por uma dimensão material física e outra imaterial ou fenómeno mental, resultante de comunicações voluntárias e involuntárias vindas da organização.

No que se refere à “*Gestão de Identidade Corporativa*”, o presente estudo não pretende clarificar quem foi o primeiro a atribuir-lhe um nome, mas antes procura uma contribuição para a definição de conceitos relacionados. Ainda, partindo do pressuposto de que a marca é o principal objecto de trabalho da “*Gestão de Identidade Corporativa*”, procurou-se traçar o seu percurso histórico, com as suas mudanças funcionais e simbólicas decorrentes das transformações culturais, sociais, económicas e tecnológicas tal opinião

---

<sup>1</sup> OLINS, Wally, *Imagem Corporativa Internacional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 1995.

partilhada por Rui Valente (2002, p.7)<sup>2</sup> ...“*O tempo presente é de profundas alterações sociais, políticas e económicas. Na última década, a globalização tornou-se palavra de ordem: há multinacionais com mais poder do que Estados, a economia deixou de centrar-se no produto para se centrar no cliente, o marketing de exportação deu lugar ao marketing global*” e Frederico D’Orey<sup>3</sup> (2002, p. 8 e 9), que complementa dizendo que os produtos estão cada vez mais iguais, os seus ciclos de vida mais curtos e os cliente menos fieis, conferindo à marca um papel cada vez mais relevante no que diz respeito ao valor acrescentado e de diferenciação. Para Wally Olins (1995, p.10) o valor acrescentado que permite a diferenciação de uma empresa relativamente aos seus concorrentes, prende-se com a relação emocional que esta estabelece com o consumidor, fazendo-o com argumentos lógicos e emotivos.

Opinião directamente relacionada com a do autor José M. Martins (1999, p.12)<sup>4</sup>, para quem abordar a questão da marca é falar em emoções, pelo que no processo de concepção e divulgação de uma marca é necessário compreender o que motiva a opção de compra e é fundamental utilizar uma imagem (mental e simbólica), adequada aos sentimentos do consumidor.

Estas alterações, entre outras, terão aumentado a exigência ao nível da comunicação corporativa, alterando a sua lógica e evidenciando novos públicos. A este respeito, refere Helena Gonçalves<sup>5</sup> (2001, p. 25 à 27), que a comunicação corporativa abandona a lógica objectiva dos produtos em benefício de estilos de vida vigentes no contexto social, afirmando-se social e psicologicamente. À qual se deverá somar uma vez mais a opinião de Olins (1995, p.10) que refere que as empresas actuais devem preocupar-se não apenas com os seus clientes (tradicionalmente considerado o seu público), mas também com empregados, fornecedores, distribuidores, comunidades locais e mundiais, numa visão mais holística da marca enquanto imagem alargada.

Por outro lado, as crescentes fusões e aquisições empresariais formam alianças estratégicas para trabalhar um projecto comum (como ocorreu com a fusão de vários bancos que deu origem ao BPI), o que segundo Olins (1995, p.11) pode contribuir para o desenvolvimento da Identidade Corporativa, opinião contrária à de Naomi Klein (2002, p.154), que considera que tal facto reduzirá as opções de escolha do consumidor – marcas mais fortes em menor número.

---

<sup>2</sup> Vice-Presidente do Conselho de Administração do Icep. Revista informar, Ano II, nº3, Lisboa: ICEP, Abril de 2002, p: 7

<sup>3</sup> Director do Dep. Comunicação e imagem do Icep. Revista informar, Ano II, nº3, Lisboa: ICEP, Abril de 2002, p. 12.

<sup>4</sup> MARTINS, José; A Natureza Emocional da Marca: como encontrar a imagem que fortalece sua marca. 4ª Ed. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

<sup>5</sup> Revista Comunicação Empresarial. n.º19. Lisboa: APCE, Set/Dez, 2001.

Ainda assim, parece ser opinião geral que o êxito de uma empresa depende em grande medida da imagem que dela tem o consumidor, e neste caso fala-se da marca em toda a sua dimensão. Como refere Frederico D'Orey (2002, p.9), uma marca é mais que uma designação ou logótipo, *“é uma proposta para uma experiência, é um conjunto de valores associados a uma organização, bens ou serviços que estão na cabeça (no imaginário) dos consumidores”*.

Assumindo que uma empresa se propõe criar e implementar um projecto de Identidade Corporativa, é necessário conhecer resultados, nomeadamente as associações e percepções da marca, no que se refere ao valor atribuído, no posicionamento e na personalidade. Para conhecer os ditos resultados, alguns autores apontam meios como observatórios ou auditorias, embora considerem que a monitorização e gestão do processo é a forma mais segura de assegurar o resultado pretendido. No entanto, a gestão da marca parece ser uma preocupação relativamente recente, talvez correlacionada com o aumento da complexidade da vida das corporações e das sociedades (ou a sua relação) que poderão ter implicações directas sobre o seu uso e estrutura.

No presente estudo, entendeu-se que só depois de compreender como nasce e funciona o fenómeno marca (nas suas dimensões material e social ou simbólica), compreendendo-a como um sistema vivo estratégico (um código) que culmina numa imagem mental, será possível falar da sua gestão. Neste sentido, foram explanadas sete propostas metodológicas de gestão de marca, pertencentes a cinco diferentes autores, uma empresa e uma escola.

Para responder às questões relacionadas com o tema, foi fundamental a pesquisa bibliográfica, cruzando, complementando ou refutando opiniões de diversos autores.

Não menos importante, terão sido as reflexões acerca de cada uma das questões em particular, que naturalmente vão surgindo mediante novas pistas e cuja resolução se deverá em grande parte ao diálogo com alguns dos autores de referência deste estudo, como são disso exemplo Joan Costa, Rui Vinhas da Silva, mas também empresas como a Vista Alegre, os CTT, o Licor Beirão, a Brandia Network e diversos amigos.

Também as alterações tecnológicas, nomeadamente a Internet, em conjunto com aquelas já enunciadas, parecem contribuir para a modificação constante da Gestão da Identidade Corporativa, a qual parece assumir um papel cada vez mais relevante para as corporações. A este respeito, Olins (1995, p.11) refere que a Identidade Corporativa *“evoluiu até chegar a ser uma ferramenta poderosa que opera no contexto que frequentemente, mas erradamente, se denomina por mundo dos serviços de Marketing”*.

## **1.1- Problema**

Que alterações que se verificam quando a marca transita de signo para código?

## **1.2- Relevância do problema**

Como anteriormente referido, a marca parece ocupar o centro da Gestão de Identidade Corporativa, que por sua vez tem um papel estratégico para a corporação.

A identificação das alterações que se verificam quando a marca transita de signo para código, evidencia um aumento na complexidade da comunicação identitária, que a partir de determinado momento justifica a gestão da imagem social (código).

Tendo como tema a Gestão de Identidade Corporativa, todo o estudo foi desenvolvido com a convicção de que só é possível gerir o que se compreende e para que tal ocorra, será fundamental a identificação das diversas funcionalidades que a marca teve ao longo da história humana, onde ganhou relevância na comunicação das empresas com os seus públicos. Ainda de referir, que as ditas alterações da marca, normalmente procedem de fenómenos de descontinuidade ou mesmo revoluções culturais, sociais, económicas e tecnológicas, dos quais a Internet e a dita economia da informação são génese contemporânea.

## CONCLUSÃO

Ao longo da dissertação são abordadas diferentes questões relacionadas com o tema da Gestão de Identidade corporativa e nos diferentes capítulos, referidos aspectos que ajudam a compreender o funcionamento da marca e a sua interdependência com o seu contexto, bem como algumas formas da sua gestão.

### **O sistema semiótico corporativo**

A marca como um todo é um fenómeno mental que resulta de associações de significado, que o público vai acumulando através dos contactos directos e indirectos com a organização. Neste contexto, a organização aparece como um sistema semiótico onde tudo significa (marca gráfica, sonora ou olfactiva, da embalagem, da arquitectura e estado dos edifícios e ambientes de alojamento das organizações, da qualidade dos produtos e dos serviços, da interface com os empregados, dos anúncios e artigos de imprensa, da comunicação institucional, das opiniões de amigos, de inimigos e do público em geral, de rumores, etc.), e contribui para a construção de uma imagem mental de passível reconstrução constante. Neste sentido, a marca aparece como um conceito, uma filosofia ou mundo simbólico partilhado por um grupo ou como refere Maria João Vasconcelos<sup>176</sup>, “*é uma ideologia, uma diferença, um ser vivo, uma comunidade e uma reinvenção constante*”.

### **Do signo ao código**

A marca transita de signo a código quando se transforma num sistema de significados interrelacionados, com a organização da empresa e com a cultura da sociedade em causa.

Os antecedentes históricos da marca são disso evidência, quando deixam de cumprir uma função de mera distinção e ganham um significado mais amplo – a representação de um conceito ou ideal de vida.

A teoria de motivação de Abraham Maslow (1992) poderá ajudar a compreender porque é que a produção e a marca deixaram de se centrar no plano material (satisfação de necessidades essenciais físicas – diferenciação material) para transitarem para o social e para o simbólico (realização e

---

<sup>176</sup> 14 de Novembro de 2004, em representação da Brandia Network, “Semana Nacional do Marketing: Marcas o 5º Poder”, da APPM.

satisfação pessoal de ideias e mitos), onde a experiência assume um lugar de destaque.

A lógica empresarial contemporânea parece considerar que o consumidor (oriundo da economia da produção) desaparece para dar lugar ao cliente (economia da informação), cada vez mais informado e exigente. Da mesma forma, as empresas passam a considerar novos públicos ou múltiplos “stakeholders” cujas necessidades, desejos e experiências devem ser satisfeitos.

O produto contemporâneo aparece cada vez mais como um serviço e o cliente, tem como requisitos mínimos de aceitação de um produto a qualidade e a funcionalidade. O capital – marca faz a diferença e parece ser mais importante para a fidelidade do consumidor do que o produto em si, na medida em que apela à razão e aos sentimentos em simultâneo.

As organizações contemporâneas surgem como centros emissores e receptores de significados, que procuram criar valor no serviço ao cliente (colectivo e individual), de forma a obter um imagem de marca positiva (imagem mental ou mundo simbólico colectivo).

### **A marca gráfica**

Entende-se que na sua totalidade a marca resulta de um sistema semiótico, do qual a marca gráfica, a comunicação gráfica e outras formas de transmissão de significado fazem parte.

Uma vez que a marca gráfica se encontra em quase todos os contactos que a empresa estabelece com os seus interlocutores, rapidamente se lhe outorgam os atributos corporativos (Chaves e Belluccia, 2003). Facto que explica porque se costuma acreditar que é a marca transmitir todos esses atributos, mas também porque é impossível que por si só consiga salvar uma má estratégia de comunicação.

Os antecedentes históricos da marca mostram que a função semântica dos signos da identidade começou por ser a de identificação ou referência directa ao produtor e que foi ganhando outras dependendo da forma como foram sendo usados e associados. Neste caso, a marca gráfica aparece como um contentor dos valores corporativos, bem como da reputação corporativa, por ser o elemento constante em tudo quanto representa ou é da empresa.

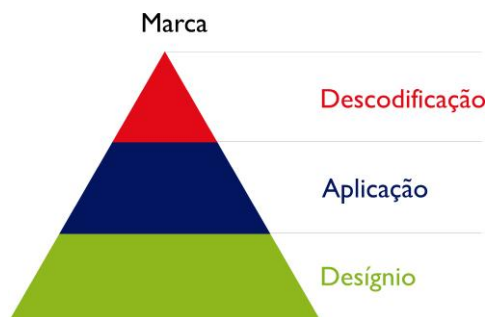
Numa organização nem tudo comunica, mas sempre significa (Joan Costa, 2003), e como tal, a marca gráfica “não diz tudo”, mas é antes uma parte integrante do discurso e portadora dele em simultâneo).

## Gestão da identidade corporativa

Na passagem de signo a código estão implícitas diversas questões, sintetizadas na figura 195 que em seguida serão revistas. Porém, a grande questão passa a ser como controlar a construção do mundo simbólico colectivo? E a resposta apenas pode ser: garantindo que as mensagens, directa e indirectamente transmitidas, são coerentes ao nível semântico e da retórica (aplicação), de acordo com a intenção (desígnio), obtendo a imagem corporativa e o feedback desejado (descodificação).

Todos os capítulos da dissertação procuram diferentes formas de dar resposta ou de integração à figura 195, mostrando como a marca está correlacionada com o seu contexto e com os elementos que integram a sua concepção.

Figura 195 – do signo ao código



O desígnio:

Ao nível do desígnio encontra-se a estratégia como resultado de um cruzamento de dados entre valores da identidade corporativa e os interesses ou oportunidades de mercado.

Os autores estudados propõem formas de gerir a construção do mundo simbólico (ou pelo menos de a tornar positiva aos interesses da empresa), agindo sobre os sistemas e subsistemas de signos e suas associações.

A satisfação do cliente pode gerar fidelização que por sua vez garante algum nível de estabilidade no volume de vendas, na medida em que o consumo é repetido (pois a experiência é positiva e única). Porém, os modelos de gestão de identidade são formas de compreender e gerir a identidade e não meras receitas adaptáveis a qualquer caso, são um meio de reflexão e de posicionamento da própria marca no negócio da empresa.

A interiorização e a definição da personalidade da marca a criar é fundamental para a definição de uma estratégia corporativa correcta, porém em igual medida é dependente de um processo de design adequado que

permita que o público se aproprie desses valores corporativos. Ou seja, nem sempre a intenção corresponde à descodificação, pois falha a aplicação ou o seu processo de implementação.

A aplicação:

Referem Chaves e Belluccia (2003, p.43) que “*a qualidade cultural da componente gráfica institucional opera como um dos indicadores mais alusivos da qualidade da organização*”. Neste contexto, o design surge como um dos principais meios de materialização dos valores corporativos.

Cabe ao designer interpretar e conhecer a personalidade corporativa e de lhe conferir um sentido estratégico, através do discurso gráfico que atribui aos signos de identidade, garantindo a sua presença estável e coerente com o sistema de identidade.

Para transmitir os valores corporativos, o designer deve conhecer a realidade e a identidade de cada empresa em específico, pois como esclarecem Chaves e Belluccia (2003, p.48) para além de cada organização ser única, “*poucas podem reduzir a sua comunicação com os seus interlocutores a uma única linguagem: temáticas e públicos distintos forçam à passagem do discurso corporativo para várias retóricas*”. Porém, a marca gráfica não é uma publicidade e deve manter-se sempre coerente com a identidade corporativa. Para aproximar uma empresa a um segmento jovem, deve reforçar-se a linguagem publicitária, a oferta, o produto, o serviço, em vez de alterar a marca gráfica para que se assemelhe à de uma banda de música.

A selecção dos elementos que compõem a forma da marca gráfica tem influência sobre a percepção ou descodificação do conjunto, Clotilde Perez (2004, p.59) refere que “*linhas rectas e ângulos (vértices) estão associados à rigidez, à firmeza e à masculinidade. Curvas e ondulações expressam dinamismo, sensualidade e feminilidade. Linhas em ziguezague representam energia, cólera, agitação e podem causar sensação de choque. Já linhas tracejadas estão associadas a descontinuidade, nervosismo, indecisão e fragmentação. As paralelas verticais representam apoio e sustentação, e assim por diante*”, considerando ainda que a relação entre elementos também é importante como o ângulo, a simetria e a proporção. Bem como o próprio suporte de aplicação pode alterar a retórica da marca gráfica, ou chegar mesmo a condicionar a sua representação formal, como ocorria com as marcas de canteiro, nas ânforas ou no caso das marcas de gado.

Uma das formas clássicas para a selecção do signo de identificação institucional é um ícone descritivo da actividade (a caneca de cerveja para o bar, etc.), sistema utilizado com frequência na Idade Média, típico de um mercado baseado na procura e num contexto de grande iliteracia. Mas que

actualmente ainda é utilizado sobretudo por pequenas empresas ou por sistemas de gestão improvisados uma prática que Chaves e Belluccia (2003) dizem carecer de sentido, pois é o mesmo que “pedir que os nomes das pessoas descrevam a sua profissão”. Porém, em determinados casos, a marca gráfica descritiva parece ter o mesmo sucesso e fazer todo o sentido como signo natural, como é o caso português de Santa Maria da Feira, mas no caso das empresas, uma evolução tecnológica (uma empresa cujo símbolo é uma disquete) ou uma ampliação de serviços podem tornar obsoleto um signo identificador descritivo de um produto ou serviço.

A selecção dos signos de identificação não obedece a regras e tem uma natureza arbitrária como está patente na metáfora gráfica da maçã da Apple ou no símbolo da BP, mas que deve ser um reforço ou uma síntese dos valores corporativos a transmitir e nunca contrário a estes.

Também a cor é um signo da identidade se for usada de forma consistente em vários elementos comunicacionais ou pode inclusivamente ajudar a definir diferentes linhas e subcategorias de produtos ou marcas (Clotilde Perez, 2004). Porém a cor tem a sua própria retórica e semântica (conferidos pela percepção que cada cor causa e pela sua simbologia), que não devem ser incoerentes com a marca gráfica onde vai ser aplicada o com os valores da identidade ou interesse estratégico.

Assim, para que a comunicação e a marca gráfica seja eficazes, o “estilo” deve adaptar-se à mensagem, reforçando o sentido da retórica institucional.

A descodificação:

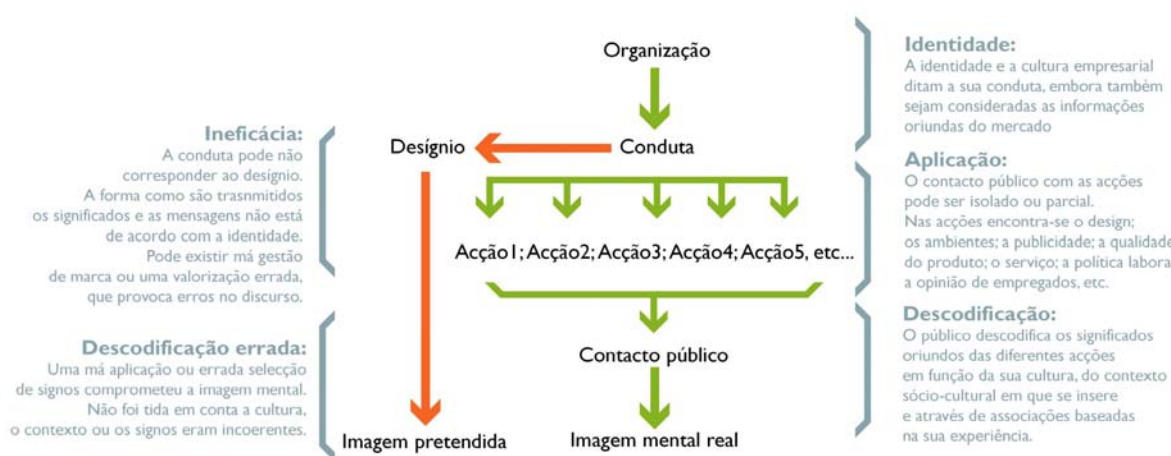
Os projectos de identidade gráfica standard resultam em grande medida da falta de capacidade dos gestores para gerir o design com critérios técnicos e conhecimento objectivo sobre o caso específico, levando-os com frequência à imitação dos concorrentes (Chaves e Belluccia, 2003). O designer limita-se a projectar os signos identitários usando grafismos em voga, adequando-os muitas vezes ao seu gosto, dos seus clientes ou do mercado, conferindo um estilo em curso – estiliza a marca gráfica adaptando a mensagem ao estilo. Neste caso confunde-se identificação com adequação à moda, dois conceitos que ao nível da identidade corporativa são opostos.

Os projectos de identidade gráfica de “alta qualidade” adaptam o estilo à mensagem, detectando o tipo de retórica mais adequado à organização em causa (em função da sua identidade e do seu posicionamento) e aplica-a ao design da marca gráfica (por exemplo através da forma e da arquitectura da marca) e restantes signos. Como afirmam Chaves e Belluccia (2003, p.40) “*a criatividade do design não reside, na mera originalidade da forma do signo mas na resposta satisfatória a todas as múltiplas exigências objectivas do caso em*

*concreto*". O projecto de identidade gráfica de qualidade é aquele que consegue que o público se aproprie dos seus valores.

Independentemente da sua qualidade gráfica, uma má comunicação da identidade visual pode levar a erros na imagem corporativa (ver figura 196), como ocorreu com a Opel, cuja marca global se esgotou num único modelo – o Opel Corsa, contrariamente ao que ocorreu por exemplo com a Mercedes Benz (Joan Costa, 2003). Neste caso terão falhado a diferenciação dos discursos, ou seja o que é o produto, a identidade e a sua comunicação, não havendo problemas com a marca gráfica.

Figura 196 – Imagem corporativa pretendida e real



Segundo Chaves e Belluccia (2003) existem três níveis de reconhecimento de inserção social de um signo de identificação institucional (marca gráfica) relacionados com o grau de aceitação social ou símbolo partilhado: implantação (simplesmente colocou-se a marca gráfica em uso, a qual cumpre a sua função base - a identificação); naturalização (a marca gráfica foi assumida como parte indissociável da empresa, perdendo o carácter aleatório e passando a ser natural) e consagração (a marca gráfica foi assumida e associada intimamente à empresa, mas tem valor simbólico próprio).

O primeiro nível refere-se aos casos em que existe uma má implementação dos seus signos de identidade, que pode dever-se a diferentes razões como uma má gestão, a falta de coerência e visibilidade, ou uma lógica de aplicação desordenada que impossibilita a transmissão do código. O segundo é o desejável estrategicamente para qualquer empresa, pois consegue-se a notoriedade da marca e o seu reconhecimento social, podendo-se-lhe associar novos produtos ou submarcas com maiores garantias de sucesso. No terceiro nível a marca gráfica passa a representar mais do que a própria empresa, em resultado da sua qualidade gráfica intrínseca, da sua utilização constante, coerente e os valores míticos associados a esta. Transforma-se a marca em

Líder de identificação corporativa, como são exemplo a BMW, Mercedes Benz associadas à indústria alemão, ou a automóveis de qualidade e seguros.

### **O papel do designer e do design na gestão da identidade corporativa**

O trabalho do designer não é um conjunto de decisões de sequência linear, mas um sistema capaz de criar relações de significado de influência recíproca em que por exemplo a retórica a semântica interagem (Chaves e Belluccia, 2003). A representação gráfica de um mesmo conceito ou objecto pode assumir diferentes estilos (rigoroso, realista, simples, irregular, expressivo, sintético, etc.) e com eles condicionar o conteúdo semântico. Neste caso a retórica condiciona a semântica, evidenciando que o “estilo” posiciona o signo no contexto referencial dos valores corporativos e descreve a sua personalidade (Chaves e Belluccia, 2003).

Chaves e Belluccia (2003, p.42) consideram que a cultura gráfica é composta por uma rede complexa de géneros e linguagens heterogéneas próprias da comunicação humana. Consideram que o projecto de identidade gráfica de qualidade é aquele que consegue “seleccionar a linguagem ou as linguagens adequados a cada caso e interpretá-las com domínio absolutos dos seus princípios”, pois só desta forma se conseguirá a noção de pertença que é diferente da posse.

O design de comunicação surge não é apenas uma mera forma neutra de materializar mensagens da identidade corporativa, mas como forma de as otimizar estrategicamente em função do seu público e de reforçar o seu significado através do estilo de representação gráfica. Quando o projecto de identidade gráfica ou visual é desenvolvido, implementado e gerido correctamente, possibilita que o público se aproprie dos valores corporativos correctos.

### **O design é interdependente do seu contexto**

Especificamente o processo do design é influenciado pelas alterações sociais e económicas, pelas alterações e evoluções tecnológicas, pela gestão das empresas e pelas mudanças culturais que se acentuaram com a globalização. O design não é uma prática isolada desses elementos mais amplos, e frequentemente parece ser uma reacção resultante da consciência de que a mudança é urgente (John Heskett, 2005).

A própria história do design é disso exemplo bem como a influência da tecnologia sobre a comunicação (ponto 3.4.4), por exemplo ao possibilitar que um cliente personalize o seu produto a qualquer hora e desde o seu

computador pessoal, exigindo interfaces capazes de garantir uma experiência agradável.

A tecnologia altera os próprios métodos do designer através do uso do computador e das suas consequências sobre o aspecto da marca gráfica.

O próprio contexto onde se insere a marca ou a forma como é apresentada ao público vai ditar o seu sucesso, por razões que por vezes escapam a qualquer estratégia ou às capacidades de previsão do designer.

Em 1997, a British Airways (BA) apostou na mudança da sua identidade visual para evidenciar qualidade de serviços e se aproximar dos seus diferentes públicos, cujo lançamento desastrosamente coincidiu com greves dos pilotos, que levaram ao cancelamento de voos (John Heskett, 2005). Porém, grande parte da polémica relacionava-se com a identidade visual que se subdividiu em dois níveis de discurso, em que o primeiro é corporativo (a marca gráfica aplicada na frente do avião), seguindo a associação nacionalista em curso nas companhias aéreas e o segundo consistiu em aplicar um motivo étnico na cauda do avião em função do país para onde se destina frequentemente. Os britânicos não entenderam que 60% dos passageiros da BA são estrangeiros e que a companhia estabelecia dois tipos de discurso, mantendo a sua afirmação nacionalista, e causaram uma substituição gradual do elemento étnico por uma representação da bandeira inglesa.

Um outro caso deu-se no ano 2000 quando a empresa BP (British Petroleum) se deu conta de que a sua marca gráfica não espelhava a nova estratégia corporativa sob o slogan “Para além do petróleo”, que procurava demonstrar que a empresa tinha outros serviços. A empresa adoptou o símbolo do sol numa forma aproximada a uma flor, mantendo a cromática corporativa (verde e amarelo).

A reacção dos ecologistas à nova marca gráfica e à campanha de lançamento que evidenciava novos serviços foi bastante negativa.

Relativamente ao caso da BA, o contexto de localização da empresa limitou a sua actuação no mundo por imposição dos valores nacionalistas e porventura por falta de esclarecimento público e prévio da estratégia seguida pela empresa, criando uma situação de confronto.

A BP representa uma situação diferente, que evidencia a relação entre a marca gráfica e os valores da identidade corporativa. Porém, está em causa a conduta da empresa e a sua intenção de futuro referente à sua aproximação a um mundo mais ecológico evidenciado na sua marca gráfica, que fará a diferença entre o que parece ser e o que é, e que levanta o perigo do que pode ocorrer caso não se alcance o pretendido. Esta é uma discussão que se

tem mantido acesa entre os profissionais do design e que se refere à existência de empresas que aparentam ser o que não são.

No entanto se o designer é influenciado ao nível teórico, metodológico e representativo pelo mundo em que se insere, é também influenciador do seu contexto quando age como elemento pró-activo ao nível cultural, social e económico, devolvendo representações manipuladas do mundo.

A companhia Sony tem uma equipa de designers que estabelece possíveis cenários a seguir e que informa directamente o presidente. Neste caso, não só os designers assumem funções executivas ao nível estratégico, como assumem que o design não é apenas “*um conjunto de técnicas associadas a produtos e serviços existentes*” mas também “*uma forma de conhecimento independente, capaz de criar conceitos de valor inteiramente novos*” (John Heskett, 2005, p.193).

Assim, o design não é apenas uma forma de materializar os valores corporativos, mas tem influência sobre eles e tem a capacidade de criar novas valias através da prospecção e da inovação. Portanto faz sentido que a gestão do design seja feita ao nível da gestão de topo, possibilitando a sua intervenção em todos os momentos da empresa.

### **Interacção entre Design e Marketing na gestão da identidade corporativa**

No contexto da gestão da identidade corporativa o marketing e o design têm um papel relacionado, que passa pela redução da incerteza.

Através do marketing é possível obter alguns dados sobre o meio, oportunidades e necessidades, mas também como preparar e organizar globalmente ou especificamente tarefas ou estratégias.

Por outro lado o design possibilita a interpretação conceptual dos valores corporativos, dos dados fornecidos pelo marketing, e a realização de pesquisa sobre os códigos visuais dos concorrentes ou culturais dos públicos-alvo. É também o design que cria as interfaces com o público-alvo, condicionando a descodificação.

A definição da estratégia nasce da intersecção de diferentes interesses e condicionantes (Figura 197), tendo em conta as capacidades da empresa e a sua identidade. A agregação dos valores corporativos ao design e à sua conduta faz com que deixem de ser meras formas vazias, que por sua vez possibilitam que o público se aproprie dos significados.

Figura 197



O Marketing encontra-se profundamente ligado à gestão e ao mercado, constituindo uma peça chave na definição da estratégia de marca da empresa, que estabelece relações de significado (código) entre diferentes signos (onde actua o design).

Tal como a descodificação da mensagem depende largamente do código e dos signos utilizados, também a marca é validada pelo Marketing e pelo Design.

### **O impacto da globalização e das novas tecnologias sobre a Gestão de Identidade Corporativa**

Através dos novos meios de comunicação na globalização e com o desaparecimento de fronteiras terrestres, a empresa tem a responsabilidade de comunicar para públicos cada vez mais informados, diversificados, ocupados, exigentes e simultaneamente de forma individualizada.

As novas tecnologias têm o papel de interface na gestão da identidade corporativa, na relação empresa – cliente. Ao equipar a empresa com meios para disponibilizar o seu produto (ou serviço) à medida de cada cliente, recebendo simultaneamente as suas informações antes e depois da venda.

Através da internet, o mercado da empresa contemporânea passa a ser o mundo (Olins (1995), porém diferentes culturas com valores opostos podem cruzar-se num mesmo mercado, pondo em causa a descodificação da própria marca gráfica.

John Heskett (2005, p.126) referindo-se ao modo de vida da sociedade actual refere que “é possível ser-se ao mesmo tempo membro da própria cultura e membro de mais subculturas que tenham pouco em comum com a de maior dimensão”. Por exemplo trata-se de pertencer a uma sociedade anfitriã

onde se vive e através da internet ou mesmo de um profissão, pertencer a uma subcultura com os seus próprios valores, princípios e códigos.

O discurso da identidade é frequentemente adaptado em diferentes retóricas que procuram aceitação de grupos e sub grupos culturais, porém podem ocorrer incompatibilidades entre estes ou mesmo a alteração do contexto em que se insere o projecto de identidade visual em causa.

Nos anos oitenta no Reino Unido, a privatização da British Telecom, que pretendia afirmar-se como independente, levou à substituição das tradicionais cabines telefónicas vermelhas que povoavam todo o país e inclusivamente apareciam nos postais como um atractivo turístico e signo de identidade, causando grande desagrado na população. Esta nostalgia ou resistência à mudança ocorre com alguma frequência, pois esses elementos foram apreendidos pelo público em geral e passaram à consagração, representando mais do que a empresa, como é exemplo a Torre Eiffel, para Paris ou a Torre de Belém para Lisboa.

Um outro exemplo seria o da Macdonalds, que actua sobre o mote “pensar globalmente, agir localmente” ou a Whirpool que segue uma estratégia com enfoque global/local, adaptando os seus produtos à cultura local (na Índia as máquinas de lavar roupa têm a função pré-lavagem, porque se crê que só assim a roupa fica realmente lavada).

As alterações tecnológicas têm grandes influências sobre as marcas, como é exemplo a IBM e a Apple. Desde cedo a IBM apostou no trabalho de designers para melhorar o seus serviços ou a sua identidade visual, dando-lhes linhas orientadoras bastante claras para guiar o seu trabalho. A empresa apostou numa normalização bastante rígida que levava até à adaptação dos empregados a um código de fardamento (John Heskett, 2005).

No início dos anos oitenta a Apple assume um compromisso com o design em todos os aspectos do seu negócio, visível na facilidade do uso do equipamento e da interface, ou na embalagem que armazenava e que dava claras instruções de montagem do Macintosh, criando problemas evidentes à IBM.

Através da internet é possível criar ferramentas que acedam a um melhor conhecimento dos públicos, às suas necessidades e desejos, permitindo aperfeiçoar e adaptar o serviço e naturalmente contribuir para o capital – marca. Antes da internet as empresas procuravam conhecer os seus públicos, mas actualmente ocorre que são muitas vezes os “stakeholders” a estabelecer contacto e a indicarem os seus dados. A internet surge não apenas como ferramenta de apresentação, mas como um meio que alterou a própria forma de negociar, e de representar pela constante mutação de códigos.

As novas tecnologias facilitam a consolidação da identidade e melhoraram a imagem corporativa, porém para que ocorra, a identidade visual deve estar coerente com a estratégia da empresa e suportada por esta. Em 1993 a empresa Federal Express deparou-se com o problema de incompatibilidade entre a sua marca gráfica e a reputação corporativa conseguida pela rapidez e fiabilidade do serviço, que em 1994 se acentuou devido à introdução de um chip permite fazer a monitorização dos produtos despachados. A alteração gráfica passou pela simplificação do nome para FedEx, depois de estudos terem revelado que a empresa era assim conhecida e porque a abreviatura transmitia a noção de velocidade, demonstrando também a importância de que a identidade gráfica seja suportada pela conduta empresarial (e vice versa) bem como de conhecer a percepção pública. Para Walter Landor (citado por John Heskett, 2005, p.86) conhecer a percepção do consumidor sobre a empresa é tão importante como saber como fabricar o produto.

### **Futuros estudos**

Ficará para estudos futuros o impacto das novas alterações do contexto sobre as marcas gráficas e da imagem de marca, como se têm verificado ao longo da história.

Também o estudo sobre cada signo do sistema semiótico corporativo ficará para eventuais investigações posteriores, partindo da sua afirmação semântica, retórica e simbólica em particular.

Por pertinência esta dissertação compreende apenas as marcas comerciais e de distinção simbólica ou social, pelo que ficam por estudar os signos de origem religiosa cujo diversidade, e impacto sócio-cultural sempre se fez sentir, justificando um estudo exclusivo.

É igualmente importante o estudo dos hábitos de aquisição e do comportamento consumista relacionando-o com a valorização do local de origem e sua reputação. Avaliando por exemplo se o facto da introdução das grandes superfícies de venda em Portugal ter poucos anos, tem alguma relação com a generalizada desvalorização dos produtos portugueses no seu próprio país. Obrigando a que muitas empresas ocultem a origem do fabrico ou criem nomes de marca com conotação estrangeira, criando a questão da legitimidade de tal conduta.

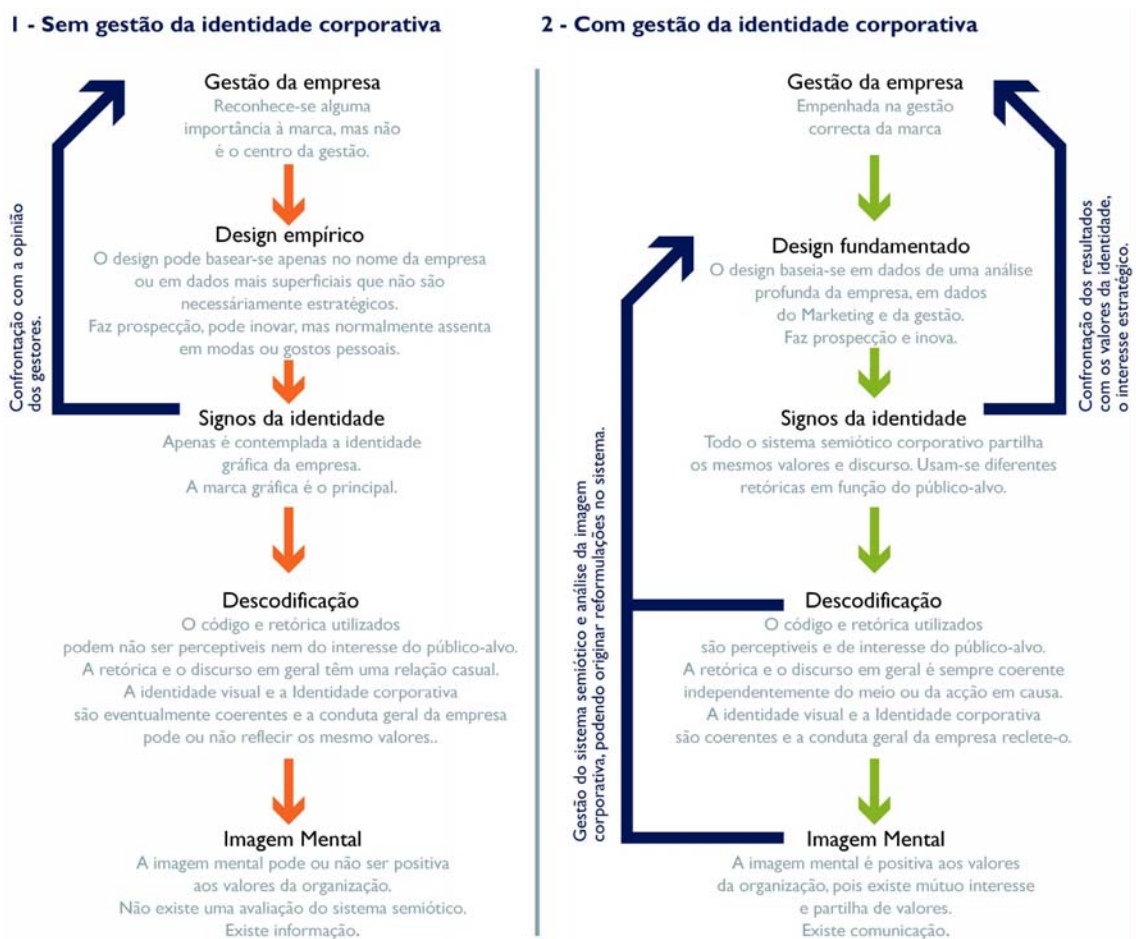
Por último, estudos futuros poderão estudar a profundamente sistemas de avaliação de marcas gráficas, sem que se pretenda de forma alguma um método standard e aplicável a todos os caso, mas antes um conjunto de linhas orientadoras.

## Contributos da dissertação para a gestão de identidade corporativa

Um dos objectivos desta dissertação de mestrado foi o esclarecimento dos principais conceitos na área da identidade corporativa, facilitando a comunicação entre profissionais. Porém, a explanação e interligação dos conceitos, bem como processos de concepção e a gestão de marca foram tidos como fundamentais para melhorar o exercício de tais funções.

Por detrás desta dissertação encontra-se a convicção de que um projecto de identidade visual exige um grande nível de responsabilidade, profissionalismo e de importância vital para qualquer organização. Ainda, que a aposta na gestão da identidade corporativa deve representar maior segurança para a empresa, facto que contrasta com processos empíricos praticados (ver figura 198).

Figura 198 – O design e a gestão de marca



É importante que o designer de comunicação entenda o funcionamento do sistema semiótico corporativo, para que possa desempenhar correctamente as suas funções, procurando não desenvolver um trabalho apenas intuitivo.

Uma boa gestão de identidade corporativa passa pela interiorização e compreensão dos valores a transmitir, bem como da sua adequação ao público-alvo.

Certamente será importante que o gestor compreenda que para criar e gerir uma marca não bastará desenvolver e aplicar um logótipo e um estacionário, cujo sucesso parece depender da conduta geral da empresa e da forma como é implementada a identidade gráfica.

Assim, se cada organização tem uma identidade corporativa que a torna única e impossível de copiar, deve ter um projecto de identidade visual que só faça sentido se lhe estiver agregado e que ajude a comunicar eficazmente os seus valores.

## GLOSSÁRIO DE TERMOS

**Armas:** Ao conjunto heráldico (escudo e elementos internos e externos: brasão, elmos, coroas, timbres, suportes e divisas) dá-se o nome de escudo de armas ou simplesmente armas, as quais podem ser avaliadas pela sua natureza, ordenação e elementos constituintes (Langhans, 1966). Ver Pag. 94.

**Arquitetura da Marca:** estrutura organizativa de uma ou mais marcas, estabelecendo graus de importância e relação visual entre estas e com a empresa ou grupo em função dos interesses estratégicos corporativos. Ver Pag. 140 (ver também Pag. 246).

**Brasão:** Considera-se Brasão o conjunto de elementos simbólicos ordenados e escudo o plano e limite onde se ordenam os componentes (Langhans, 1966). Ver Pag. 94.

**Código:** Tecnicamente os semióticos consideram que um grupo de signos é um código (Leeds-Hurwitz, 1993), um sistema, modelo ou rede (grupos de signos). Trata-se de uma colocação e organização dos signos no grupo, conferindo-lhes significado (não apenas da relação significante e significado). O código implica não apenas agrupamentos, mas também regras de organização individual – o código como um conjunto de signos e regras para o seu uso. Ver Pag. 22.

**Comunicação Corporativa:** A Comunicação Corporativa é um conjunto de mensagens efectivamente emitidas. Consciente ou inconscientemente, voluntária ou involuntariamente, pois basta que exista uma entidade percepcionável, para que a sua envolvente receba comunicações. Não é portanto, o mesmo que Comunicação da Identidade Corporativa. Ver Pag. 32

**Fidelidade à marca:** A fidelidade à marca é uma ligação forte do consumidor para com a marca, indicando preferência mais ou menos exclusiva no decurso de várias compras sucessivas. Ver Pag.163.

**Filigrama ou marca de água:** marca de fabricante de papel aplicada no produto criando zonas de transparência aquando da sua produção. Ver Pag. 108.

**Gestão de Design:** gestão de recursos humanos e materiais tendo em conta o desenvolvimento de produtos, serviços ou comunicações cujo processo de criação é multidisciplinar e é interdependente da estratégia da empresa.

**Gestão de Identidade Corporativa:** A gestão de identidade corporativa procura uniformizar todos os discursos (verbais e visuais), mas sobretudo agir sobre as relações entre sistemas de signos, criando um código partilhado por um grupo, capaz de reduzir o número de possíveis interpretações, e conduzindo a comunicação com maior segurança, para a imagem (ou imagens) desejada. Ver Pag. 217

**Gestão de marca:** Ver gestão de identidade corporativa.

**Heráldica:** “É a ciência que estuda e interpreta as origens, evolução, significado social e simbólico, filosofia própria, valor documental e a finalidade de representação icónica da nobreza, isto é, dos escudos de armas” (Mattos, 1993, p.15). Ver Pag. 220.

**Identidade Corporativa:** Para Yves Zimmermann (1993), o projecto de identidade corporativa sintetiza e confere coerência em três âmbitos públicos e identitários: 1- a comunicação (independentemente da sua classe); 2- a envolvente (a presença pública de qualquer ídole - arquitectura, interiores, sinalética); 3- as suas actuações (a filosofia de produtos ou serviços que oferece, o contacto directo com a empresa - atendimento telefónico, contacto pessoal ou escrito, etc.). Enquanto para Davies, G. [et. Al] (2001) a Identidade corporativa é “a visão interna, que o staff tem da empresa”. Segundo Albert e Whetten’s (1985, citado pelos autores anteriores), trata-se da noção de “ «Como nos vemos a nós próprios»”. Ver Pag. 30.

**Identidade Visual ou imagem gráfica:** Código visual formalmente coerente, composto pelo discurso visual e escrito. Ver Pag. 29.

**Imagem Corporativa:** A imagem mental que o público faz de uma empresa ou organização. Ver Pag. 29.

**Inter-media:** diferentes tipos de mensagens relacionadas. Ver Pag.216.

**Logótipo:** uma palavra projectada graficamente de forma única. Uma junção de letras numa matriz, geralmente do mesmo tipo, formando um grupo, sigla ou palavra identificadora de uma organização, produto ou serviço (Rocha, 1995). Ver Pag. 29.

**Marca gráfica:** A marca gráfica é um signo visual que poderá ser constituído por um logótipo, um sinal, ícone ou símbolo (individualmente ou em par), podendo ainda somar-se o descritivo. Ver Pag. 28.

**Marca:** A marca é consequência de associações decorrentes da experiência e cultura do receptor, tendo em conta mensagens recebidas directa ou indirectamente da organização (os produtos ou serviços, objectos gráficos, embalagens, a qualidade, a retórica, os preços, a imagem do staff, os ambientes, entre outros), que funcionam como grupos e sistemas de signos e que culminam no imaginário social colectivo. Ver Pag. 26-27.

**Monograma:** Per Mollerup (1997, p.24) esclarece que “o significado grego original do termo monograma é «linha única», compreendido como algo escrito ou desenhado em contornos. Actualmente a palavra é normalmente usada para indicar um sinal (signo desenhado) feito a partir das iniciais do nome de uma pessoa”. Ver Pag. 41.

**Mundo Simbólico:** Interpretação individual ou colectiva sobre algo, em resultado de uma ou mais experiências e tendo em conta a selecção de informação em função dos desejos, sentimentos e conhecimentos do indivíduo. Ver Pag. 20.

**Punção de Contraste:** reproduz uma marca legal, cujo perímetro é definido, sendo irregular nas marcas da Contrastaria de Lisboa e octogonal irregular nas marcas da Contrastaria do Porto. O símbolo varia conforme o metal e em todas se apresenta o toque correspondente (em milésimas) na parte inferior. Ver Pag. 99.

**Punção de fabrico ou equivalente (por vezes dito punção de responsabilidade):** reproduz uma marca que inclui, num perímetro, a letra inicial do nome do industrial, importador ou firma, e um símbolo personalizado, não confundível com os outros existentes e não pertencente ao reino animal. Ver Pag. 99.

**Realidade Corporativa:** Trata-se da entidade jurídica e do funcionamento concreto da organização; da estrutura organizativa e operativa; a realidade económico-financeira; a sua infra-estrutura e recursos materiais; a integração social interna; o sistema de relações e condições de comunicação interna e externa; entre outros. Ver Pag. 32.

**Reputação Corporativa:** reputação resulta de pontos de vista, expectativas, satisfações e experiência de diferentes “Stakeholders”. Ver Pag. 192.

**Semiótica:** embora ao final dos anos 60 tenha sido adoptada a palavra “semiótica como termo geral do território de investigações nas tradições da semiologia e da semiótica geral” (Nöth, 1995:26), ainda hoje se encontram inclinações entre a semiologia e a semiótica. Ver Pag. 14.

**Signo:** Pierce dividiu os signos de forma diferente, propondo uma tríade: o signo ou representante (equivale ao significante de Saussure, por exemplo a marca); o objecto pelo qual permanece (ex.: a empresa); e o interpretante (a imagem mental que decorre da visualização da marca) e dividiu o significado de Saussure em duas partes: o objecto (ao que se refere o representante) e o interpretante (o significado transmitido pelo representante sobre o objecto, tudo o que não era conhecido sobre ele mas foi transmitido) (Mollerup, 1997, p: 78). Ver Pag. 18.

**Signo ícone:** tem uma relação de similaridade ou semelhança entre presente e o ausente; (Ex.: Fotografia de um pássaro – assemelha-se ao pássaro). Ver Pag. 19.

**Signo índice:** tem a relação da contiguidade ou ligação; utiliza parte em representação do todo. (Ex.: uma recordação; o topo do bolo de noiva guardado para o primeiro aniversário – uma peça que fez parte de um evento). Ver Pag. 19.

**Signo símbolo:** tem a relação da arbitrariedade; (Ex.: o vestido de noiva branco, que tradicionalmente simboliza a virgindade). Ver Pag. 19.

**Sistema de signos:** código. Ver Pag. 22.

**“Stakeholders”:** Qualquer indivíduo ou grupo que possa beneficiar ou ser prejudicado pelas acções da organização, dos quais os clientes são os mais importantes. Ver Pag. 30

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich – **Marca forte com mídia alternativa**. São Paulo: HSM Management. N.º5, ano 1, Nov./Dez. 1997.

AAKER, David A. – **Marcas: brandy equity gerenciando o valor da marca**. Trad. André Andrade. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, David A. – **Managing brandy equity**. Nova York: Free Press, 1991. ISBN: 0029001013.

AAKER, David A. – **Criando e administrando marcas de sucesso**. Trad. Eduardo Lasserre. 3ª Ed. São Paulo: Futura, 2001.

AICHER, Otl; KRAMPEN, Martin – **Sistemas de signos en la comunicación visual**. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1979. ISBN: 968-887-174-5.

CAETANO, Maria – *Um Homem e o seu licor: O Beirão de que todos gostam*. Revista Pública, 06 de Maio de 2001, p. 42-46.

CHAVES, Norberto – **La Imagen Corporativa Teoria e metodología de la identificación institucional**. 1ªEd. BarcelonaEditorial Gustavo Gili S.A., 1988. ISBN: 84-252-1859-4.

CHAVES, Norberto, BELLUCCIA, Raul – **La marca Corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos**, 1ªEd. Buenos Aires: Paidós, 2003. ISBN: 950-12-2717-0.

COELHO, António Domingos Simões – *NVMÁRIA da Lusitânia*, Lisboa: Edição Participada pelo DR. Leonel Ribeiro, 1972.

COSTA, Joan; DORFLES, Gillo; MAURECH, Alain –**Identidad corporativa y estrategia de empresa**. Barcelona: CEAC, 1992.

COSTA, Joan – **Imagen Corporativa en el siglo XXI**. 1ª Ed. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001. ISBN: 987-97498-9-8.

COSTA, Joan – **Diseñar para los Ojos**. 2ª Ed. La Paz: Grupo Editorial Design, 2003. p.137 à 154. ISBN: 99905-0-314-1.

COSTA, Joan – **La Imagen de Marca**. Barcelona: Paidós Diseño, 2004. ISBN: 84-493-1531-X.

DAVIES, Gary, CHUN, Rosa, SILVA, Rui V. da – **Corporate Reputation Competitiveness**, 1ª Ed. Nova York: Routledge, 2002. ISBN: 041528743X.

DAVIS, Scott M. e DUM, Michael – **Building the Brand Driven Business**. San Francisco: Jossey Bass, 2002. ISBN: 0-7879-6255-4.

DIAS, Pedro, A viagem das formas, Lisboa: Editorial Estampa, 1995. ISBN: 972-33-1152-6.

DIOGO, A. M. Dias, PAIXÃO, A. Cavaleiro – *Ânforas de escavações no povoado industrial romano de Tróia, Setúbal*. Revista portuguesa de arqueologia. Vol4, nº 1, 2001. p.17-140.

ECO, Umberto – **O Signo**, Editorial Presença. 5ª Ed. Lisboa: Editorial Presença, 1997. ISBN: 9722312979.

ECO, Umberto – **Tratado Geral de Semiótica**, 4ª Ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2003. ISBN: 85-273-0120-2.

FONSECA, Miguel – **e-Marketing**. Porto: Edições IPAM, 2000. ISBN: 972-8641-00-1.

FRUTIGER, Adrian – **Signos, Símbolos, Marcas, Señales** – Elementos, morfología, representación, significación, 1ª Ed. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 1981. ISBN: 968-887-271-7.

FRUTIGER, Adrian – **En torno de la tipografía**. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 2002. p. 83 à 89. ISBN: 84-252-1916-7.

GRAÇA, A. Santos – **O Poveiro**. Lisboa: Dom Quixote. 1995.

HENRIQUES, Margarida – *Identidade Auditiva: Logótipos e marcas com som*, *Marketeer*, Fevereiro de 2000, p.68-70.

HENRIQUES, Margarida – *Identidade Olfactiva – O Marketing está no ar*, Revista Marketeer, Maio de 2000, p. 28-30.

HESKETT, John, El diseño en la vida cotidiana. 1ª Ed. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 2005. ISBN: 84-252-1981-7.

*História da imagem corporativa, Curso Prático de Desenho Gráfico por computador*, Madrid: Ediciones Génesis, 1991. p.1- 20. ISBN: 84-87809-08X.

KELLER, Kevin Lane – **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KELLER, Kevin Lane – **The brand report card**. Boston: Harvard Business Review, v.78, n.1, p.147-57, jan./fev. 2000.

LANGHANS, F. P. de Almeida – **Heráldica: ciência de temas vivos**. Lisboa: Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho, 1966.

LEEDS-HURWITZ, Wendy – **Semiotics and Communication: signs, codes, cultures**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1993. ISBN: 0-8058-1140-0.

LÓPEZ, Juan Luís Puente – **Firmando en la Piedra - por los maestros canteros medievales**. León: Edilesa, 2001. ISBN: 84-8012-3303.

LOURO, Maria João Soares – *Marketing de experiências*, Revista Marketeer, nº 39, Setembro de 1999, p: 70-72.

MAIA, Manuel – *Marcas em ânforas da forma DR/20, de Tróia Setúbal*, O Arqueólogo Português, série III, Vol. VII/IX, 1974/1977.

MAIA, Manuel Maria da Fonseca Andrade – **Subsídios para o estudo da Carta Arqueológica do Concelho de Figueira de Castelo Rodrigo**: dissertação de licenciatura. Lisboa, 1971, I Vol., pp. 185-188.

MAIA, Virgílio – **Rudes e Brasões: Ferro e Fogo das marcas avoengas**. 2ªEd. Brasil: Ateliê Editorial, 2004. ISBN: 85-7480-254-9.

MARQUES, Mário Gomes – **História da Moeda medieval Portuguesa**, Sintra: Instituto de Sintra, 1996, ISBN: 972-9056-07-2. p.10-11.

MARTINS, J. – **A Natureza Emocional da Marca: Como escolher a imagem que fortalece a sua marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1999. ISBN 85-860-1433-8.

MATOS, Armando de – **Manual de Heráldica Portuguesa**. Porto: Liv. Fernando Machado, 1961.

MELO, Maria João de – *Marketing das marcas.pt*, Revista Marketeer, nº51, Set. 2000, p.18-22.

MOLES, Abraham – **Teoria da Informação e Percepção Estética**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Tempo Brasileiro, 1969.

MOLLERUP, Per – **Marks of excellence: The history and taxonomy of trademarks**. Londres: Phaidon Press, 1997. ISBN: 0-7148-3838-1.

MURPHY, John; ROWE Michael – **Como diseñar marcas y logotipos**. 1ªEd. México: Ediciones Gustavo Gili, 1989. p.6-15. Manuales de diseño. ISBN: 968-887-132.

NORTON, Manuel Artur – **A Heráldica em Portugal**, Vol I, Lisboa: DisLivro, 2004. ISBN: 972-8604-85-8.

NP 405-1. 1994, Informação e Documentação: referências bibliográficas – documentos impressos – Norma Portuguesa. Monte da Caparica: IPQ. 49 p.

OLINS, Wally – **Making Business Strategy Visible through Design**, Harvard Business School Press, 1990. ISBN: 0-87584-368-9.

OLINS, Wally – **Imagem Corporativa Internacional**. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 1995, ISBN: 84-252-1660-5.

OLIVEIRA, F. Baptista de – **História e técnica dos tapetes de Arraiolos**. 4ª Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1983.

PEPPERS, Don, ROGER, Martha – **Enterprise One-to-One**, Piatkus Books, 1998.

PEREIRA, Maria Luísa Veiga Silva – *Marcas de Oleiros Algarvios do período romano*, O Arqueólogo Português, série III, Vol. VIII/IX, 1974/1977. p. 243-268.

PEREZ, Clotilde – Signos da Marca: Expressividade e Sensorialidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. ISBN: 85-221-0442-5.

PIERCE, Charles S. – **Semiótica**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2003. ISBN: 85-273-0194-6.

Planejamento de Marketing, Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora campus, 2002. ISBN: 85-352-1020-2.

Revista informar, Ano II, nº3, Abril de 2002.

RIBEIRO, Margarida – **A Olaria nos punções ou marcas de ourives**. Guimarães, Sep. do Vol. LXXXII, Revista de Guimarães, 1972.

ROCHA, Carlos de Sousa – **Teoria do design**. 1ª Ed., Lisboa: Plátano editora, 1986.

ROCHA, Carlos – O mundo vai continuar a não ser como era! Directório do Centro Português de Design, 03/04. Lisboa: Centro Português de Design, Outubro de 2003.

ROCHA, Carlos de Sousa – **Design Gráfico: Panorâmica das Artes Gráficas II**. 1ªEd. Lisboa: Plátano Editora, 1995. ISBN: 972-707-124-4.

SALVADO, Pedro – **Marcas de oleiro em tégulas romanas da estação arqueológica do «Trângulo – Srª de Mércules, santana e S. Martinho»**. Castelo Branco: Museu de Tavares Proença Júnior.

SANTOS, Maria José Ferreira dos – **A Indústria do Papel: em Paços de Brandão e Terras de Santa Maria (Séculos XVIII-XIX)**, Ed. Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, 1997.

SOUSA, J. M. Cordeiro de – **Marcas de Canteiros**. O Arqueólogo Português, nº. 27

SOUSA, J. M. Cordeiro de, 1886-1968 – **Novas observações sobre as marcas de canteiro**. Coimbra, Universidade 1965, Sep. De Conimbriga, V.4

TRAVIS, Daryl – **Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge**. Roseville, Califórnia: Prima Venture, 2000. ISBN: 0-7615-2911-X.

TSENG, Mitchell M, e PILLER, Frank T. – **The customer centric enterprise: advances in Mass Customization and Personalization**, Nova York /Berlim: Springer, 2003. ISBN: 3540024921.

VIDAL, Manuel Gonçalves, ALMEIDA, Fernando Moitinho de – **Marcas de contrastes e ourives portuguesas**. 4<sup>a</sup> Ed., Vol.I (séc. XV a 1887). Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda. ISBN: 972-27-0773-6.

VINK, Niels Y. – **Customization Choices: Consumer product Decisions in Mass Customization Environments**, 2003. ISBN: 90-9016751-X.

ZIMMERMANN, Yves – **Zimmermann Asociados**, Barcelona: Gustavo Gilli, S.A, 1993. ISBN: 84-252-1529-3.

## BIBLIOGRAFIA

ALARCÃO, J., ETIENE, R. – *Les Amphores, Fouilles de Conimbriga*, Mission Archéologique française au Portugal, Paris, 1976.

BRANCO, João – **A importância da Imagem Coordenada Empresarial**. Lisboa: C. P. D., p.13-14,1996. Cadernos de Design.

BRANCO, João – (co-autoria), **Guia de Apoio à Criação de Marcas no Sector Têxtil**. Lisboa: Centro Português de Design, 2001.

BROCHAND, Bernard, [et al.] – *Publicitor*. 1ª Ed. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1999. Coleção Gestão e Inovação: Ciências da Gestão. ISBN: 972-20-1585-0

CEIA, Carlos – *Normas para apresentação de trabalhos científicos*, 4ª Ed. Lisboa: Editorial Presença, 2003. ISBN: 972-23-1874-8.

Comunicação Empresarial. Revista da APCE – Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa, nº 19, Setembro/Dezembro 2001. ISSN: 0873-1632.

COSTA, Joan – **DirCom on-line: El Master en Dirección de Comunicación a distancia**. 1ª Ed. La Paz: Grupo Editorial Design, 2004. ISBN: 99905-0-468-7.

SCOREL, Ana Luísa – **O efeito multiplicador do design**. São Paulo: Editora SENAC, 2000. ISBN: 85-7359-108-0.

FISHEL, Catherine – **Como recriar a imagem corporativa: estratégias de design bem-sucedidas**. Barcelona: Gustavo Gilli, 2003. ISBN: 84-252-1852-7.

FREIRE, Mário Silva – **Comunicação, comportamento humano e empresa**. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre, 1999. ISBN: 2345-78698-9876.

HELPER, J. P., ORSONI, J. – *Marketing*. 1ªEd. Lisboa: Edições Sílabo, 1996. ISBN: 972-618-140-2

KAPFERER, Jean-Noël – **As marcas a capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3ªEd. Porto Alegre, 1998. ISBN: 2-7081-2145-6.

KLEIN, Naomi – **No Logo: o poder das marcas**. Lisboa: Relógio D'Água Editores, 2002. ISBN: 972-708-673-X.

Manual de Gestão de Design. Porto: Centro Português de Design, 1997. Coleção Design, Tecnologia e Gestão. ISBN: 972-9445-06-0.

MARQUES, A. H. de Oliveira – **História da Maçonaria em Portugal: Política e maçonaria 1820-1869**. 1ª Parte, 1ª Ed. Lisboa: Editorial Presença, 1966.  
NORONHA, Eduardo – **História das Toiradas**. Lisboa: Secção Editorial da Companhia Nacional Editora, 1900.

REGOUBY, C. – **La COMUNICACION GLOBAL: ¿cómo construir la imagen de una empresa?** Barcelona: Ediciones Gestión, 2000.

SERRA, Elisabete Magalhães;GONZALEZ, José A. Varela – **A marca: Avaliação e Gestão Estratégica**. Lisboa: Editorial Verbo, 1998. ISBN: 972-22-1907-3.

VIEIRA, Rui – **Imagem Coordenada de Empresa**. Cadernos de Design. Lisboa: CPD, 1992, p. 52 à 55.

WILSON, Hilary – **Povo dos Faraós**, Mem Martins: Lyon Edições, 1997. ISBN: 972-8461-74-7.

*Zona de Portugal, Catálogo Temporada de 2004*, Unión de Criadores de Toros de Lía, Madrid, 2004. p.335-358.