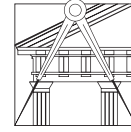




Instituto Politécnico
de Castelo Branco
Escola Superior
de Artes Aplicadas



FACULDADE DE ARQUITECTURA
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

A gestão de projetos de Design Gráfico

O caso Dielmar

Ana Rita Pinto Vieira Nunes

Orientador
Professor Doutor João Vasco Matos Neves

Trabalho de projeto apresentado à Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco e Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Gráfico, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor João Vasco Matos Neves, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Maio de 2018

Composição do Júri

Presidente

Professor Doutor João Aranda Brandão

Vogais

Professor Doutor João Vasco Matos Neves (Orientador)

Professora Doutora Vera Barradas (Arguente)

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família. Para os meus avós, que me mantêm humilde. Para os meus pais e irmã, que me trazem segurança e felicidade.

Para ti, avó Maria (1936-2017)

"I love those who can smile in trouble, who can gather strength from distress, and grow brave by reflection. 'Tis the business of little minds to shrink, but they whose heart is firm, and whose conscience approves their conduct, will pursue their principles unto death."

- Leonardo da Vinci

Agradecimentos

Em primeiro lugar, um agradecimento muito especial aos meus avós, Dolores e Joaquim, por tornarem possível este percurso académico.

Aos meus pais e irmã pelos conselhos e paciência em todos os momentos. António, Adília, Teresa - vocês são o meu pilar e a minha inspiração para ser quem sou. É graças a vocês que me mantenho motivada.

Aos meus amigos e colegas, que me foram ajudando, ensinando e aconselhando ao longo desta investigação e de todo o percurso pessoal e profissional. Inês Mendes, agradeço-te pelas horas de conversa, pelas décadas de paciência, apoio e amizade.

Ao orientador, o Professor Doutor João Vasco Matos Neves, pela sua orientação, pelos seus ensinamentos, constante optimismo e disponibilidade.

Um agradecimento especial ao meu tio-avô Francisco Pinto, por ter acompanhado este processo e por todos os seus conselhos de extrema utilidade.

Por último, à empresa Dielmar, e à equipa que me foi acompanhando, pela oportunidade de realização do estágio curricular, pela confiança depositada e pelas oportunidades de aprendizagem. A empresa contribuiu de forma determinante para a realização desta etapa.

Resumo

A presente investigação descreve e analisa a temática da Gestão de Projetos de Design, observando a importância deste tema para a melhoria no desenvolvimento de projetos desta área, para a obtenção de melhores resultados e para a valorização do design enquanto ferramenta estratégica - desenvolvendo-se para cumprimento de tais objetivos, um modelo de Gestão de Projetos de Design Gráfico, com base em matérias teóricas, metodologias e modelos defendidos por outros autores, publicações e experiências pessoais da autora.

Para além da investigação inserida numa metodologia não-intervencionista, houve também uma investigação ativa com metodologias mistas (intervencionista e não-intervencionista) realizada em contexto de estágio na empresa Dielmar, durante seis meses, sobre o qual se observaram e manipularam matérias relativamente ao Design Gráfico, tendo-se - respetivamente - observado o fluxo de trabalho interno, as metodologias aplicadas e as falhas/oportunidades dentro do departamento em questão, e realizado projetos de diversas naturezas.

Através da avaliação do Estado da Arte, do comportamento empresarial Dielmar e do Estudo de Casos, procurou-se comprovar a pertinência e importância desta área nas organizações e particulares, sejam de design ou não.

Palavras-chave

Design Gráfico; Gestão de Projeto; Modelos de Gestão de Projeto em Design; Projeto de Design Gráfico; Dielmar

Abstract

The following investigation describes and analyses the theme of Design Project Management, observing the importance of this topic for the improvement in the development of projects from this area, as a way of obtaining better results and upgrading the valuation of design as a strategic tool - developing for the compliance of said objectives, a Graphic Design Project Management Model, with a basis in theoretical subjects, methodologies and models as defended by other authors, articles and the author's personal experiences.

Besides the investigation placed in a non-interventionist methodology, there was also an active investigation with mixed methodologies (interventionist and non-interventionist) carried in the context of the internship fulfilled in the company Dielmar, for six months, in which there were observed and manipulated subjects in relation to Graphic Design, having - respectively - observed the internal work flow, the applied methodologies and flaws/opportunities inside the department in question, and developed different types of projects.

Through de evaluation of the State of the Art, the Dielmar corporate behavior and Case Studies, it was attempted to prove the pertinence and importance of this area in companies and private cases, those being design related or not.

Keywords

Graphic Design; Project Management; Design Project Management Models; Graphic Design Project; Dielmar.

Índice geral

| | |
|---|-----------|
| Resumo | IX |
| Abstract | XI |
| Índice geral | XII |
| Índice de figuras | XV |
| Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos | XX |
| | |
| CAP. I Introdução | 22 |
| 1.1 Enquadramento | 22 |
| 1.2 Problemática | 23 |
| 1.3 Tópico investigativo | 23 |
| 1.4 Objetivo geral e objetivos específicos | 23 |
| 1.5 Metodologia | 24 |
| 1.6 Possíveis contributos da investigação | 24 |
| | |
| CAP. II Estado da Arte | 26 |
| 2.1 Conceitos gerais | 26 |
| 2.2 O Design de Comunicação | 26 |
| 2.2.1 A Identidade Visual Corporativa | 32 |
| 2.2.2 Arquétipos emocionais - o valor emocional da marca | 38 |
| 2.2.3 Técnicas e metodologias de resolução de problemas e de estímulo à criatividade | 41 |
| 2.2.4 Meios de comunicação, Publicidade e Marketing | 46 |
| 2.3 O Design Gráfico | 48 |
| 2.3.1 Princípios básicos do Design Gráfico | 49 |
| 2.3.2 O Design Gráfico e a indústria têxtil: comunicação de moda | 51 |
| 2.4 A Gestão de Design | 52 |
| 2.5 A Gestão de Projeto | 55 |
| 2.5.1 A teoria da Gestão de projetos de Design e a prática no mundo empresarial | 56 |
| 2.5.2 Processos e metodologias de Gestão de Projetos | 57 |
| 2.5.3 O Briefing | 59 |
| 2.5.4 O fluxo de trabalho inserido numa hierarquia empresarial | 61 |
| 2.5.5 Desafio: <i>micromanagement</i> | 62 |
| 2.6 Argumento da Investigação | 64 |
| | |
| CAP. III Caso de Estudo DIELMAR | 65 |
| 3.1 Contexto do Projeto | 65 |
| 3.1.1 História da Empresa | 65 |
| 3.1.2 A empresa | 67 |
| 3.1.3 Produtos | 69 |
| 3.1.4 A Identidade Visual da Dielmar | 72 |
| 3.1.5 WESLEY | 80 |
| 3.2 Funcionamento interno | 83 |
| 3.2.1 Organograma hierárquico | 83 |
| 3.2.2 Metodologias e fluxo de trabalho | 85 |
| 3.3 <i>Target</i> | 87 |
| 3.4 Concorrentes | 89 |
| 3.5 Os arquétipos emocionais da marca Dielmar | 98 |
| 3.6 A comunicação Dielmar | 101 |

| | |
|--|------------|
| 3.6.1 Os canais de comunicação | 101 |
| 3.6.2 As mensagens | 104 |
| CAP. IV Desenvolvimento Prático (Estágio) | 108 |
| 4.1 Introdução | 108 |
| 4.2 Cronograma de projetos | 109 |
| 4.3 Principais projetos | 113 |
| 4.3.1 Etiquetas Dielmar | 113 |
| 4.3.2 Publicidade de produto | 135 |
| 4.3.3 Fichas de cliente | 143 |
| 4.3.4 Cheques-prenda | 150 |
| 4.3.5 Cartaz de amostra | 155 |
| 4.4 Outros projetos | 159 |
| 4.4.1 Tela outlet | 159 |
| 4.4.2 Portugal Fashion | 162 |
| 4.4.3 Sinalética de armazém | 164 |
| 4.4.4 Preçários de loja | 169 |
| 4.4.5 Assinatura de e-mail | 172 |
| 4.5 Metodologia Projetual | 175 |
| Gestão de Projetos de Design | |
| Fluxos de Trabalho | |
| Estrutura de <i>Report</i> | |
| Metodologia de Gestão de Projetos de Design | |
| Síntese da Metodologia Dielmar | |
| CAP. V Proposta de Modelo | 178 |
| 5.1 Introdução | 178 |
| 5.2 Estudo de casos | 178 |
| 5.2.1 Caso 1 - Gui Bonsiepe | 180 |
| 5.2.2 Caso 2 - L. Bruce Archer | 182 |
| 5.2.3 Caso 3 - Bruno Munari | 184 |
| 5.2.4 Caso 4 - <i>Maform Design Studio</i> | 186 |
| 5.2.5 Caso 5 - Dielmar | 189 |
| 5.3 Modelo de síntese | 191 |
| 5.4 Desenvolvimento do modelo | 193 |
| 5.5 Fluxograma do modelo | 196 |
| CAP. VI Apresentação de Resultados | 198 |
| 6.1 Resultados do estágio | 198 |
| 6.2 Apresentação do Modelo | 199 |
| CAP. VII Conclusão | 200 |
| 7.1 Resposta ao tópico investigativo | 200 |
| 7.2 Conclusões | 201 |
| 7.3 Recomendações | 202 |
| Bibliografia | 203 |
| Referências bibliográficas | 203 |

| | |
|------------------|-----|
| Bibliografia | 206 |
| Glossário | 211 |

Índice de figuras

| | |
|--|-------|
| Fig. 1 - Organograma da investigação. (Fonte: da autora); | p. 25 |
| Fig. 2 - Objeto gráfico do século XIX: Anónimo (1866), Chicago. (Fonte: https://www.loc.gov/item/today-in-history/august-20/); | p. 27 |
| Fig. 3 - Objeto gráfico do século XIX: Anónimo (1883), Historisches Ausstellung Stadt Wien (Historic Exhibition of Vienna). (Fonte: http://www.tuerkengedaechtnis.oeaw.ac.at/feierlichkeit/historische-ausstellung-im-wiener-rathaus-1883/); | p. 27 |
| Fig. 4 - Objeto gráfico com estilo <i>Art Nouveau</i> aplicado em ilustrações publicadas pela revista <i>The Studio</i> , fundada em 1893. (Fonte: http://www.johncoulthart.com/feuilleton/2009/08/29/the-studio-and-studio-international/); | p. 27 |
| Fig. 5 - Objeto gráfico do século XX: George Lois (1960's), Muhammad Ali para a revista <i>Esquire</i> . (Fonte: http://www.rollingstone.com/sports/news/how-muhammad-alis-iconic-esquire-cover-helped-cement-a-legend-20160605); | p. 28 |
| Fig. 6 - Ferro de marcar ou ferrete (Joan Costa, 2004, p41). (Fonte: retirado de “ <i>Design de Identidade e Imagem Corporativa. Branding, história da marca, gestão de marca, identidade visual corporativa</i> ”, Daniel Raposo, 2008, p34); | p. 33 |
| Fig. 7 - A Identidade Visual Corporativa no industrialismo - evolução da publicidade para a Pasta Medicinal Couto (agora pasta dentífrica Couto) ao longo dos anos. Presente no mercado português desde 1918. (Fonte: http://www.couto.pt/); | p. 34 |
| Fig. 8 - Esquema representativo dos Sistemas de Identidade Visual. (Fonte: apresentação em aula teórica da cadeira de Identidade Visual Corporativa do curso de Licenciatura em Design de Comunicação e Produção Audiovisual da ESART/IPCB, lecionada por Daniel Raposo, no ano letivo 2014/2015); | p. 35 |
| Fig. 9 - Esquema representativo do sistema SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>), útil ao entendimento de criação de marcas. (Fonte: da autora, segundo os fundamentos de Albert Humphrey); | p. 37 |
| Fig. 10 - Hierarquização dos arquétipos emocionais segundo José Martins (1999). (Fonte: retirado pela autora da obra de José Martins “ <i>A natureza emocional da marca: como escolher a imagem que fortalece a sua marca</i> ”, 1999, p. 41); | p. 39 |
| Fig. 11 - Conceito de <i>vertical</i> e <i>lateral thinking</i> por Edward de Bono. “ <i>Vertical thinking moves only if there is a direction in which to move, lateral thinking moves in order to generate a direction</i> ”. (Fonte: retirado da obra de Edward de Bono “ <i>Lateral Thinking</i> ”, 1970, p. 38); | p. 42 |
| Fig. 12 - Exemplos de aplicação da técnica de produção de alternativas. (Fonte: retirado da obra de Edward de Bono “ <i>Lateral Thinking</i> ”, 1970, p. 59, p. 70); | p. 43 |
| Fig. 13 - Exemplos de aplicação da técnica de <i>dominant ideas and crucial factors</i> . Relativamente à figura à esquerda, o autor refere que o diagrama demonstra como alguém pode sentir que está a produzir um ponto de vista alternativo estando este ainda presente no mesmo enquadramento/âmbito da ideia dominante. (Fonte: retirado da obra de Edward de Bono “ <i>Lateral Thinking</i> ”, 1970, p. 109, p. 112); | p. 44 |
| Fig. 14 - Aplicação de princípios básicos do Design Gráfico - composição de conteúdo em caso de Design Editorial (Fonte: https://www.pinterest.pt/pin/520869513145204563/); | p. 49 |
| Fig. 15 - A cadeia de valor do Design nas organizações e os três níveis da Gestão de Design (Fonte: retirado do artigo “O uso da gestão de design no fortalecimento da identidade de marca em uma empresa”, 2013, p. 166); | p. 52 |
| Fig. 16 - Filosofia do <i>Balanced Scorecard</i> - relação entre perspetivas desta ferramenta (Fonte: retirado da obra de Francisco Pinto “ <i>Balanced Scorecard. Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos</i> ”, 2007, p. 39); | p. 54 |
| Fig. 17 - Características de um projeto SMART - a ter em conta durante todos os processos da Gestão do Projeto (Fonte: interpretação da autora, segundo o conceito teórico por Peter Drucker em “ <i>The Practice of Management</i> ”, 1954); | p. 58 |
| Fig. 18 - Inauguração do novo conceito de loja a 23 de Março de 2016 - Amoreiras Shopping center. À esquerda, Vasco Portugal (CEO META), ao centro Ana Paula Rafael (CEO DIELMAR) e à direita Joana Rafael (Chief Innovation Officer META). (Fonte: https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663966800327997.1073741828.502071183184227/1103268263064513/?type=3&theater); | p. 66 |
| Fig. 19 - Coleção Dielmar Outono/Inverno 2017/2018, Portugal Fashion, inspirada em pintores holandeses. Para esta edição contou-se com a participação do ator português Carlos Oliveira (à esquerda), e com modelos reconhecidos. (Fonte: http://gqportugal.pt/dielmar-fw17-portugal-fashion/); | p. 68 |
| Fig. 20 - Produtos Dielmar: à esquerda linha Trend; à direita, no topo, linha Private, imediatamente abaixo, a linha Executive e no fim a linha Cerimónia. (Fonte: catálogo impresso Dielmar, 2010); | p. 70 |

| | |
|---|-------|
| Fig. 21 - Produtos Dielmar. (Fonte: catálogo impresso Dielmar, 2010); | p. 71 |
| Fig. 22 - Exemplos de produtos da marca - em cima cintos de couro e cabedal; em baixo, óculos graduados. (Fonte: catálogo impresso Dielmar, 2010); | p. 72 |
| Fig. 23 - Primeira marca gráfica Dielmar: à esquerda, aplicação em etiqueta de tecido; À direita, suporte colocado no topo da fábrica, possível de observar ainda hoje (Fonte: da autora); | p. 73 |
| Fig. 24 - Marca gráfica Dielmar nas suas variações. Em cima, à esquerda, a marca gráfica. Logo abaixo, a sua variante horizontal. Em cima ao centro, a versão vertical (símbolo e logótipo). À direita, a segunda versão vertical (logótipo e descritivo) Em baixo, apenas com o logótipo (sem símbolo ou descrição). (Fonte: da autora); | p. 73 |
| Fig. 25 - Dielmar na Pitti Uomo em Florença, Janeiro de 2016. (Fonte: https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663966800327997.1073741828.502071183184227/1062715573786449/?type=3&theater); | p. 74 |
| Fig. 26 - Marca gráfica aplicada nos cartazes de coleção para clientes (2015), antes do redesign efetuado pela autora (2016/2017), (Fonte: da autora); | p. 75 |
| Fig. 27 - Marca gráfica Dielmar lançada pelo seu cinquentenário, em 2015 (Fonte: da autora); | p. 75 |
| Fig. 28 - Aplicação do logótipo Dielmar em fotografia de divulgação do clube. (Fonte: https://dielmar.pt/wp-content/uploads/Benfica_Dielmar-2015.jpg); | p. 76 |
| Fig. 29 - Marca gráfica da Federação Portuguesa de Futebol, Seleção Nacional. Aplicada em <i>roll-up</i> no MRket em Nova Iorque (2016). (Fonte: https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663966800327997.1073741828.502071183184227/1176676935723645/?type=3&theater); | p. 77 |
| Fig. 30- Foto de capa de Facebook da Dielmar a 18 de Março de 2016, com a marca gráfica a ser desenvolvida na altura. (Fonte: https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663957386995605.1073741827.502071183184227/1098346143556725/?type=3&theater); | p. 78 |
| Fig. 31 - Logótipo Dielmar (2016). (Fonte: da autora); | p. 78 |
| Fig. 32 - Comunicação Dielmar. Fotografia disponível em catálogo impresso e em página de Facebook da marca. (Fonte: https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663966800327997.1073741828.502071183184227/1223614614363210/?type=3&theater). | p. 79 |
| Fig. 33 - Marca gráfica WESLEY. (Fonte: da autora); | p. 80 |
| Fig. 34 - Marca gráfica Wesley - à esquerda aplicada numa publicação do Diário Económico (Maio de 2015). (Fonte: https://www.facebook.com/wesleysince1919/photos/a.213340738679622.66931.208346432512386/1077099105637110/?type=3&theater); em baixo, a linha <i>Bespoke</i> aplicada em etiqueta têxtil (Fonte: https://www.facebook.com/wesleysince1919/photos/a.213340738679622.66931.208346432512386/526613180685708/?type=3&theater); | p. 81 |
| Fig. 35 - Marca gráfica e comunicação Wesley - exemplo de vinil de campanha aplicado em montra de loja. (Fonte: https://www.instagram.com/p/BTdeOZAYKB/?taken-by=wesley1919); | p. 81 |
| Fig. 36 - Aplicação da Identidade Visual Corporativa WESLEY na fachada da sua loja em Lisboa: Diana Park, Amoreiras (Junho 2011). (Fonte: https://www.facebook.com/wesleysince1919/photos/a.213340738679622.66931.208346432512386/236842669662762/?type=3&theater); | p. 82 |
| Fig. 37 - Organograma hierárquico da Dielmar - 2017. (Fonte: da autora); | p. 84 |
| Fig. 38 - Esquema representativo do fluxo de trabalho dentro do departamento de Design Gráfico (e Marketing). (Fonte: da autora); | p. 86 |
| Fig. 39 - IVC da Massimo Dutti. À esquerda, em cima, marca gráfica (Fonte: https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/originals/fd/ca/e6/fdcae6d1b4434bcb4dab2d3e5026694e.jpg); Ao centro, em cima, símbolo e logotipo (Fonte: http://acceso.web93.es/content/38374/Marcas/logo.jpg); À direita, em cima, logotipo (Fonte: http://forumaveiro.com/app/themes/bootstrap/library/img/lojas/massimo.png); Em baixo, pormenor de fotografia editorial - a variante dos 25 anos (Fonte: https://www.facebook.com/MassimoDuttiOfficial/photos/a.153667611329534.36140.135537833142512/159180444111584/?type=3&theater); | p. 90 |
| Fig. 40 - Exemplo de comunicação Massimo Dutti para o serviço Personal Tailoring (Website). (Fonte: http://www.revistagq.com/moda/articulos/massimo-dutti-personal-tailoring/22576); | p. 91 |
| Fig. 41 - IVC Hugo Boss. À esquerda: em cima, a marca gráfica da Boss, Hugo Boss (Fonte: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/7/73/Hugo-Boss-Logo.svg/2000px-Hugo-Boss-Logo.svg.png); logo abaixo, a marca gráfica da Hugo, Hugo Boss na sua variante de cor mais frequentemente aplicada (vermelho) (Fonte: http://logok.org/wp-content/uploads/2014/10/Hugo-Boss-logo-HUGO-brand.png); À direita: em cima a marca gráfica referente à linha Green (Fonte: https://www.thackerays.co.uk/images/categories/Hugo-Boss-logo-green.png), seguida da linha Orange na sua variação sem símbolo (Fonte: http://www.flannels.com/images/marketing/new-boss-oranhe-banner.jpg) e, logo abaixo, uma das suas versões com símbolo (Fonte: https://www.shoresoptical.com/public/upload/manufacturerimage/36-27-3.jpg); | p. 92 |
| Fig. 42- Exemplo de comunicação da Hugo Boss na rede social Facebook (Fonte: https://www.facebook.com/hugoboss/photos/a.293025716519.152934.116097341519/10155517712431520/?type=3&theater); | p. 93 |

| | |
|---|--------------------|
| Fig. 43 - Marca gráfica da Canali (Fonte: http://logos-download.com/wp-content/uploads/2016/03/Canali_logo_logotype_emblem.png); | p. 94 |
| Fig. 44 - Exemplo de comunicação Canali - <i>The World of Canali</i> . Imagem retirada do seu website. (Fonte: https://www.canali.com/en_us/the-canali-world/); | p. 95 |
| Fig. 45 - Dois logótipos da Ermenegildo Zegna. Em cima a sua variante completa (Fonte: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/f/fc/Ermenegildo_Zegna_Logo.svg/2000px-Ermenegildo_Zegna_Logo.svg.png); Em baixo a versão para a coleção Zegna (Fonte: https://pbs.twimg.com/profile_images/463266082812227584/rc0-Dmlh_400x400.jpeg). À direita, exemplo da sua aplicação em publicidade para nova coleção (Fonte: https://www.facebook.com/ermenegildozegna/photos/a.414113381200.203332.90483716200/10152531904186201/?type=3&theater); | p. 97 |
| Fig. 46 - Comunicação Dielmar - <i>print screen</i> da página inicial do Website da marca a Fevereiro de 2016. Imagem relativa à mais recente campanha da empresa (“campanha do noivo”). (Fonte: https://dielmar.pt/); | p. 102 |
| Fig. 47 - Comunicação Dielmar - <i>print screen</i> da página principal do Website da marca. (Fonte: http://dielmar.pt/pt/); | p. 102 |
| Fig. 48 - Comunicação Wesley - <i>print screen</i> da sua presença na aplicação Instagram. (Fonte: https://www.instagram.com/wesley1919/); | p. 103 |
| Fig. 49 - Comunicação Dielmar - fotografia de pormenor de acessório retirada do Facebook. (Fonte: https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663966800327997.1073741828.502071183184227/1114733611917978/?type=3&theater); | p. 105 |
| Fig. 50 - Comunicação Wesley. (Fonte: https://www.instagram.com/wesley1919/); | p. 106 |
| Fig. 51 - Exemplo de comunicação Dielmar - disposição de mensagens visuais durante um evento em 2017. (Fonte: https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663966800327997.1073741828.502071183184227/1487845514606784/?type=3&theater); | p. 107 |
| Fig. 52 - Exemplo de comunicação Wesley. Display de loja com promoção para o dia do pai (2017) produzido pela autora. (Fonte: https://www.instagram.com/wesley1919/); | p. 107 |
| Fig. 53 - (à direita) Cronograma dos projetos realizados durante o período de estágio da autora na Dielmar - ordenados por meses, desde Outubro a Março. (Fonte: da autora); | p. 111 + p. 112 |
| Fig. 54 - Etiquetas de tecido relativas à linha Trend Dielmar. À esquerda, em cima, aplicação em camisa, em baixo para interior de casaco. À direita, em cima e em baixo, etiqueta em couro para botão de casaco. (Fonte: da autora); | p. 115 |
| Fig. 55 - Etiquetas de papel relativas à linha Trend Dielmar. À esquerda a mais pequena para acessórios, à direita para peças maiores. (Fonte: da autora); | p. 115 |
| Fig. 56 - Etiquetas das linhas Executive e Private. Em cima, à esquerda, as etiquetas com descritivos; à direita, etiqueta têxtil Executive para o exterior da manga do casaco. Em baixo, à esquerda e direita, respetivamente, etiquetas de papel Private e Executive. (Fonte: da autora); | p. 116 |
| Fig. 57 - Etiquetas da linha de Cerimónia. Em cima a etiqueta de papel, a sua frente e o seu interior - no qual se pode observar a disposição textual, dos elementos gráficos, e a colocação do papel de engenheiro dentro da mesma. À direita, as etiquetas de tecido desta linha. (Fonte: da autora); | p. 118 |
| Fig. 58 - Etiquetas têxteis das linhas Trend, Executive, Private e Cerimónia. À esquerda etiqueta para acessórios têxteis de pequenas dimensões aplicada em lenço de bolso - pormenor. À direita, em cima as etiquetas complementares para acessórios; em baixo as variantes para os produtos. (Fonte: da autora); | p. 119 |
| Fig. 59 - Em cima: exemplo de etiqueta têxtil da Hugo Boss, aplicada em polo. (Fonte: https://www.pinterest.pt/pin/38702878029296244/); Ao lado, pormenor de etiqueta Massimo Dutti aplicada em calças para homem. (Fonte: https://www.pinterest.pt/pin/542965298800443188/); | p. 121 |
| Fig. 60 - Etiqueta têxtil Canali - imagem utilizada na comunicação da marca. (Fonte: https://www.canali.com/intl/the-edition/news/the-su-misura-construction); | p. 122 |
| Fig. 61 - Etiqueta de papel Canali. (Fonte: https://www.pinterest.pt/pin/205547170467842712/); | p. 122 |
| Fig. 62 - Etiquetas tecido Hugo Boss. (Fonte: https://www.pinterest.pt/pin/575616396093645867/); | p. 122 |
| Fig. 63 - Proposta de redesign da IVC, estacionário, packaging e etiquetas Dielmar pela empresa META, Lisboa, Fevereiro de 2016. (Fonte: da autora, cedido pelo departamento DG); | p. 123 |
| Fig. 64 - Proposta de redesign das etiquetas de tecido - proposta de dimensões. (Fonte: da autora); | p. 124 |
| Fig. 65 - Proposta de redesign das etiquetas de tecido - proposta de dimensões e posicionamento de elementos gráficos. (Fonte: da autora); | p. 125 |
| Fig. 66 - Proposta de redesign das etiquetas - formato e dimensões. Etiquetas para camisas e acessórios; À esquerda, etiquetas com logótipo; logo abaixo etiqueta com denominação da linha. Por último, etiqueta de papel para casacos, calças e fatos. (Fonte: da autora); | p. 126 |
| Fig. 67 - Proposta de redesign das etiquetas de papel - formato e dimensões. À direita, etiqueta para acessórios; em baixo, etiqueta para casacos, calças e fatos. (Fonte: da autora); | p. 127 |

| | |
|---|--------------------|
| Fig. 68 - Proposta de redesign das etiquetas de papel - formato e dimensões. Em cima, etiqueta para acessórios; em baixo, etiqueta para referência em papel de engenheiro. (Fonte: da autora); | p. 128 |
| Fig. 69 - Proposta de redesign das etiquetas de tecido - proposta de cores. (Fonte: da autora); | p. 130 |
| Fig. 70 - Proposta de redesign das etiquetas de papel - linhas Trend e Executive. (Fonte: da autora); | p. 131 |
| Fig. 71 - Proposta de redesign das etiquetas de papel - linhas Trend e Executive. (Fonte: da autora); | p. 131 |
| Fig. 72 - Proposta de redesign de etiquetas. À esquerda: em cima a etiqueta de tecido aplicada atualmente (linha Executive, etiqueta de acessórios), em baixo a proposta da autora para a mesma necessidade. À direita: em cima a etiqueta de papel relativa à linha de Cerimónia, em baixo a proposta da autora. (Fonte: da autora); | p. 132 |
| Fig. 73 - Projeto de design das etiquetas para o Travel Suit - Fevereiro de 2017. (Fonte: da autora); | p. 134 |
| Fig. 74 - Fotografias - da autora - de produtos diversos Dielmar, para divulgação de novas coleções. (Fonte: da autora); | p. 137 |
| Fig. 75 - Exemplo de produção feita pela Dielmar para publicidade de produto, 2016. (Fonte: https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663966800327997.1073741828.502071183184227/1184818261576179/?type=3&theater); | p. 138 |
| Fig. 76 - Propostas de fotografias de produto (da autora) - combinados de nova coleção de camisas com gravatas. (Fonte: da autora); | p. 138 |
| Fig. 77 - Fotografias de produto. À esquerda, combinado para Natal; à direita passagem de ano. (Fonte: da autora); | p. 139 |
| Fig. 78 - Publicidade aplicada em Facebook para promoções relativas ao dia dos namorados com fotografia de produtos. (Fonte: da autora); | p. 139 |
| Fig. 79 - Fotografias de produto - pela autora - sapatos de nova coleção 2017/2018 Dielmar. (Fonte: da autora); | p. 140 |
| Fig. 80 - Propostas de publicidade digital para o <i>Travel Kit</i> Dielmar com fotografias de produto. (Fonte: da autora); | p. 142 |
| Fig. 81 - Fichas de Cliente aplicadas pela Dielmar até 2017 - ano de apresentação das novas propostas para produção pela autora. Em cima o exterior, em baixo o interior da ficha. (Fonte: da autora); | p. 145 |
| Fig. 82 - Propostas para o redesign das fichas de cliente Wesley e Dielmar. Em cima, à esquerda: Wesley Outlet; à direita: Dielmar Outlet. Em baixo: Dielmar. (Fonte: da autora); | p. 146 + p. 147 |
| Fig. 83 - Dimensões, <i>layouts</i> e conteúdos dos cheques-oferta aplicados pela Dielmar até ao presente ano. (Fonte: da autora); | p. 152 |
| Fig. 84 - Proposta para o redesign do envelope para os cheques-prenda. (Fonte: da autora); | p. 153 |
| Fig. 85 - Proposta para o redesign dos cheques-prenda. (Fonte: da autora); | p. 154 |
| Fig. 86 - Cartaz de amostra aplicado pela Dielmar até ao final de 2016 - frente. (Fonte: da autora); | p. 155 |
| Fig. 87 - Cartaz de amostra aplicado pela Dielmar até ao final de 2016 - verso com aplicação final de amostras e códigos. (Fonte: da autora); | p. 156 |
| Fig. 88 - Cartaz de amostra depois do seu redesign. À esquerda, a frente; em cima o interior do cartaz duplo. (Fonte: da autora); | p. 157 |
| Fig. 89 - Telas de Outlet Dielmar. Em cima telas anteriores, em baixo o seu redesign executado pela autora. (Fonte: da autora); | p. 160 |
| Fig. 90 - À direita: desfile Portugal Fashion SS 17. (Fonte: https://www.facebook.com/Dielmar/photos/pcb.1542073832517285/1542073815850620/?type=3&theater); Ao centro: credencial de acesso SS 17 (Fonte: da autora). À esquerda: press releases SS 17 (Fonte: da autora); | p. 163 |
| Fig. 91 - À direita: desfile Portugal Fashion FW 17-18. (Fonte: https://www.portugalfashion.com/pt/edicao/portugal-fashion-fw17-18/desfiles/dielmar/); Ao centro: credencial de acesso FW 17-18 (Fonte: da autora). À esquerda: press releases FW 17-18 (Fonte: da autora); | p. 163 |
| Fig. 92 - Armazém de matéria prima antes do redesign da sinalética para organização. Zona de corte, produção, Estilismo e departamento de Compras. (Fonte: da autora); | p. 165 |
| Fig. 93 - Planificação para a remodelação e organização das estantes e prateleiras do armazém de matéria prima pelo departamento de Logística. (Fonte: da autora); | p. 166 |
| Fig. 94 - Aplicação das novas placas para organização do armazém de matéria prima. À esquerda as estantes nacionais (T); Ao centro estantes para países europeus; À direita, prateleiras colombiana e brasileira. (Fonte: da autora); | p. 166 |
| Fig. 95 - Aplicação das novas placas para organização dos carros semanais do armazém de matéria prima. À esquerda os carros com as placas ainda sem pintura; Ao centro a cor aplicada e a sua representação em catálogo; À direita, os testes de cor para adequação à pintura do carro. (Fonte: da autora); | p. 168 |
| Fig. 96 - Preçário atualmente aplicado em lojas Dielmar. (Fonte: da autora); | p. 169 |
| Fig. 97 - Proposta para o novo layout de preçários a colocar em loja. (Fonte: da autora); | p. 170 |

| | |
|--|--------|
| Fig. 98 - Assinatura de e-mail aplicada pela Dielmar durante a celebração do seu cinquentenário - anos 2015 e 2016. (Fonte: da autora); | p. 172 |
| Fig. 99- Estudos primários para o redesign da Assinatura de e-mail Dielmar. (Fonte: da autora); | p. 173 |
| Fig. 100 - Propostas de redesign da Assinatura de e-mail Dielmar. (Fonte: da autora); | p. 173 |
| Fig. 101 - Esquema demonstrativo do fluxo de trabalho e estrutura de <i>report</i> aplicados pela Dielmar. (Fonte: da autora); | p. 176 |
| Fig. 102 - Proposta de modelo linear de gestão de projeto apresentado por Gui Bonsiepe em “ <i>Metodologia experimental: desenho industrial</i> ”. À esquerda, modelo de cinco passos; à direita, modelo subdividido em sete passos. (Fonte: da autora, adaptado de Bonsiepe, 1984, p.35); | p. 181 |
| Fig. 103 - Proposta de modelo linear de gestão de projeto de design apresentado por Bruce Archer, “ <i>A Systematic Method for Designers</i> ”. (Fonte: da autora, adaptado dos princípios de Archer, 1984); | p. 183 |
| Fig. 104 - Proposta de modelo linear de gestão de projeto apresentado por Bruno Munari, “ <i>Das Coisas nascem Coisas</i> ”. (Fonte: da autora, adaptado de Munari, 2008, p.55); | p. 185 |
| Fig. 105 - Modelos de gestão de projetos de design de produto e UI/UX design, pela empresa Maform (Fonte: da autora, a partir dos conceitos encontrados em : http://www.maformdesign.com/process/); | p. 187 |
| Fig. 106 - Modelo de gestão de projetos de design aplicado de forma intuitiva e habitual pela Dielmar. (Fonte: da autora); | p. 190 |
| Fig. 107 - Modelo de síntese, baseado nos modelos de gestão de projeto de design aplicados por Bonsiepe, Archer, Munari, Maform e Dielmar. (Fonte: da autora); | p. 192 |
| Fig. 108 - Modelo de gestão de projetos de design proposto pela autora, com base em Bonsiepe, Archer, Munari, Maform e Dielmar. (Fonte: da autora); | p. 197 |

Índice de abreviaturas, siglas e acrónimos

BSC - *Balanced Score Card*
FPF - Federação Portuguesa de Futebol
IVC - Identidade Visual Corporativa
MG - Marca Gráfica
O/I - Outono/Inverno
PF - Portugal Fashion
PMI - *Project Management Institute*
P/V - Primavera/Verão

CAP. I | Introdução

1.1 | Enquadramento

O presente trabalho de projeto foi realizado no âmbito do Mestrado em Design Gráfico visando a obtenção do grau de Mestre, e ocorreu em dois contextos: de investigação e de estágio na empresa Dielmar - ramo do vestuário masculino. A investigação insere-se no campo do Design de Comunicação, focando a área do Design Gráfico, e tem como foco principal a Gestão de projetos de Design Gráfico.

Procurou-se demonstrar, através do desenho de um modelo de gestão de projetos, como esta ferramenta poderá contribuir para melhorar a eficácia dos projetos na área do Design Gráfico. Pretendeu-se também mostrar como algumas metodologias e técnicas de gestão aplicadas nesta área, poderão contribuir para facilitar o fluxo de trabalho dentro das empresas e aumentar as suas probabilidades de sucesso.

De forma a investigar estas questões, a autora optou por realizar um estágio curricular a fim de analisar a gestão de projetos em contexto de investigação ativa, avaliando situações, descobrindo problemas e colocando assim em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da formação do mestrado. Para além disso, esta opção também permitiu atingir elevada satisfação ao integrar a equipa criativa numa empresa de renome.

Neste estágio, a mestranda foi incumbida de realizar projetos diversos: pequenas campanhas, publicidade de produto, comunicação interna e projetos de maior dimensão, tais como suportes de comunicação externa e redesign de diversos meios de comunicação. O redesign das etiquetas Dielmar constituiu o principal projeto a que autora se dedicou durante a maior parte do estágio - isto pela necessidade mais urgente deste redesign e pela preferência e interesse pessoal da autora em projetos desta natureza.

Os projetos desenvolvidos tiveram o auxílio dos departamentos de Estilismo e de Marketing, algo que se revelou crucial para a compreensão de detalhes técnicos, nomenclaturas e outros elementos de utilidade para o correto desenvolvimento dos projetos mencionados. Paralelamente à participação nos projetos referidos, foi necessário aprofundar conhecimentos técnicos nestas áreas (Estilismo e Marketing), condição necessária ao sucesso do estágio e da própria investigação.

Para o Estado da Arte e para o desenvolvimento do projeto foram aplicadas metodologias mistas, intervencionistas e não-intervencionistas, tais como: revisão da literatura suportada na recolha, seleção, análise e síntese crítica dos resultados, observação de casos de estudo e investigação ativa através do desenvolvimento de projetos. A aplicação de metodologias mistas permitiu que se obtivessem resultados de maior diversidade, e soluções melhor adaptadas às problemáticas em análise.

A informação pelo Estado da Arte obtida visou criar uma base tanto contextualizadora dos temas que compõem o tópico em estudo, como elucidativa das questões por ele levantadas.

Nesta investigação procurou-se refletir na importância e necessidade de uma boa gestão de projetos de Design Gráfico e a forma como uma empresa - uma marca - pode ser influenciada por tal. Houve também uma tentativa de melhorar a comunicação e o *feedback* do cliente e público-alvo Dielmar ao longo do período de estágio e dos trabalhos desenvolvidos. Procurou-se demonstrar que o objeto de estudo - a Gestão de projetos de Design Gráfico -, é relevante para o tema do Design Gráfico, para o campo do Design de Comunicação e para o comportamento aplicado por empresas perante estas áreas criativas.

1.2 | Problemática

Do confronto da autora perante a necessidade de adquirir e aplicar técnicas de gestão de tempo, recursos, criatividade e angariação de conhecimentos para mais eficientemente realizar projetos de Design Gráfico, surgiu o tema desta investigação. Este processo pessoal e profissional de procura por metodologias e técnicas que melhor se adaptassem às necessidades da autora e dos projetos que a mesma tem que executar, provou ser complexo, temporalmente

dispendioso e, frequentemente, de difícil aplicação pela tipologia dos métodos e processos por eles indicados. A fraqueza de conhecimento de métodos (adequados) propensores de uma melhor gestão de necessidades contribuiu para o aumento das dificuldades encontradas perante variados contextos de trabalho.

Também no contexto dos designers, a falha na aplicação deste tipo de metodologias é visível, conduzindo frequentemente para que alguns obstáculos não sejam tão suavemente ultrapassados, para que haja um desperdício de tempo e de recursos, e um conseqüente impacto negativo nos resultados e cumprimento de metas.

O mesmo se verifica em empresas, onde que os projetos de design não são geridos de forma consciente e estratégica (isto de uma forma generalizada). A organização - ou falta dela - de tarefas, recursos e objetivos é feita conforme vão surgindo as necessidades e de acordo com as preferências de trabalho dos departamentos ou profissionais - algo que pode prejudicar a conceção de projetos, fluxo de trabalho, relação entre departamentos, a comunicação e própria imagem da empresa/marca.

O principal problema tem, portanto, foco na falta de conhecimentos - e conseqüente negligência da sua aplicação - na Gestão de Projetos de Design. Tanto por parte dos designers, como pelas empresas que aplicam o design ou que trabalham com designers. Tudo isto gera outras questões, que impedem que se utilizem eficazmente ferramentas de gestão como ponte para uma mais fácil resolução de problemas incomuns ou recorrentes.

Portanto, a principal questão a resolver pela investigação ativa, será a falha na aplicação de um modelo de gestão adaptado a projetos de Design Gráfico - e às suas necessidades e contextos. Lapsos este principalmente gerado pela carência tanto de conhecimento de ditos modelos, como pela ausência de novos processos de trabalho adaptados às exigências e contextos atuais do design, e a forma como tal afeta a comunicação e o sucesso de marcas e empresas que desta área necessitam.

1.3 | Tópico Investigativo

Poderá a criação e aplicação de um modelo de gestão de projetos de Design Gráfico contribuir para um melhor fluxo de trabalho e para melhores resultados?

O tópico investigativo focar-se-á na resolução do problema encontrado, desenhando-se, para tal, um modelo de gestão de projetos de Design Gráfico. Esperou-se demonstrar a importância deste tipo de modelos pela sua contribuição positiva para o fluxo de trabalho em empresas como a Dielmar, e, desta forma, contribuir para as bases académicas das escolas em parceria no Mestrado e de outras organizações.

Pretendeu-se desenvolver um modelo com base em dados defendidos por outros autores - e aprimorados, se possível -, que prove ser condutor de melhores resultados. Que elimine erros de transmissão de mensagens, desperdícios temporais e orçamentais, fraco fluxo de trabalho e execução de tarefas, e facilite todo o processo de trabalho existente dentro de projetos deste ramo. Isto entre outros obstáculos, que normalmente são a principal causa de prolongamento desnecessário do projeto, e uma barreira à obtenção de melhores resultados.

O modelo poderá responder a estas questões, gerindo e organizando processos de trabalho e facilitando, a designers ou empresas, o desenvolvimento de projetos.

1.4 | Objetivo geral e objetivos específicos

O objetivo geral deste projeto foi propor um modelo de gestão de projetos de Design Gráfico e demonstrar as vantagens da sua aplicação para melhor atingir metas e objetivos. Verificou-se como as falhas na construção e entrega de briefings de projetos afetam o processo e fluxo criativo. Analisaram-se também as possíveis falhas a nível de distribuição de informação na criação de um projeto, distribuição de tarefas e organização temporal/orçamental.

É esperado que o modelo desenvolvido e as técnicas nele aplicadas contribuam (enquanto

consequência dos benefícios que poderá trazer ao fluxo de trabalho e organização geral dos projetos) para a comunicação da Dielmar, e outras entidades que o escolham aplicar.

Investigou-se também a ligação entre o tópico investigativo e a comunicação Dielmar, analisando as consequências de uma incorreta gestão de projetos de Design Gráfico na empresa em estudo.

Os objetivos específicos esperaram contribuir para os seguintes tipos de melhorias:

- Resolver problemas originados pela falha na aplicação de técnicas de gestão de projetos de Design Gráfico (desenhando um modelo de gestão que prove ser eficaz neste contexto);
- Aperfeiçoar falhas existentes no desenvolvimento projetual, concebendo um esquema de processos de trabalho adequado ao Design Gráfico;
- Perceber como equipas multidisciplinares trabalham em conjunto em prol do design e da comunicação de uma empresa/organização/particular;
- Melhorar, se possível, a comunicação das empresas/marcas e as respostas obtidas pelo cliente e público, através de projetos de Design Gráfico bem estruturados e concebidos;
- Melhorar a comunicação da Dielmar ao aplicar métodos de trabalho produtivos e eficazes.

Para além destes contributos, o trabalho proporcionou um crescimento e amadurecimento, tanto pessoal como profissional. Procurou-se adquirir, ao longo do estágio e da investigação, novas aprendizagens, novas práticas e conhecimentos ao longo do desenvolvimento de projetos variados, e ao trabalhar em diferentes equipas criativas.

1.5 | Metodologia

Durante todo o processo investigativo, desenvolvido ao longo do estágio, foram aplicadas metodologias mistas, intervencionistas e não-intervencionistas, possibilitadoras de uma melhor recolha, análise e tratamento de informação e elaboração de toda a investigação.

No período de estágio, foi aplicada uma metodologia intervencionista pelo levantamento de dados e problemáticas associadas ao caso de estudo Dielmar, para além da realização de projetos de Design Gráfico (dentro dos quais se aplicarão técnicas providenciadoras de *feedback* criativo e críticas construtivas, como Focus Groups e *brainstormings*); e não-intervencionista, através do estudo de casos, da pesquisa e análise de autores e publicações.

Na elaboração do trabalho de projeto, usou-se a metodologia não-intervencionista. Realizou-se o levantamento de livros, artigos e publicações de autores relevantes ao tema. Procurou-se também encontrar soluções, através de uma investigação ativa, para os problemas encontrados, tais como: desorganização nas etapas de desenvolvimento de projetos, dificuldade de gestão de tarefas, fraqueza da mensagem e da sua formalização visual.

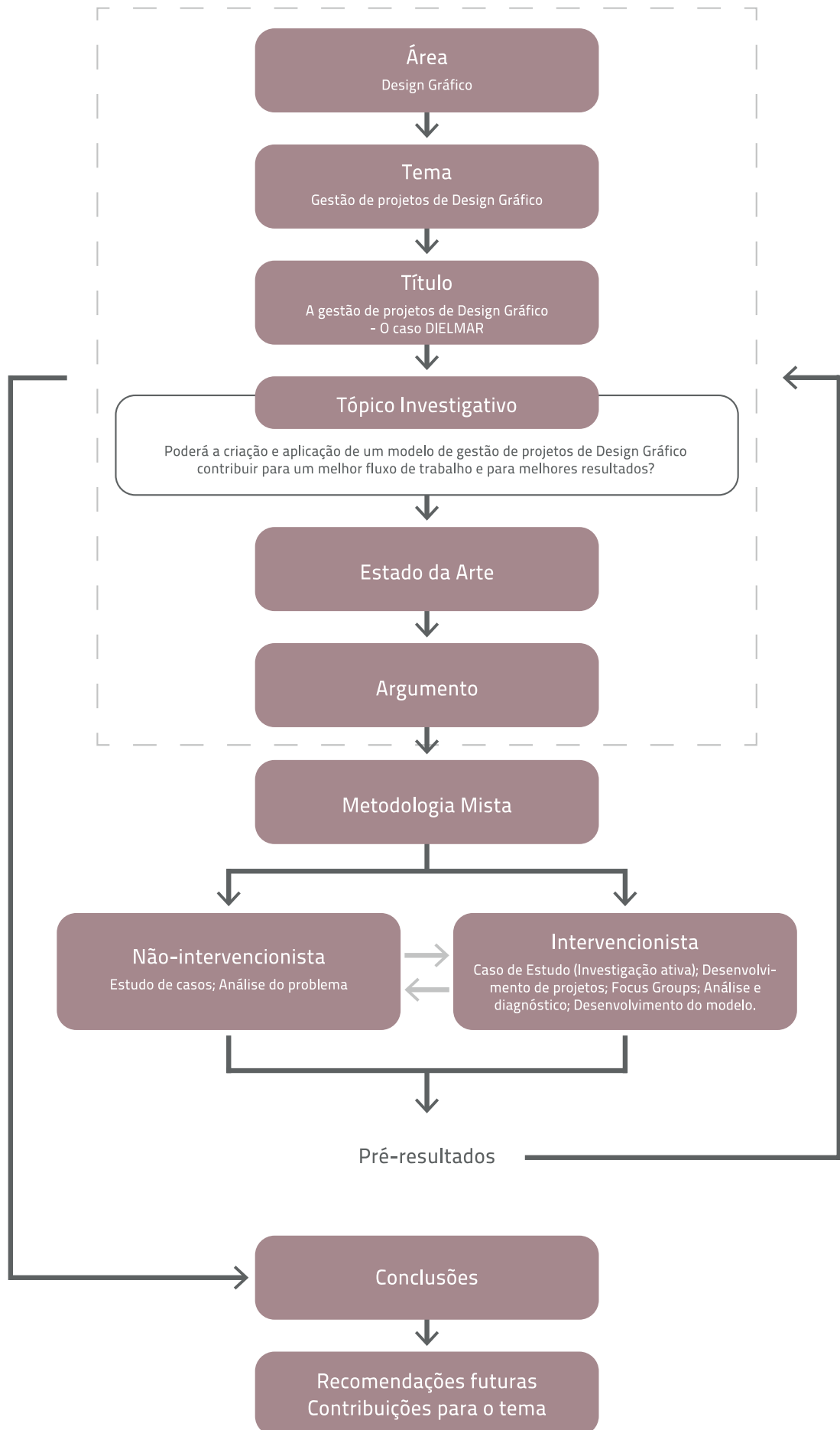
1.6 | Possíveis contributos da investigação

Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para aumentar os conhecimentos e capacidades da investigadora enquanto profissional da área. Para um sentido crítico mais apurado e para uma maior capacidade de gestão de processos criativos, adquirindo novas ferramentas possibilitadoras de uma maior base de conhecimentos e de experiência.

Pretende-se enriquecer a área do Design Gráfico e o tema em estudo, dando informações benéficas para o meio académico, designers e empresas, através da investigação desenvolvida e dos processos e informações que nela se encontrarem inseridos.

É expectável que os resultados obtidos sejam de utilidade, não só à mestranda, mas também ao meio académico e a futuros profissionais que tenham interesse e necessidade do tema. A intenção será que os resultados e as conclusões adquiridas sejam úteis à compreensão de como a Gestão de projetos em Design Gráfico pode ser altamente relevante para o Design Gráfico. Como pode afetar a facilidade de execução de processos criativos, desenvolvimento de projetos, contribuir para uma maior taxa de sucesso e de cumprimento de objetivos, sem as dificuldades normalmente encontradas com a ausência da aplicação de técnicas de gestão.

Fig. 1 - Organograma da investigação.
(Fonte: da autora)



CAP. II | Estado da Arte

2.1 | Conceitos gerais

Ao ser iniciada uma investigação, é necessária uma contextualização que auxilie ao entendimento histórico e teórico das matérias que a compõem. Que sejam elucidados e esclarecidos todos os conceitos tidos como relevantes para o seu enquadramento e para a sua posterior aplicação prática. Neste sentido, é importante que sejam abordados os campos e temas sobre os quais se construiu a investigação.

Tendo em conta a natureza da investigação (Mestrado em Design Gráfico) e do estágio (Dielmar, empresa de vestuário masculino), é importante que se desenvolvam as características teóricas por estes campos aplicadas, possibilitando uma melhor compreensão das diferentes necessidades de cada questão, tipologia de projeto e do próprio tema sobre o qual foi lançada a investigação principal.

Através do estudo de publicações pertinentes e de autores considerados como relevantes para o tópico investigativo, foram sendo esclarecidos e fundamentados aspetos necessários à compreensão das áreas em análise. Por meio de citações e referências, tentou-se demonstrar efetivamente as posições teóricas atualmente aplicadas.

Assim, neste capítulo estudar-se-ão campos e áreas tais como o Design de Comunicação, o Design Gráfico, a Gestão do Design e a Gestão de Projetos, abordando e consolidando as componentes mais pertinentes ao estudo e argumento da investigação.

2.2 | O Design de Comunicação

De forma a compreender o conceito de Design de Comunicação, primeiramente foi necessário o entendimento do significado de *comunicação*. Na sua designação, a comunicação trata-se de um processo natural, primitivo, profundamente enraizado na vida em sociedade. Presente em serviços, comércio e no dia-a-dia, trata-se de um fenómeno eminentemente social, necessário ao quotidiano humano e às relações sociais, servindo propósitos como a obtenção de respostas e de influência.

Para se desenvolver uma comunicação (Pereira, 2001, p.12), é aplicado um processo de três fases: *emissão*, *transmissão* e *recepção*. E a premissa é que o mais básico modelo de comunicação se baseia em três elementos: *emissor*, *mensagem* e *recetor*. O emissor é aquele que produz e transmite uma mensagem (com uma finalidade informativa); o recetor recebe e interpreta dita mensagem. Existem, da mesma forma, modelos de comunicação mais complexos por outros autores que propõem modelos como: *fonte - transmissor - canal - recetor - destinatário/alvo*. A natureza destes modelos dependerá do tipo de comunicação, sua amplitude e características.

Existem diferentes classificações para os tipos de comunicação, segundo a teoria da comunicação por José Haroldo Pereira (2001). A comunicação do dia-a-dia é espontânea e informal, feita através da fala ou gestos - distinta da profissional, utilizada em cenários mais formais e de maior exigência técnica. Ela pode ser, portanto, educativa, jornalística, persuasiva, tátil, olfativa, ou de outra natureza que responda a necessidades específicas de cada uma destas classificações. Já a comunicação visual refere-se ao tipo de comunicação efetuada através de sinalética, sinais de trânsito, escrita, do desenho, programação visual, pintura e fotografia. E este não é um conceito recente.

Desde o homem paleolítico, que efetuava gravuras nas paredes cavernosas e escrevia representando objetos simbólicos, até aos gregos que poetisavam fonética e oralmente. Todos eles - à semelhança da nossa atual sociedade - comunicavam de acordo com as ferramentas disponíveis. O ser humano criou sistemas convencionais que permitem, através de signos, códigos, sinais, que se desenvolva todo um conceito de comunicação complexa, envolvendo públicos diversos, cenários diretos ou indiretos e de naturezas espontâneas ou racionais.

Atualmente, a comunicação visual humana pode ser efetuada de formas muito distintas,

havendo comunicação pelos sentidos, pela mensagem digital ou impressa, através de signos verbais, de escrita ou de arte.

Tal caso de comunicação visual é o design, que tem sido imensamente explorado ao longo das décadas e séculos passados, embora com denominações e funções divergentes, quando comparadas àquilo que hoje significa. Enquanto que outras áreas aplicam noções e terminologias muito claras e concretas, aquelas em estudo têm sido - e são - aplicadas sobre diferentes definições. Tal é o caso da palavra *design*, que varia no seu entendimento por públicos diversos na sua linguagem quotidiana, podendo significar desde ornamentação, decoração ou padrão. Estas nomenclaturas têm contribuído para a ausência de precisão no que toca ao verdadeiro sentido da palavra.

O design é geralmente compreendido como um produto físico que deriva de uma atividade, quando na realidade o mesmo se trata de uma atividade baseada na programação, projeção e invenção, através de uma longa lista de fatores, conhecimentos prévios e do uso de educação intuitiva (Frascara, 2004).

Em suma, a noção geral de que o design se trata de uma área equivalente à arte tem-se vindo a alterar ao longo dos últimos cinquenta anos. Houve um crescimento do verdadeiro significado de design e do papel do designer de comunicação na sociedade. Desde o pintor de cavernas, a Garamond, Gaudí, Mucha, Frutiger, George Lois - ainda hoje continuam a inovar e a reinventar o campo do design e da comunicação visual.



Fig 2 - Objeto gráfico do século XIX: Anônimo (1866), Chicago. (Fonte: <https://www.loc.gov/item/today-in-history/august-20/>).



Fig 3 - Objeto gráfico do século XIX: Anônimo (1883), Historisches Ausstellung Stadt Wien (Historic Exhibition of Vienna). (Fonte: <http://www.tuerkengedaechtnis.oeaw.ac.at/feierlichkeit/historische-ausstellung-im-wiener-rathaus-1883/>).

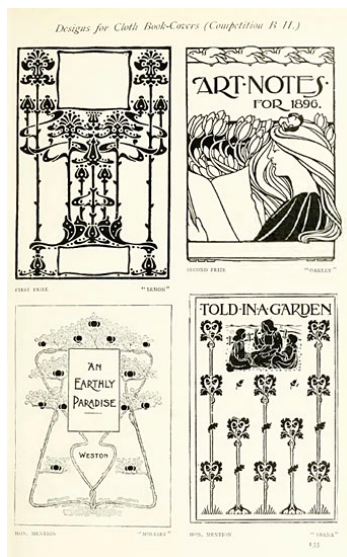


Fig 4 - Objeto gráfico com estilo Art Nouveau aplicado em ilustrações publicadas pela revista *The Studio*, fundada em 1893. (Fonte: <http://www.johncoulthart.com/feuilleton/2009/08/29/the-studio-and-studio-international/>).

Apesar de a comunicação visual vir de uma altura muito anterior a estes artistas e designers, aquilo que hoje conhecemos como Design de Comunicação teve os seus componentes essenciais desenvolvidos por volta de 1920's, tendo vindo a ser alterado até aos 1950's com progressos na linguística, psicologia, sociologia e Marketing (Frascara, 2004).

Durante o século dezanove, e até ao início da Primeira Guerra Mundial, o conceito de design esteve ao encargo de dois tipos de profissionais: artistas ou tipógrafos. Numa primeira instância, enquanto que o tipógrafo encontrava elementos como ornamentos, tipos de letra de diferentes estilos e dimensões para comunicar, o artista via a tipografia como um meio secundário, prestando mais atenção aos ornamentos e ilustrações artísticas. Embora este último enquadrasse, em alguns casos, *lettering* e imagem num mesmo objeto, obtendo resultados bem conseguidos. Ambos tinham o objetivo principal de chamar à atenção e de comunicar mensagens através dos seus *designs*.

O que começou por ser um design de comunicação visual maioritariamente baseado na utilização de tipografia como propaganda (principalmente noticiosa e publicitária), veio aliar-se, mais tarde, à normal aplicação de ornamentação e ilustração artística. O que viria a complementar toda a estética visual presente na arte gráfica deste período.

No final do século dezanove surge a *Art Nouveau*. De estilo muito definido, exuberância decorativa e elegância orgânica, um movimento virado para a industrialização e para a sociedade. Este foi preservando um elevado nível de complexidade de design, apropriado à cultura e sociedade da época, retendo a coerência visual e cultural da mensagem e a sofisticação do design - interrompendo a aplicação de grandes variedades de estilos tipográficos que eram comuns até aos 1880's. Gerou-se uma nova ordem em termos não só de estética mas também da orientação visual, de hierarquia de elementos e conteúdo - o que veio a simplificar e modernizar estas peças de design (como podemos observar na figura 4, referente a ilustrações publicadas pela revista *The Studio*).

A agitação política causada pela Revolução Russa e a Primeira Guerra Mundial veio a influenciar o design de comunicação, sendo criados - no século XX - movimentos opostos aos anteriores (de decoração e de vocabulário visualmente ornamental).

Os movimentos desta época como o *De Stijl*, Dada, Cubismo, Construtivismo, Futurismo e

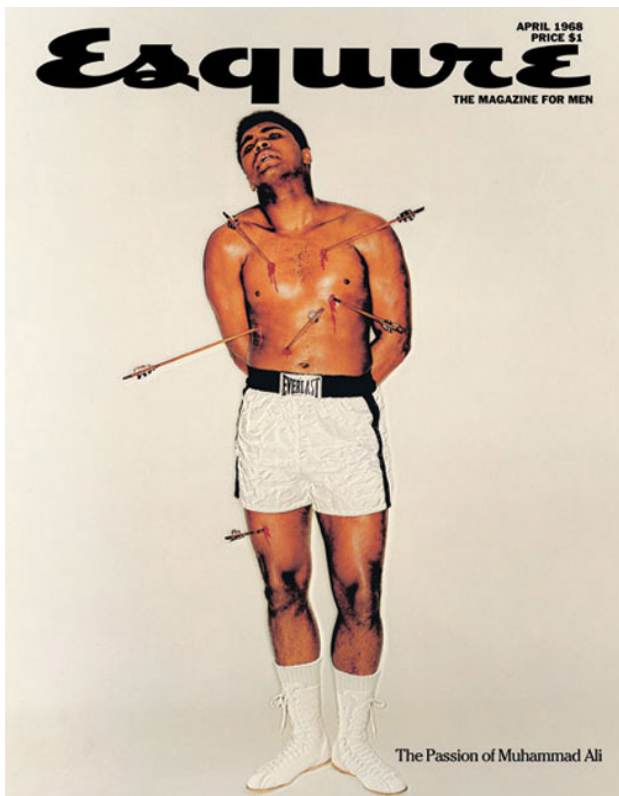


Fig. 5 - Objeto gráfico do século XX: George Lois (1960's), Muhammad Ali para a revista Esquire. (Fonte: <http://www.rollingstone.com/sports/news/how-muhammad-alis-iconic-esquire-cover-helped-cement-a-legend-20160605>).

"Although some designs can become ornaments, historical documents, or aesthetic paradigms - once they've accomplished their primary goal - visual communication design is not just about looks; it is fundamentally about performance."

Embora alguns designs se possam tornar ornamentos, documentos históricos ou paradigmas estéticos - após terem alcançado a sua meta primária - o design de comunicação visual não trata apenas aparências; é fundamentalmente acerca do seu desempenho.

Jorge Frascara em "Communication Design. Principles, Methods, and Practice" (2004), p. 12.

a *Bauhaus* vieram criar uma nova visão tanto na arte como no design. Isto porque a proliferação destes novos estilos artísticos, de publicações e manifestos, veio auxiliar a expressão de artistas, designers, arquitetos e educadores através de uma linguagem moderna, assim como criar um entendimento em termos de identidade. Alteraram-se os estilos gráficos, tendo tal mudança um impacto de longa duração no desenvolvimento do Design de Comunicação, por grande parte do século vinte.

Inicia-se posteriormente a idade de *Advertising*. Esta baseou-se principalmente na redução de ruído desnecessário, na comunicação visual estética e clara, desenvolvendo-se um fator de funcionalidade dentro da estética do design. Mais tarde, na segunda metade do século XX, começam a ser explorados novos conceitos relativamente ao design de tipos de letra.

Os avanços em áreas como a Tipografia, Design de Informação, Identidade Visual Corporativa e foco no Design Gráfico como funcionalidade de resolução de problemas, vieram organizar mensagens, expondo-as a uma comunicação visual mais clara e legível.

Por volta de 1950's, a ideia de simplicidade era sinónimo de qualidade, não só na tipografia mas noutras áreas de design: uma tendência que acabava por influenciar o design de forma positiva. Foi sendo descoberta a ligação entre simplicidade e qualidade - motivo pelo qual foram sendo desenvolvidas peças de *Advertising* de simples, de alta legibilidade e qualidade (como as peças de David Ogilvy, um *advertiser* altamente influenciável entre 1960 e 1980). O desenho de símbolos gráficos - como na sinalética informativa - foi uma área extremamente afetada por esta procura por simplicidade.

A psicologia experimental e social, a perceção de técnicas de comunicação e de comportamentos humanos foram sendo interligadas com o design de comunicação e com a tipografia. Estas áreas auxiliavam na compreensão de características ligadas à obtenção de bons resultados, pelo estudo e desenvolvimento de novas ferramentas aliadas à eficácia das peças gráficas. Perante a necessidade de comunicação constante com campanhas referentes a áreas militares, foram sendo desenvolvidas novas tendências visuais e tipográficas com base nestas características (como foi o caso da Helvetica de Max Miedinger - 1956; e da Univers de Adrian Frutiger - 1955). Estes novos tipos de letra vieram obscurecer o eclético e ornamental da *Art Nouveau* e toda esta evolução veio incidir com os novos interesses do design (proporção, dinâmica).

A grande mudança entre os anos 1920 e 1950 foi de partir de um ênfase na estética para um maior foco na comunicação.

Surgiram constantemente novas necessidades culturais e sociais, novas tendências de design, que ditaram a mudança no sentido do que é esteticamente belo e funcional. Também a perceção do designer de comunicação enquanto profissional distinto do artista se foi desenvolvendo ao longo dos anos, havendo nuances acerca do seu papel na sociedade e da sua função enquanto comunicador. Algo que influenciou a forma como este atualmente apresenta diferentes respostas e soluções a problemáticas de comunicação visual.

Segundo Jorge Frascara (2004), o Design de Comunicação - e o designer que nesta área atua - trabalha a interpretação, organização e apresentação visual de mensagens, organizando, planeando, coordenando e organizando uma série de elementos para dar forma a tais mensagens, com um determinado objetivo e um público-alvo específico em mente.

Os produtos de Design de Comunicação surgem, por norma, da necessidade de transmitir uma mensagem específica - com uma aliança entre estética e conteúdo - e de obter uma resposta desejada por um público distinto. Frascara defende mesmo que a sensibilidade face à forma deveria andar de "mãos dadas" com a sensibilidade face ao conteúdo. Completando ainda que se trata de uma área que vai para além da cosmética - que tem a ver com o planeamento e es-

truturação, produção e avaliação de comunicações. Que não se trata de uma área estritamente decorativa e de embelezamento de conteúdos, mas de um campo interdisciplinar que procura entender e resolver problemas, transmitir mensagens e melhorar a qualidade de vida de variados públicos através da forma, da estética e também do conteúdo.

A junção destas duas ferramentas - razão e estética/conteúdo e forma -, pode resultar numa maior compatibilidade entre o público-alvo e a peça produzida. Assim, é necessário pensar mais em ações ao invés de objetos, sendo que o objeto - ou produto - se trata de um meio e o Design de Comunicação procura resolver situações em redor desse meio.

Esta trata-se de uma área que abrange temas diversos, como é o caso do Design Gráfico, Design Editorial, *Web Design*, entre outros, e que trabalha com diferentes campos de ação, nomeadamente a Tipografia, a cor, o *packaging*, o *branding*, etc. Por tal, é por vezes necessária a interação com outros profissionais destas áreas.

Através do trabalho em equipa para a construção do design, existe uma maior probabilidade de se obterem todos os instrumentos auxiliares do desenvolvimento mais fidedigno deste tipo de projetos. E isto pode ocorrer, por exemplo, com auxílio na elaboração de mensagens textuais, de *Advertising*, ou até mesmo de conteúdos de Marketing, fotografia, caligrafia, ilustração e programação.

Em alguns casos, o designer pode ser um coordenador desta equipa, sendo condutor das fases de pré-conceção, desenvolvimento e produção pelos demais elementos. Neste sentido, é importante que o designer de comunicação seja capaz de trabalhar com equipas multidisciplinares e estabelecer relações interpessoais, possibilitando o cumprimento de tarefas sobre as quais não tenha pleno controlo.

Para a construção e desenvolvimento de projetos deste campo, há também toda uma ciência de informação necessária para que seja corretamente elaborada e transmitida a mensagem pretendida, sem ruído ou redundâncias. As mensagens deverão ser ponderadas, claras e visualmente adequadas ao público/contexto. Para que o designer possa aplicar a sua criatividade à mensagem, é importante que se estude o seu contexto.

Devem-se compreender os problemas, necessidades, a intenção da mensagem, o público que com ela interagirá e as técnicas a aplicar para que a probabilidade de sucesso e de alcance de objetivos seja ampliada. Tudo isto para que seja possível desenhar mensagens visuais claras e fiéis aos seus propósitos.

Através da aplicação de métodos propícios ao desenvolvimento de respostas adequadas a cada tipo de projeto de Design de Comunicação, pode-se causar impacto não só no ato da comunicação, mas também nas atitudes e comportamentos das pessoas perante o design.

O designer pode estabelecer uma ligação entre a mensagem, sentidos, fator emocional e psicológico, afetando a forma como ela é percebida pelo seu público-alvo. Daí a necessidade de o designer ser imparcial e ter em consideração o seu público-alvo na construção do design.

Existem, para tal, técnicas como *brainstorming*, método *persona*, *mind maps*, e outras, propensoras ao entendimento tanto do contexto para o qual se está a desenhar, como para a compreensão dos desejos, hábitos de consumo e comportamentos nos quais o público-alvo e a mensagem se encontram assentes (ver subcapítulo 2.2.3).

As metodologias de trabalho aplicadas pelo designer durante as fases criativas podem ser ditadas pelo mesmo, consoante o seu local de trabalho e os recursos/condições que o mesmo fornece. Esta é, portanto, uma vertente que - apesar de altamente influenciadora no que toca à elaboração e transmissão de uma mensagem coerente com as necessidades propostas - se pode encontrar sobre uma autoridade hierárquica não valorizadora do designer, das suas necessidades e não ciente das consequências de um projeto fracamente gerido.¹

Existem outros requerimentos sobre os quais o designer tem poder e nos quais pode ponderar. Especificamente aquando do seu contato com a mensagem e o seu design

O designer deve atrair o público, não criando um ato passivo, mas com algum significado, facilitando a seleção e escolha de um produto sobre outro. Comunicando uma mensagem que se distinga dos restantes estímulos que se podem observar diariamente.

O designer de comunicação deve, para tal, apresentar claramente elementos gráficos, organizando e hierarquizando informações, facilitar a legibilidade e considerar os aspetos de cada

¹ Verificar capítulos referentes à gestão de projetos de design e ao desafio do *micromanagement* - objetos de estudo da investigação e relevantes ao entendimento do fluxo de trabalho da profissão.

projeto (culturais, sociais, psicológicos, económicos, tecnológicos, ecológicos). Ao organizar todos os recursos que tem como disponíveis e transformar todas as possibilidades criativas em soluções plausíveis e impactantes, o designer poderá alcançar as necessidades propostas.

Também é importante entender as seguintes questões de forma a ser possível prosseguir com o desenvolvimento do projeto de comunicação visual:

- O propósito e objetivos do projeto;
- O conteúdo da mensagem;
- Mensagens subentendidas e a sua importância;
- A origem da mensagem (quem tem e intenção de a transmitir);
- O perfil do público-alvo (quem irá com ela interagir);
- Qual o orçamento e limites técnicos/criativos;
- Quais os canais de comunicação a utilizar;
- Em que contextos e ambientes será a mensagem aplicada.

Embora se deva prestar atenção a outras questões - de forma a corretamente adaptar uma mensagem a um público específico -, as apresentadas serão aquelas que deverão ser inerentes ao seu desenvolvimento (isto pela opinião da autora). Será, de acordo com as respostas a estas questões que o designer planeará a sua narrativa e iniciará o processo criativo.

Quanto ao desenvolvimento, o designer deve trabalhar com a informação do briefing e da sua pesquisa acerca do projeto em mãos, havendo uma normalização - ainda que livre - no que toca aos sistemas pelo qual o mesmo se guia. Tal como já foi mencionado, caberá ao designer escolher como construir a sua peça de comunicação visual, baseando-se na sua intuição (muitas vezes derivada pela experiência no campo e na sua própria criatividade), na percepção e fatores cognitivos (previamente explorados, estudados e aplicados com posterior *feedback*) ou até mesmo numa simbiose entre a emoção e a razão.

A forma como são organizadas informações, como são dispostos elementos gráficos e como é produzido todo o projeto de Design de Comunicação deriva (ao contrário do que os modernistas suíços de 1950's/1960's acreditavam) da sua faceta não-neutra: em cada pormenor aplicado há uma raiz. Seja ela cultural, social, psicológica ou económica, com o intuito de promover os valores pretendidos na mensagem.

Em suma, devem ter-se em conta os princípios abordados, desenvolvendo de forma estratégica cada design, experimentando e testando hipóteses dentro de diversos campos (Marketing, psicologia e teorias de outros autores) para uma melhor abordagem. Cada projeto é único, necessita que se vá para além da aplicação de conhecimentos existentes para estudar as suas condições específicas, sendo, na sua maioria, cada design um caso particular com necessidades características que necessitam de ser avaliadas, estudadas e aplicadas. É crucial que o público-alvo compreenda o significado pela mensagem transmitido e que o interprete da forma pretendida pelo cliente (marca).

Quanto ao *feedback* destes projetos, este pode ser obtido por meio de uma monitorização e avaliação por parte dos media (redes sociais, e media digital, principalmente), que permitem que se discirnam opiniões pelo público-alvo. Uma ação essencial para que se entendam problemas e oportunidades a melhorar ou a aproveitar - respetivamente - em futuros casos, maximizando a eficácia dos mesmos.

Relativamente à sua natureza, os projetos de Design de Comunicação podem ser inseridos dentro de várias temáticas: design de Identidade Visual Corporativa, *packaging*, em suportes de comunicação para diferentes canais, para meios audiovisuais, digitais ou impressos - havendo técnicas e metodologias para o desenvolvimento de cada uma delas.

Este campo trabalha ainda com ferramentas que permitem uma melhor transmissão de mensagens visuais, desde *namings*, a desenho de marcas gráficas, símbolos e logótipos, ao design de identidades, suportes de estacionário, peças como cartazes e panfletos, sinalética, *outdoors* e de telas, entre muitos outros. Será correto afirmar, portanto, que se trata de uma vasta área de ação com diferentes propósitos comunicacionais de importância no quotidiano e na sociedade em que nos inserimos.

Seguindo este raciocínio, a autora considera relevante que se elucidem as áreas do campo de Design de Comunicação tidas como referências para a investigação.

2.2.1 | A Identidade Visual Corporativa

Na sua terminologia, o termo *corporativa* é referente à formação de um corpo, de uma corporação ou organização sociológica, que trabalha em determinadas atividades através de um grupo de pessoas com um propósito ou interesse comum. A comunicação corporativa pode-se caracterizar como um conjunto de mensagens por uma entidade emitidas. Já Imagem Corporativa (noção que, segundo Wally Olins, 1995, surge na década de 1950) pode ser aplicada na designação de uma imagem mental que o público faz de uma organização, empresa ou entidade.

Identidade Corporativa é, como o afirma Daniel Raposo (2008, p.146), um "*conjunto de atributos assumidos como próprios, pela organização, que constitui o "discurso da identidade."*"

Apesar de os conceitos de Identidade Corporativa e Imagem Corporativa serem frequentemente confundidos, estes diferem na sua definição. Enquanto que a identidade tem significado estratégico e cultural (diferenciador de outras corporações), invisível e substancial; da imagem deduz-se o oposto - que é visível. A imagem corporativa parte da premissa de que se comunica não só através de formas gráficas, mas pela transmissão da cultura, valores, produtos e qualidade de uma organização para a conduta da sua imagem pública.

Da junção destes dois termos resulta o conceito de Identidade Visual Corporativa. Uma noção resumidamente formada por códigos visuais formais, que compõem discursos visuais e escritos coerentes com todos os elementos que perfazem a Identidade Corporativa.

Joan Costa (2011, p. 89) defende que o princípio fundamental da IVC "*é o da diferenciação (identidade). Tanto o nome verbal como os signos visuais devem possuir um elevado grau de diferenciação em relação aos seus concorrentes. Quanto mais uma identidade visual possuir esse valor distinto e exclusivo, mais depressa dá nas vistas e é retido na memória*".

E (tal como mencionado anteriormente) desde cedo que se observa esta necessidade de registo, graficamente falando, enquanto manifestação humana perante diferentes necessidades de comunicação - para além da oralidade e da escrita.

Os signos egípcios sobre os túmulos de faraós. Os monogramas de assinatura de monarcas. Tapeçarias orientais, marcos de propriedade em gado, bordados, ilustrações em peles de animais, osso madeira ou barro e as marcas laborais. Todos eles eram representações de informação, distinção, de posse, intercâmbio e de identidade pessoal ou organizacional. Estas marcas seriam também facilitadoras do processo de reconhecimento e de comunicação até para analfabetos, que ainda que impossibilitados de ler, eram capazes de depreender o significado dos símbolos.

Também a marca como assinatura de documentos públicos e de marcação de cumprimento de promessas religiosas em capelas era utilizada pelos Poveiros analfabetos, revelando a ultrapassagem gradual do analfabetismo por estas populações e pela sociedade em geral (Daniel Raposo, 2008).

Mais tarde começam a surgir sistemas corporativos adaptados a sociedades medievais (Idade Média) nos brasões de heráldica, diferenciadores de linhagens e famílias, de imprensa, de sinais de ofícios, artesanato. A aplicação de elementos que compunham um brasão - figurativo dos ideais por uma família apresentados perante a sociedade - revelavam a história, estatuto e classe social. Podiam abranger temas relativos à natureza, animais, armas, castelos, figuras humanas, entre outras que tornassem evidente a nobilidade da família.

Muitos estudiosos abordaram a heráldica, estudando todo o desenho e aplicação dos brasões e escudos enquanto comunicação militar. Analisando a seleção das figuras representadas, das cores, formatos, deduziam-se as suas funções enquanto Marca. Foi considerado que as formas, insígnias e figuras eram de cariz simbólico - geográfico - enquanto que os esquemas cromáticos aplicados já seriam como identificação (inclusive durante campanhas militares e até mesmo em clima de guerra e campos de batalha, quando a sua aplicação facilitaria o reconhecimento do inimigo). Até ao surgimento dos uniformes militares, esta era uma forma de reconhecimento e diferenciação.

Já as marcas enquanto assinaturas de autoria - visualizadas em objetos como canteiros, esculturas, ourivesaria, vitrais e pinturas - traziam benefícios para quem possuía estatutos sociais elevados, ou garantia o reconhecimento de talentos pela qualidade dos trabalhos.

A sua construção não era, na sua maioria, aleatória, havendo, por exemplo, um estudo utilizado pelos bizantinos (chaves matemáticas) por detrás da criação e desenho das marcas de canteiro - comportamento observado por Mollerup (1997) no caso da Catedral de Viena. A sua

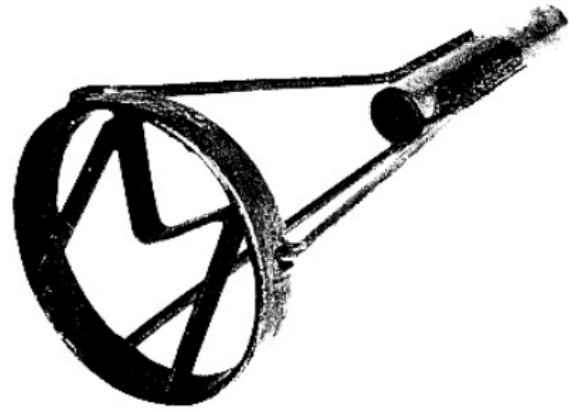


Fig. 6 - Ferro de marcar ou ferrete (Joan Costa, 2004, p41). (Fonte: retirado de "Design de Identidade e Imagem Corporativa. Branding, história da marca, gestão de marca, identidade visual corporativa", Daniel Raposo, 2008, p34).

aplicação poderia variar, dependendo da pessoa que o fazia, pelo que poderiam existir variações de uma mesma marca num contexto semelhante.

Face à expansão das necessidades comerciais de diferentes ofícios, foi explorada a invenção da moeda, produzida por processo de punção - como forma (justa) de intercâmbio de bens variados. Nestas, a marca aplicada era a do moedeiro, sendo normalmente representadas formas gráficas referentes a animais ou a outras figuras.

A marca moderna surgiu com a Revolução Industrial e com a necessidade/possibilidade de produção em série. Inicia-se a era do industrialismo, havendo uma incidência em áreas como a publicidade, *packaging* e no Design de Comunicação (comçando a ser mais desenvolvidas áreas como o *namimg*, design de produto, e de desenvolvimento em suportes de comunicação variados). Apesar das limitações em termos técnicos, tais como os tipos de impressão e reprodução disponíveis nesta altura, foram sendo alcançadas metas revolucionadoras no que toca ao conceito de marca.

A necessidade de produção em massa tornou-se de igual modo numa reflexão entre o número e a qualidade do produto. Houve um cuidado para com as embalagens produzidas, asseguradoras de uma boa higiene e igualmente apelativas ao consumidor. Com o tempo, comprovou-se a diferença que uma embalagem graficamente bem conseguida tinha - em termos funcionais e estéticos - perante a sua comparação com marcas que não investiam na sua publicidade (um princípio ainda hoje aplicado).

A Bayer, a pasta medicinal Couto, a Luso e os CTT são exemplos de marcas que seguiram esta revolução, indo ficando na história do design. Ainda hoje se desenvolvem exemplares de *packaging* com os mesmos princípios gerados nesta época, atribuindo aos produtos sentimentos de nostalgia, cuidado e qualidade (pasta dentífrica Couto, ver figura 7).

Durante este período houve também um avanço (numérico e qualitativo) na publicidade em termos de cartazes, da criação de *outdoors* e de suportes publicitadores de eventos, organizações, entidades e mesmo de produtos. Também a publicidade televisiva começa a adquirir algum destaque, gerando uma nova era neste campo. Desenvolveram-se empresas publicitárias e gráficas que começaram a recorrer cada vez mais ao apelo do consumidor através do Design de Comunicação.

Alguns destes objetos continuam a fazer parte da nossa cultura - como é o caso da moeda, do *packaging*, publicidade, marcação de gado e da marcação de propriedade em produtos como as cerâmicas (observado, por exemplo, nos produtos da marca *Vista Alegre*). No entanto, naturalmente houve um crescimento da noção de marca e um desenvolvimento daquilo que hoje temos como Identidade Visual Corporativa.

Nomeando Joan Costa (2004, p.105), citado por Daniel Raposo na sua dissertação (2005), "Os ciclos económicos e os progressos tecnológicos afectam profundamente o manuseamento das marcas", sendo que também a adaptação às necessidades, desejos e emoções do consumidor foram influenciadores da mudança e crescimento do termo Marca.

Muito frequentemente entende-se que a Identidade Visual Corporativa se trata de uma área do design que cuida apenas do desenho de símbolos, logótipos, tipografia e toda a aparência visual a aplicar em produtos e organizações. Esta relaciona-se, no entanto, com uma mais profunda associação com o público. Tal como já foi defendido, a IVC pode estabelecer um tom



Fig. 7 - A identidade Visual Corporativa no industrialismo - evolução da publicidade para a Pasta Medicinal Couto (agora pasta dentífrica Couto) ao longo dos anos. Presente no mercado português desde 1918. (Fonte: <http://www.couto.pt/>).

qualitativo, elevando marcas perante o mercado em que se inserem e demonstrando aos seus clientes e consumidores a sua identidade (interior).

No que toca à arquitetura da IVC de uma marca, existem sistemas que permitem uma maior e mais detalhada organização técnica da mesma, de acordo com o tipo de atividades e interdependências entre vários departamentos. É possível compreender a estruturação das Identidades nos seus variados sistemas de acordo com os estudos de três autores distintos visíveis na seguinte tabela, à direita (figura 8).

Segundo a proposta de Mollerup, é possível estruturar-se a Identidade Corporativa nas seguintes categorizações: monística (singular), endossada (uma suportada por outra) ou pluralista (várias que operam lado a lado). Segundo Olins, a categorização monística é descrita como monolítica e endossada possui a mesma nomenclatura. Já Solas descreve a Identidade monística como unitária, a endossada como distribuída e a pluralista de marca. Quanto à identidade de marca, Olins intitula-a de multimarca na sua vertente pluralista; Solas determina que podem ser fechada, aberta ou polimorfa.

Seguindo as noções de Mollerup, a Identidade Visual Corporativa monística diz respeito a uma única Imagem Corporativa representativa de uma empresa ou organização, aplicando-se uma única marca gráfica em todas as suas variantes; enquanto que a Identidade de Marca monística apresenta variados produtos e designações sobre uma só marca. Exemplo desta estrutura são as marcas *Mimosa* (queijos, manteigas, leites, iogurtes e outros) e *Yogi Tea* (chás orgânicos), que aplicam uma única vertente de imagem a todos os seus produtos, independentemente da sua natureza.

A IVC endossada retrata uma empresa que necessita de outra para funcionar e se promover, numa dependência de hierarquia organizacional, algo observado em empresas como a GALP (cujas diversas áreas de aplicação estão diretamente relacionadas com a empresa principal, a Galp Energias). A Identidade de Marca endossada entende uma marca que suporta toda a

Fig. 8 - Esquema representativo dos Sistemas de Identidade Visual. (Fonte: apresentação em aula teórica da cadeira de Identidade Visual Corporativa do curso de Licenciatura em Design de Comunicação e Produção Audiovisual da ESART/ IPCB, lecionada por Daniel Raposo, no ano letivo 2014/2015).



classe de produtos, tal como se observa frequentemente no sector automóvel (exemplo específico deste caso será a *Toyota*, que possui diversos modelos sobre a sua marca - *toyota auris*, *toyota yaris*, *toyota aygo*, etc.).

A Identidade Visual Corporativa pluralista indica que cada empresa tem uma imagem própria, individualizada, baseada nos seus valores e atributos sem relação aparente entre marcas a ela associadas. Exemplo desta estrutura são os sistemas aplicados nas universidades associadas a um politécnico: ao Instituto Politécnico de Castelo Branco pertencem as escolas de artes, de saúde, de educação, etc, cada uma com a sua imagem.

No caso da Identidade de Marca Pluralista, pode-se dizer que a empresa produtora é a mesma mas que as suas marcas não se relacionam e são diferentes, seja no propósito ou na imagem. Como é o caso da *Procter & Gamble* que produz marcas como a *Ambi Pur* (ambientadores), *Ariel* (detergente para a roupa), *Braun* (equipamento eletrónico), *Dodot* (fraldas para bebés), *Gillette*, *Herbal Essences* e *Oral-b* (cosmética).

A estrutura pode também ser considerada mista, quando existe uma relação por níveis de interesse estratégico e organizacional dentro da empresa, produto ou serviço. Exemplo de tal é a PT (TMN, PT multimédia, PT prime). Também as metáforas (como o galo representativo do azeite Gallo) se podem aplicar como identificadoras corporativas ou de marcas, demonstrando metafórica e figurativamente figuras que possuam uma relação com as respetivas identidades.

É possível, no entanto, que algumas marcas considerem estas arquiteturas como inadequadas relativamente à sua própria imagem e estruturação. Por tal, estes conceitos - apesar de associáveis a tipos de negócios bastante previsíveis, como é o caso da identidade monolítica associada a companhias aéreas - podem ser revistos e aplicados, ou não, de acordo com a sua compatibilidade para com as organizações.

A fidelização, a qualidade e a coerência são fatores que surgem com a estrutura monolítica, sendo uma estratégia de força que unifica empresas e as torna mais facilmente reconhecíveis - sendo também aquela que possui maior longevidade, sofrendo alterações normalmente em aspetos como o desenho, o redesign, ocasional da marca gráfica. A

estruturas endossadas vão decorrendo habitualmente durante o crescimento e evolução de empresas (por norma multisectoriais) cuja imagem varia conforme as necessidades de mercado. Já as pluralistas, cada função decorre sem ligação íntima, havendo uma individualidade e demarcação de diferentes áreas - por vezes necessária à sua funcionalidade.

A clareza, coerência e consistência da Identidade e Imagem Corporativa, e da sua estruturação, deverão demonstrar uma lógica de discurso possibilitadora do reconhecimento das entidades que representam, para além de demarcarem o posicionamento desejado pela empresa, produtos e valores. Pode-se afirmar ainda que a Imagem da Marca se encontra assente na Identidade Visual, Conduta e Valores que lhe são atribuídos.

Para além da importância do seu cuidado visual, da sua Imagem e Identidade, também é necessário que se apliquem estratégias de comunicação não só adequadas ao ambiente envolvente, mas à organização/serviço/produto em questão.

A comunicação aplicada deve condizer com a IVC (com os comportamentos corporativos a ela associados, como a marca gráfica, cores e tipografia corporativas) e deve suportar discursos coerentes com a corporação. As expectativas deverão corresponder à oferta, havendo uma honestidade quanto à Imagem da Marca e os interesses corporativos, sendo este um comportamento adaptado pela Identidade Visual Corporativa, que mantém a coesão e coerência dentro de uma organização. Caso não sejam aplicados estes sistemas, a marca, a organização, poderá perder o seu valor perante os seus clientes e consumidores que procuram reconhecer a valorização prometida.

O design de uma Identidade Visual Corporativa deve incidir em todos estes fatores. Por tal, deve iniciar-se com a definição dos objetivos, valores, missão e tipologia de serviços ou produtos pela organização aplicados, sendo relevante que se investiguem detalhes como a sua identidade, presença, tom, e personalidade.

Para a obtenção destes dados - essenciais ao entendimento do ambiente interno e externo da marca - podem ser feitos inquéritos, auditorias e pesquisa ativa, compreendendo, a identidade, setor em que se insere, mercado, concorrentes, público, consumidor e a forma como se quer transmitir a mensagem (assim como qual o tom com que se deseja comunicar). A compreensão dos valores referidos poderá maximizar a compatibilidade entre a identidade da empresa e da marca e a sua comunicação (IVC e a sua publicidade).

Acordando que o consumidor procura mais do que um serviço ou um produto - que procura ideologias com algum significado ou ligação emocional -, é importante que se definam marcas não só pela sua imagem mas pela sua personalidade. Este estudo, importante para que se conheça a personalidade da marca, denomina-se de *Brand Personality*.

Para esta, agrupam-se conceitos, imagens, cores que sejam relacionáveis com os arquétipos emocionais e com a personalidade associados à marca (se a marca fosse um indivíduo, como seria? Jovem ou sénior? Homem ou mulher? Clássica ou moderna? Robusta ou sensível? Emocional ou racional? Tradicional ou contemporânea?). As respostas a estas questões indicarão os traços a transportar para a Imagem Corporativa, sendo esta uma técnica que pode auxiliar projetos de design de IVC's com maior complexidade na decifração dos desejos por parte da Identidade que deles necessita.

Outra ferramenta útil, desta vez à construção do nome associado à marca/organização, é o processo de *namings*. Sendo que o nome da marca é aquele que mais é repetido, mais ainda do que o seu logotipo, símbolo, cores e produtos (que vão sofrendo alterações ao longo do tempo), e sem o qual a mesma não existe, é imperativo que se selecione um nome verbalmente atrativo, de força sonora, de fácil memorização, credibilidade e de associação aos valores e propósitos da marca.

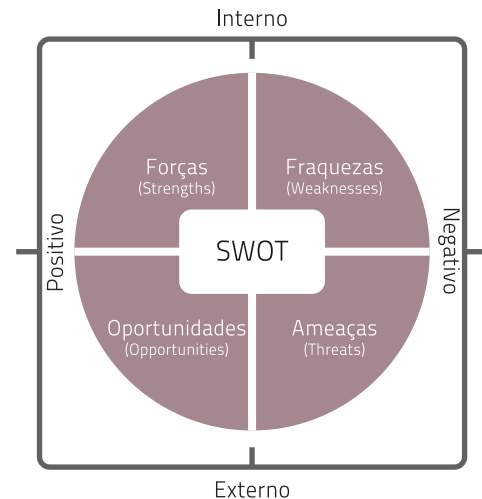
Deve ter-se em consideração neste processo a forma como se posicionará a marca no mercado (algo que deve ser feito também em casos de redesign). Para tal, podem ser esboçados mapas de concorrentes. Estes explicitam os concorrentes diretos ou indiretos que possam servir de estudo de caso para a comunicação e comportamento da marca.

Desde estudos acerca das marcas gráficas e IVC's, aos seus produtos, rótulos, embalagens, cores, tipos de letra, publicidade, todos eles podem auxiliar positivamente na criação de uma marca que se distinga das restantes e seja memorável, ampliando a sua valorização. Isto porque estes mapas servem como referências visuais para que se entendam as linguagens corporativas e estratégias aplicadas por diferentes marcas. Sendo, para tal, desenhado um esquema sobre o qual se vão colocando as marcas gráficas, logotipos, símbolos ou outros elementos relevantes, para que sejam analisados e se retirem conclusões proveitosas.

Também a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) avalia pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças constituintes e envolventes da marca ou dos seus concorrentes. Esta análise permite entender e transformar o positivo em algo aproveitável e tratar os fatores negativos a favor dos objetivos propostos. Aqui também se podem estudar os concorrentes, aplicando de forma similar o esquema SWOT (ver figura 9) para entender o seu comportamento e compreender as possibilidades em termos de estratégias de comunicação, posicionamento e de visibilidade (usufruindo destes dados a favor da própria marca).

Portanto, podem iniciar-se projetos de IVC com fases de pesquisa e análise, seguindo para a definição da arquitetura da marca, sua organização e personalidade - podendo ser expostas

Fig. 9 - Esquema representativo do sistema SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), útil ao entendimento de criação de marcas. (Fonte: da autora, segundo os fundamentos de Albert Humphrey).



estas ideias em *moodboards* (ligados com os conceitos da *Brand Personality*) para um melhor entendimento das sensações e emoções a transportar. Após a determinação dos valores e aspetos a transmitir, segue-se o desenvolvimento criativo, onde se desenham estudos para a comunicação visual. Sendo esta aceite pelo cliente, o designer deve estabelecer regras de conduta de aplicação da Identidade Visual Corporativa, elaborando, para tal, um manual de normas gráficas para o cliente (e preparando, por fim, a sua arte-final).

A elucidação de normas relativas à aplicação da IVC, como os tipos de letra associados, cores corporativas, dimensões mínimas, aplicação sobre fundos de cor/imagem e o seu comportamento sobre vários cenários são essenciais para que se evitem erros gráficos que comprometam a integridade da marca aquando da sua aplicação.

Também neste suporte se podem mostrar dados para a compreensão dos valores corporativos: história, missão, produtos/serviços, comunicação visual. Da mesma forma se pode exemplificar a sua aplicação, como no estacionamento, meios de comunicação habitualmente utilizados, publicidade e *franchising*. Cada manual é adaptável, podendo ser alterado de acordo com as necessidades de cada organização. Caso seja apenas essencial a elucidação de dados básicos relativamente à Identidade Visual Corporativa, ao invés de um manual de normas gráficas completo, poder-se-á desenhar um *kit* de normas gráficas, contendo apenas aspetos principais.

O designer pode também elaborar estratégias de Identidade Visual Corporativa, descrevendo condutas para estratégias de comunicação, facilitando a sua gestão, melhorando a sua implementação e toda a Imagem Corporativa, garantindo que se obtêm os melhores resultados possíveis na aplicação da Identidade Visual Corporativa e da comunicação da marca.

Os conceitos de Marca, de Imagem Corporativa e de Identidade Corporativa foram sendo desenvolvidos, modificados e adaptados à cultura envolvente. Exemplo disto são as novas tecnologias, que permitem uma maior perceção do alcance dos projetos realizados (*feedback*) e o entendimento das possibilidades às quais estes projetos podem responder. Neste sentido, a autora considera que o designer atual trabalha com ferramentas que o impulsionam para outros tipos de modelos de desenvolvimento e aplicação, comunicacionalmente falando, propulsores de contextos mais fidedignos e resultados melhor adaptados.

Pode-se concluir que o papel do designer vai para além da formalização de mensagens visuais. Ele otimiza e estrategiza em torno de um contexto e público específico sendo, portanto, mais do que uma ferramenta materializadora de mensagens. Há toda uma responsabilidade que não deve ser ignorada aquando da construção e aplicação deste tipo de ação, devendo ser tomadas medidas como as referidas, feitos levantamentos relevantes ao processo de trabalho, recebido *feedback* através de grupos de foco (ou outros métodos) e implementadas soluções intimamente ligadas às metas propostas.

Outro aspeto a ter em conta durante a produção deste tipo de projetos será o entendimento intrínseco de um fator que afeta a criação de uma Identidade Visual Corporativa: os arquétipos emocionais da marca. Arquétipos que se encontram interligados aos seus valores, missão e objetivos, para além de relacionáveis com a marca, os seus concorrentes, mercado em que se inserem, o seu público-alvo e consumidor.

2.2.2 | Arquétipos emocionais - o valor emocional da marca

É importante que se estudem os arquétipos emocionais associados a uma Marca, IVC, organização ou a um público específico, para que se construa uma base fiel sobre a qual se pode desenvolver a comunicação. Estes arquétipos podem ser analisados naquilo que público deseja consumir (os seus desejos), e nas ideias que se associam visualmente à marca e ao seu consumidor (possibilitadoras de persuasão emocional).

Segundo José Martins (1999), existe uma ligação - despertada pela imagem que figura no inconsciente do público - entre a motivação de compra e as necessidades, crenças e preferências individuais. Martins afirma que a "*motivação da compra está relacionada às necessidades e aos desejos pessoais e a preferência da marca está ligada ao sentimento que está no imaginário coletivo*" (p. 27), completando ainda que existe também uma conexão entre a motivação e as necessidades funcionais da compra.

Exemplo desta relação é a comercialização de veículos *Harley Davidson*. Esta marca quis apelar às emoções de aventura, velocidade e de socialização, inspirando milhares de consumidores em busca destas emoções - destes arquétipos - e chegando à liderança deste mercado, como consequência. O que comprova a importância da identificação arquetípica dos motivos que levam à procura de um produto/serviço (gosta de desportos radicais; deseja negociar; quer socializar; procura ser saudável) para que estes possam ser visualmente compostos.

A promessa de cumprimento de desejos e necessidades através da aplicação de certos arquétipos emocionais, resulta num impulso de compra. Assim, este é um fator que se deve ter em conta aquando da construção de peças publicitárias, produtos ou IVC's.

Os arquétipos emocionais podem ser identificados de acordo com as suas naturezas e caracterizações emotivas. Segundo o raciocínio de José Martins, existem 26 padrões de identificação ligados às áreas de sensibilidade humana. Estes formam uma hierarquia dos grupos de arquétipos emocionais, sendo esta composta pelo Instinto, Razão, Ego e Espírito. Dentro de cada um destes grupos existe uma lista de arquétipos que os completam.

O apelo instintivo pode ser apresentado em diferentes situações, podendo ser integrado, ou não, com a realidade. No caso do arquétipo *Instinto* não integrante da realidade, neste encontram-se emoções ligadas ao *Fluxo de Energia* e ao *Lúdico*; já no arquétipo agregado à realidade, estão os sentimentos de *Raiz*, *Posse*, *Guerreiro* e *Socialização*.

No segundo estágio de consciência da marca, trabalha-se com a *Razão*, com a invocação da racionalidade, de regras, lógica e sentido de ética: sentimentos relacionados com as *Cenas do Quotidiano*, *Formalização*, *Racionalização* e *Grande Meta*. Seguidamente, encontra-se o *Ego*, com uma ligação com a *Auto-Estima*, *Íntimo*, *Rebelde*, o sentimento *I am a Star*, *Equilíbrio Estético*, *Exaltação dos Sentidos* e *Jogo do Poder*.

Por fim, existem dois tipos de arquétipos considerados como intermediários no *Espírito*: a *Busca do Inconsciente* e o *Idealismo*. Os restantes arquétipos do espírito revelam uma "*integração entre a subjetividade do indivíduo e da coletividade*" (p. 44), estando interligados com sentimentos de *Expansão*, *Expressão*, *Liderança Visionária*, a *Tribo Global*, *Sentimento Cósmico*, *Sensibilidade* e a *Força de União da Humanidade*.

De forma a que se entendam estes arquétipos, a forma como se aplicam, relacionam e funcionam, há uma necessidade de abstração e que se entre em contato com as emoções que os envolvem. Assim, devem-se explicitar cada um destes arquétipos, compreendendo quem é - e como é - o público neles inserido.

Pertencente ao grupo do *Instinto*: o *Fluxo de Energia* refere-se ao Homem sem consciência da realidade, que vive num estado de completa harmonia com o mundo e retira emoções fortes a partir da realização de ações. Exemplo deste arquétipo é a publicidade aplicada pela *Coca-Cola*, onde utiliza mensagens alusivas à felicidade e à "sensação de viver", um dos seus slogans.

O *Lúdico* corresponde a uma fábula, a um mundo mágico e fantasioso onde existem heróis e heroínas. Onde o poder do bem vence na luta contra o mal e existem personagens ousadas sem compromisso com a realidade (como o universo fantástico dos desenhos animados).

A *Raiz* trata sentimentos de apego e de ligação. É um arquétipo que demonstra as emoções oriundas da criação de raízes sentimentais, segurança emocional, podendo ser vivido e experienciado aquando da confrontação de reconhecimento de lugares onde já se esteve ou se viveu, onde existem memórias e experiências. É a preservação da história, geração após geração. Pode-se observar este arquétipo em marcas como a OMO (sabão em pó para lavar

roupa), valorizadora da sua história e tradicionalismo, remetente de uma vida enraizada em cultura e memórias familiares, desde o tempo de nossos avós e até aos dias de hoje.

Quanto ao Instinto de *Posse*, este versa os desejos associados ao materialismo, à ambição de adquirir e manter pessoas e coisas. É toda a necessidade de abundância, estabilidade e satisfação - emocional e física - que resulta num sentido de realização pessoal, quando correspondido.

A autora considera que este é um dos arquétipos mais presentes na comunicação dos dias de hoje, tendo em conta que as marcas visíveis nos supermercados, peças publicitárias apresentadas na televisão e comunicação exposta por todos os cantos do mundo aparentam apresentar este arquétipo acima dos restantes. Como? Atraíndo o consumidor para produtos bem desenhados, rótulos apelativos, promessas de realização (felicidade, prazer, conforto, beleza), despertando-se o instinto de consumismo/posse.

O *Guerreiro* apresenta-se como aquele que é instintivamente sobrevivente perante opressões, agressões e injustiças. É competitivo e procura ultrapassar todos os seus medos e obstáculos de forma justa, com trabalho árduo e força emocional e física. Martins apresenta (p. 58) como exemplo deste arquétipo o futebol. Um desporto competitivo com o objetivo de demonstrar capacidades e o triunfo perante o seu adversário.

A *Socialização* é o último arquétipo deste grupo. Um elemento crucial para o quotidiano e embebido na natureza humana. A necessidade é de integração na sociedade, de ser aceite socialmente. Marcas como a *Sagres* aplicam este tipo de arquétipo como impulsionador do desejo de compra por um público que deseja consumir este produto em contextos sociais.

No grupo seguinte - *Razão* - encontra-se o arquétipo *Cenas do Quotidiano*. Representante de cenários rotineiros transmissores de conforto e segurança (o sol a nascer, rotinas, tarefas diárias, responsabilidades). Tal arquétipo pode ser visualizado em anúncios publicitários referentes a produtos de limpeza, campanhas de "regresso às aulas" e nos descontos e promoções aplicados em cadeias de supermercados.

A *Formalização* procura por condutas e princípios morais na vida, a distinção entre o correto e o incorreto, honra, autoridade e disciplina. "*Os almoços e jantares de domingo são importantes (...) Naturalmente só aqueles com objetivos definidos, esforço, perseverança e autodomínio, conseguem uma vida estável e digna*" (p. 64).

O *Racional* reflete na postura sobre a qual se avalia a realidade. A emoção faz parte do ser humano, mas este procura ir mais além - deseja um comportamento e espírito racional, pelo planeamento, organização (pessoal, profissional) e controlo de relações e matéria. Assim, este arquétipo trata propriedades lógicas, como ambição, desejo de abundância, saúde e conforto no quotidiano, para além da segurança, ordem e domínio da razão.

A *Grande Meta* encontra-se integrada com a *Razão* e a *Formalização*, sendo um espírito de busca constante por novas metas e desafios: evolução da carreira, expectativas de uma educação superior, criação de laços familiares, reconhecimento. Este arquétipo também pode ser compreendido como aquele que está presente na integração social, na procura de afeto e que é impulsionador da expressão e desenvolvimento pessoal.

No grupo *Ego*, o arquétipo da *Auto-Estima* serve o desejo de auto-preservação, de consciência própria dos seus atributos. Encontra-se ciente de valores como o ser interessante, atraente, recipiente de carinho e cuidado - "*Sem auto-estima uma pessoa se perde de si mesma*" (p. 75). A este arquétipo podem ser associados exemplos como as publicidades elogiadoras do consumidor e de produtos desenhados em prol do seu conforto, beleza e felicidade.

O *Íntimo*, por sua vez, retrata a comodidade proveniente de relações - do reconhecimento no outro da "*mesma marca invisível que trazemos conosco*" (p. 78). É uma emoção que apela

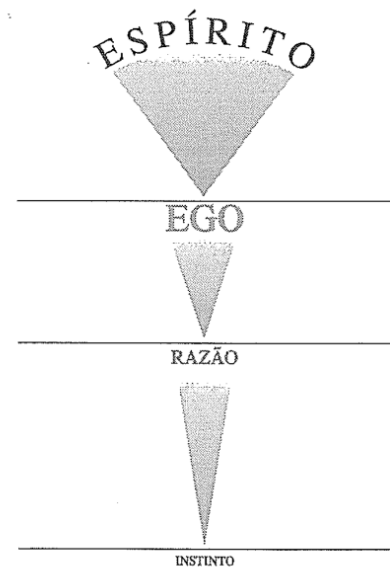


Fig. 10 - Hierarquização dos arquétipos emocionais segundo José Martins (1999). (Fonte: retirado pela autora da obra de José Martins "A natureza emocional da marca: como escolher a imagem que fortalece a sua marca", 1999, p. 41)

ao romantismo e ao sonho, na socialização íntima como predisposição para a riqueza pessoal. A marca *O Boticário* aplica este arquétipo na sua noção do alquimista romântico.

No arquétipo *Rebelde* verifica-se a necessidade de expressão, de liberdade simbólica, auto-conhecimento e força própria numa personalidade tipicamente insubmissa. A luta pelos direitos pessoais e a consciência de influências exteriores (crenças rígidas, regras extremas sociais) faz parte da sua natureza. É possível observar este arquétipo em associação a marcas como a *Harley Davidson*, promotora de valores como a liberdade, estilo pessoal, rebeldia e felicidade.

I am a Star significa reconhecimento num contexto social, posse de uma demarcação pessoal significativa. É um espírito que procura destaque perante outrém através de diferentes atividades e talentos. Trata-se do prazer em estar no centro de tudo - ser o centro das atenções - embutido em vaidade, excitação e sentimento de poder e classe. A *Dolce & Gabbanna* investe nestes ideais, aliciando o consumidor que quer sentir-se como uma estrela.

O *Equilíbrio Estético* foca-se nos ambientes, pessoas e objetos - na sua harmonia e elegância estética. Neste arquétipo são postas de lado as rivalidades e o sentido de competição - o que importa é a qualidade, rigor e resultados apelativos. Assim, é possível que o público se depare com este arquétipo no seu quotidiano através de peças ornamentais, festas com classe, carros bem desenhados e vinhos agradáveis.

Na *Exaltação dos Sentidos* há um deleite com simples ações: sentir a areia da praia por entre os dedos dos pés, ouvir agradáveis melodias e saborear boa comida. Os sentidos são intensificados face ao ambiente, às pessoas e aos desejos. A beleza fortifica as sensações.

Por último neste grupo, está o arquétipo *Jogo do Poder*. Novamente verifica-se a ambição e obsessão por ocupar um lugar no topo rapidamente, sendo inabalável no processo. A inteligência, perspicácia, charme e a aplicação de talentos permitem o alcance dos objetivos definidos. Há um controlo das emoções, tornando-as em oportunidades. O consumidor quer ser o melhor, e quer o melhor para si (podendo este arquétipo ser visualizado em marcas como a BMW).

No grupo *Espírito*, encontra-se a *Busca do Inconsciente*, um arquétipo enraizado na necessidade de estabelecer relações com a realidade e no desejo por transcender o ego. Numa busca por uma realidade de maior significado, os interesses são mais naturais, mais básicos e prazerosos. A este arquétipo podem-se associar ações como passear, ler, disfrutar de um dia agradável, inserir-se num estilo de vida saudável, ignorando sentimentos de ganância.

O *Idealismo* procura causar um impacto que permita que se reflitam nos conceitos da realidade e se os transformem em algo melhor, superando-se dia após dia, para garantir um futuro preferível. *The bigger picture* é uma imagem presente neste arquétipo, que procura o idealismo justo e não egoísta, focado em alguém para além de nós mesmos. Tal pode ser visualizado ao longo da construção da cultura e do património de civilizações.

No arquétipo *Expansão* procuram-se novas experiências, ser-se dono do seu próprio destino e descobrir novas realidades. Faz parte da emoção do rompimento de hábitos e de limites. Trata-se de uma mudança em prol de si mesmo, não importando o dinheiro ou a ambição, mas sim a descoberta de novas sensações, novas pessoas e possibilidades.

A *Liderança Visionária* tem uma visão global do mundo, onde se valorizam ideais comuns e ideias de evolução estável e oportuna. "*O tempo é precioso; vai direto ao que quer realizar; faz contato com as pessoas que decidem; troca informações precisas*" (p. 96). A este arquétipo pode-se associar a educação, a procura por ultrapassar conflitos e a compreensão das necessidades por obstáculos criadas. A força de vontade é superior a qualquer desafio - como o afirmam as organizações que cuidam do ambiente, da pobreza e da injustiça.

Na *Tribo Global* predomina o espírito da integração e diversidade. Dentro da farta profusão de informação, os acontecimentos vão sendo divulgados de forma simultânea - anúncios, eventos, notícias - e visualizados por elementos de diferentes etnias, classes sociais e personalidades, num sentimento de interação conjunta. Uma marca que apoia estes valores e este espírito de globalidade é a *Benetton* - promotora de ideais de igualdade, de integração.

O *Sentimento Cósmico* faz uma integração entre o bem e o mal, entendendo-se que os opostos fazem parte da mesma qualidade (o mal apenas existe com o bem, um sem o outro não significam nada). Martins defende que se trata de uma busca por realizações de desejos parcialmente satisfeitos, numa vida sentida como um espetáculo dentro do qual se pode participar.

A *Sensibilidade*, por sua vez, é um estado de espírito sereno, delicadamente emotivo, inserida numa realidade atemporal, como a profundidade dos sentimentos e as motivações interiores, de significado pessoal. Criam-se afetos e há um consumo emocional: crê-se que dentro de um só roupeiro se encontram várias facetas da sua personalidade, que a natureza e a ciência se

fundem e que a literatura alimenta a mente. Elementos como a luz, a fluidez e a sensibilidade tornam uma marca mais afável, como é o caso da *Calvin Klein*, sofisticada nas suas emoções.

Como último arquétipo está a *Força de União da Humanidade* - a união em torno de propósitos comuns. Seja na produção de espetáculos, em competições desportivas ou em organizações de ajuda internacional, são respeitados sentimentos e direitos dentro das missões, ambicionando ultrapassar limites individuais. José Martins dá como exemplo deste arquétipo a Fórmula 1, evento na qual se unem várias especialidades para aperfeiçoarem todos os aspetos deste espetáculo - piloto, equipa, carro, motor, etc. - e obter o melhor resultado possível.

Os arquétipos apresentados podem inserir-se em diversas situações: momentos da vida, cenários do quotidiano, objetos, organizações, marcas, serviços e pessoas. O que demonstra a sua aplicabilidade e utilidade dentro do ramo da comunicação visual.

Se, ao ser construída uma marca - por exemplo -, se tiverem em conta estes arquétipos enquanto delineadores da mensagem que se deseja transmitir ou consumir, haverá uma maior probabilidade de sucesso no seu alcance. Isto porque, gerando interesse, criando fascínio e provocando desejo, podem-se alcançar objetivos comunicacionais.

O ententimento dos traços/personalidade tanto da marca (que procura promover-se perante um consumidor) como do consumidor (e o que ele espera da marca) pode alterar a forma como é construída e visualizada uma mensagem - podendo-se elevar o seu impacto. Por tal, este é considerado, pela autora, como um método útil para as estratégias de fortificação e sucesso de mensagens e comunicação visual.

A autora sugere ainda que se complemente este estudo com outros métodos que precedam ao desenvolvimento criativo, que permitam o auxílio da compreensão das necessidades da comunicação visual e que possibilitem ultrapassar obstáculos criativos.

2.2.3 | Técnicas e metodologias de resolução de problemas e de estímulo à criatividade

Assim como a aplicação dos arquétipos emocionais permite que se entendam os valores e pretensões de uma marca em termos de comunicação visual, existem outras técnicas que o possibilitam - e que auxiliam também na resolução de problemas durante o desenvolvimento criativo de um projeto.

Exemplo disto é o método *persona*, cujo propósito é a compreensão da relação que o consumidor pode ter com uma marca, serviço ou organização. Neste estudam-se necessidades, desejos e tendências, através do estudo de padrões de compra e hábitos de consumo do público-alvo, permitindo que se desenhe uma comunicação que o consiga alcançar de uma forma eficaz. Também possibilita que se descubram fatores que possam influenciar a maneira como são desenhados produtos, como são expostos ao público e como comunicam.

Trata-se de um método que serve vários propósitos, no antes e depois do desenvolvimento criativo e comercial. Primeiro serve como base sobre a qual se pode propor um produto/serviço, com fundação nas necessidades do público; depois cuida da sua criação, posicionamento e publicitação, de acordo com essa mesma base.

Para a criação de *personas*, pode começar-se por desenhar um esquema básico acerca da vida de pessoas fictícias, inseridas nos parâmetros do projeto. São descritos dados como sexo, idade, estado civil, agregado familiar, morada, profissão, local de trabalho, meio de transporte que utiliza, *hobbies* e atividades habituais. Com estas informações, pode-se descrever o percurso habitual desta *persona*: desde que acorda, toma o pequeno-almoço e vai trabalhar, até ao seu regresso a casa e as tarefas que ainda tem que completar. Caso se verifique que grande parte do consumidor do serviço X, da organização Y, adere aos seus recursos mais frequentemente quando é confrontado com publicidade deste durante o seu percurso para o trabalho, deve haver maior foco estratégico neste tipo de local.

Através da análise destas *personas*, podem-se retirar conclusões e iniciar a construção de uma comunicação congruente com todos os fatores previamente fundamentados.

Esta técnica é uma ferramenta útil para aplicação em casos onde se procura uma melhor adequação dos resultados relativamente ao consumidor. Para além de permitir um mais profundo conhecimento de fatores que precedem à construção e aplicação de um projeto de comu-

nicação visual, este método concede uma imagem clara dos hábitos e preferências de consumo e o seu impacto em termos de lucro e sucesso nas marcas.

Relativamente à fase seguinte, ao processo criativo, métodos como *Lateral Thinking* e *Brainstorming* permitem que se ultrapassem obstáculos criativos durante o desenvolvimento de projetos.

Edward de Bono defende (1970, p.37) que o pensamento vertical, apesar de eficaz, é demasiado seletivo. Já o pensamento lateral responde de uma forma mais completa e geral às questões criativas. Ele acredita que os métodos tradicionais de pensamento (verticais) ensinam-nos a lidar de forma instintiva e válida com informações, mas que o pensamento lateral trata preocupações em termos de reestruturação de padrões e no cuidado em criar novos conceitos criativos - maximizando a memória e e o ênfase que ela tem em toda a produtividade pessoal e profissional.

A maior diferença entre o pensamento vertical - natural e habitualmente praticado - e o conceito por de Bono esboçado, é a sua estratégia de processamento: a forma como provocadoramente, ao invés de analiticamente, se testam novos padrões de pensamento (algo por vezes necessário para ultrapassar estagnação criativa).

Ao pensamento lateral associam-se ideias de forma não sequencial, reunindo-se conceitos e noções de uma forma que pode não ser fluida, gerando resultados que podem ser complementados posteriormente. Enquanto que o utilizador do pensamento vertical pensa "eu sei aquilo que procuro", aquele que aplica o pensamento lateral diz "eu estou à procura, mas não saberei aquilo que procuro até o encontrar".

O pensamento vertical caminha dos passos A, para B, para C até alcançar o resultado pretendido. O pensamento lateral altera esse sentido de ordem, realizando-se os passos C, para A, para G, reunindo informações e preenchendo as lacunas que vão surgindo durante este processo. A solução alcançada deve fazer sentido, não importante os meios sobre os quais foi conseguida, e os erros vão sendo cruciais, para que se testem e entendam os problemas em mãos. Já no pensamento vertical, feito passo a passo, sem hipótese de por vezes se errar, não há esta possibilidade de julgar passos de relevância para o resultado final.

"Com o pensamento lateral, uma pessoa apercebe-se que um padrão não pode ser reestruturado a partir de si mesmo, mas apenas como resultado de uma influência exterior. Por isso, acolhem-se influências externas pela sua ação provocadora. Quanto mais irrelevantes forem essas influências, maior a hipótese haverá de se alterar o padrão estabelecido. Olhar apenas para as coisas que são relevantes significa perpetuar o padrão corrente." (p. 41).

Esta técnica possibilita um maior e mais livre leque de resultados, sendo que, de abordagens mais abrangentes se retiram soluções para além do óbvio e já aplicado - algo relevante, especialmente para o caso do Design de Comunicação.

O autor acredita que o pensamento lateral pode permitir que se obtenham ideias que sejam reconhecidas apenas após terem sido descobertas e alcançadas, e que não se criem conceções prematuras em termos de resultados (antes ainda de se ter começado a pensar no problema).

E que problemas se podem encontrar? Segundo o autor, existem três tipos de problemas (p. 53): aquele que requer que a sua solução possua mais informação ou melhores técnicas para se gerir a informação; o que não requer novas informações, mas sim o rearranjo de informação já disponível (*insight restructuring*); e aquele que é "*the problem of no problem*", que se encontra bloqueado, sem que se consiga discernir que podem ser efetuados novos esforços para que se

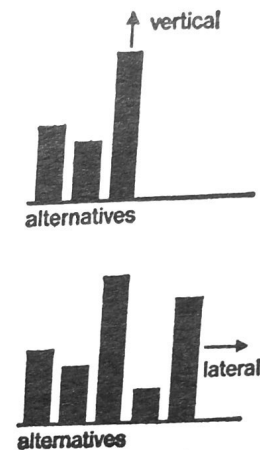


Fig. 11 - Conceito de *vertical* e *lateral thinking* por Edward de Bono. "*Vertical thinking moves only if there is a direction in which to move, lateral thinking moves in order to generate a direction*". (Fonte: retirado da obra de Edward de Bono "*Lateral Thinking*", 1970, p. 38)

2 Tradução livre da autora: "*With lateral thinking one realizes that a pattern cannot be restructured from within itself but only as the result of some outside influence. So one welcomes outside influences for their provocative action. The more irrelevant such influences are the more chance there is of altering the established pattern. To look only for things that are relevant means perpetuating the current pattern.*" (Edward de Bono, 1970, p41).

apresentem outras propostas (o problema é perceber que existe um problema). Ao primeiro problema pode-se responder aplicando pensamento vertical, já nos dois seguintes deve ser utilizado o pensamento lateral.

Relativamente às técnicas aplicadas para o *problem solving* pelo pensamento lateral, estas podem ser apresentadas de formas diversas.

A *produção de alternativas* indica que há mais do que uma forma possível de se explorarem novas ideias, reestruturando a informação disponível e gerando padrões alternativos. E embora possa aparentar ser uma ação natural, esta técnica procura outras abordagens, indo para além daquilo considerado como pensamento instintivo.

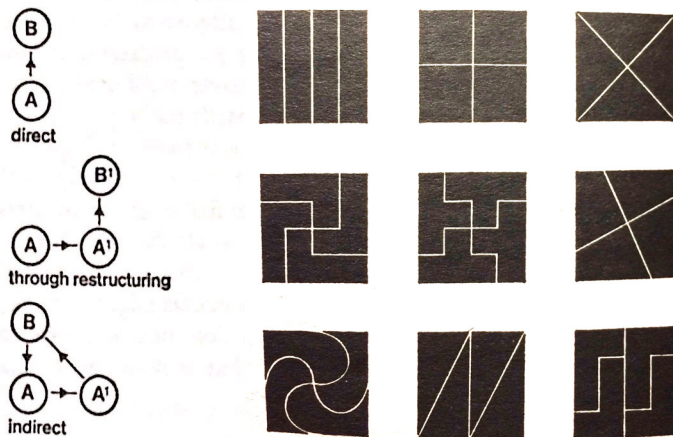


Fig. 12 - Exemplos de aplicação da técnica de produção de alternativas. (Fonte: retirado da obra de Edward de Bono "Lateral Thinking", 1970, p. 59, p. 70)

O objetivo é gerar um número de alternativas que vão depois de encontro à ideia de partida, podendo assim resolver-se um problema indiretamente, encontrando soluções alternativas sólidas, ao invés de óbvias e expectáveis. Para esta técnica o autor recomenda que se estabeleça um limite numérico de alternativas produzidas, de forma a impedir desvios do propósito principal, e gerando-se apenas variáveis consideradas como relevantes e necessárias à obtenção de soluções viáveis.

Resumidamente, esta técnica produz, de forma deliberada, alternativas de resolução de problemas, através de uma abordagem que permite que se altere a forma como se olha para as coisas, se trata a informação e se obtêm resultados mais variados e originais.

Outra técnica do pensamento lateral são as *premissas desafiadoras*. Na técnica anterior a preocupação era em colocar de formas alternativas as ideias A, B, C e D e reunir diferentes padrões, como solução a um problema; já esta revela outra apreensão, uma de aceitar as ideias A, B, C e D como individuais, como um modelo de referência, para se discernir um resultado. É naturalmente assumido que ideias base são sólidas e que se unidas podem formar diferentes padrões - diferentes resultados. Mas, segundo o autor, as ideias são, elas mesmas, padrões que podem ser reorganizados.

Nesta técnica assume-se que dentro de um problema existem vários fatores a resolver. Que devem ser estudadas, para tal, premissas individuais - padrões ou modelos singulares - que permitam o bom uso da informação disponível. Ultrapassando limites e desafiando as hipóteses que são levantadas, podem-se formar novas ideias.

Ou seja, separando as premissas, expandem-se os limites impostos e podem se re-examinar detalhes que de outra forma poderiam passar despercebidos. O autor declara que no pensamento lateral "(...) no geral, não há questão de se atacar as premissas como erradas. Nem há questão de se oferecerem melhores alternativas. É simplesmente uma questão de tentar reestruturar padrões. E pela sua definição as premissas são modelos que por norma escapam ao processo de reestruturação." (p. 84).³

³ Tradução livre da autora: "(...) in general there is no question of attacking the assumptions as wrong. Nor is there any question of offering better alternatives. It is simply a matter of trying to restructure patterns. And by definition assumptions are patterns which usually escape the restructuring process." (Edward de Bono, 1970, p. 84).

O autor sugere que se complemente esta técnica questionando ao máximo possível "porquê?", questionando e procurando obter respostas para tudo. Através desta questão, poder-se-ão obter respostas e explicações acerca de termos não-familiares e de conceitos já conhecidos. Exemplo disto será a pergunta induzida pelo autor: "porque é que o quadro é preto?", cuja resposta indica que será para que o giz branco seja legível e bem visível pelo seu contraste. Mas e porque será o giz branco?

É importante que se questionem as informações adquiridas, desafiando as premissas delas derivadas e extraíndo aquilo que for considerado relevante para o contexto. No entanto, não se deve plantar dúvida com contestações desnecessárias, devendo haver um balanço entre as questões de importância e aquelas que se podem descartar - não comprometendo a veracidade das premissas. Assim, nesta técnica, colocam-se em questão as informações obtidas, inquirindo e contestando-as de forma moderada.

Edward de Bono refere que o propósito do pensamento lateral não é estar imediatamente correto mas ser eficaz, sendo o mais importante que se esteja correto no final e não durante o processo de pensamento (capítulo 10, p. 93). Por tal, outra técnica recomendada é o *juízo suspenso*.

A informação recolhida pode ser inválida na sua individualidade, mas pode-se provar como útil e válida através da sua reestruturação e combinação. O cerne da questão não será julgar cada conjunto de informações que se revelem válidas, mas sim suspender o julgamento até que este seja relevante, sendo aplicado um comportamento contra-natureza, que contradiz o instinto de estar correto em todas as fases do processo de pensamento. Há que contrariar a memória e gerir criativamente as informações e pensamentos, suspendendo quaisquer tipos de julgamento prévios e verificando a sua veracidade apenas no fim. Isto permite que se possam julgar as premissas de forma sólida e justificada.

O adiamento do julgamento pode ser aplicado em exemplos práticos como os seguintes: na eventualidade da informação em estudo ser relevante e preceder ao desenvolvimento de novas ideias; caso se recebam outras informações de solidez em termos de veracidade por outras pessoas; ou caso a ideia possa gerar novas ideias a longo prazo. O ato de adiar algo que é evitável permite que se desenvolvam pensamentos de forma mais fluida, criativa e sem que se tenha medo de errar a cada passo do processo.

Resumindo, não se deve apressar o julgamento, avaliando imediatamente ideias e pensamentos, mas devem ser explorados, extraíndo a maior quantidade possível de informação pertinente. É também através do adiamento do julgamento que se podem seguir ideias, ao invés de as forçar a serem aquilo que é desejado. Apesar de ser um método pouco natural, este pode provar ser um bom condutor de produtividade.

Ideias dominantes e fatores cruciais (dominant ideas and crucial factors) é outra técnica por este autor apresentada, dizendo respeito à comparação de ideias com formas geométricas pela sua idêntica formulação definitiva. Uma situação pode ser como uma forma geométrica, sendo possível de se identificar facilmente, dado a dado, desconstruindo e voltando a construir algo sólido de maneiras alternativas.

Quando a situação se pode caracterizar como vaga demais para ser desconstruída, analisada e resolvida, existe uma maior dificuldade em se identificar aquilo que é a ideia dominante: torna-se difícil converter uma ideia vaga e devoluta numa afirmação definitiva. Esta transformação não é, no entanto, impossível, e pode servir para que seja possível gerar modelos alternativos e novas formas de se olhar para a situação em estudo.

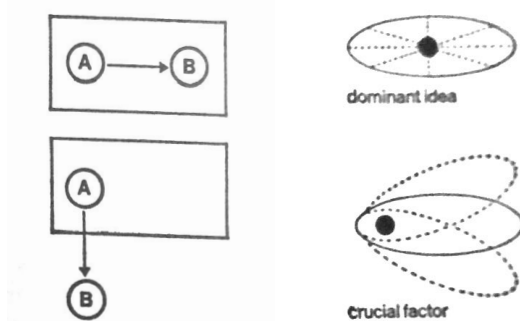


Fig. 13 - Exemplos de aplicação da técnica de *dominant ideas and crucial factors*. Relativamente à figura à esquerda, o autor refere que o diagrama demonstra como alguém pode sentir que está a produzir um ponto de vista alternativo estando este ainda presente no mesmo enquadramento/âmbito da ideia dominante. (Fonte: retirado da obra de Edward de Bono "Lateral Thinking", 1970, p. 109, p. 112)

Nesta técnica é importante que se recolha a ideia dominante de um processo de pensamento, para que seja possível dela "escapar" e seguir um caminho propensor da produção de ideias alternativas. Este comportamento permite que se desenvolvam outros padrões de pensamento, sem a confinção à ideia que já domina a situação analisada (ver figura 13). Esta libertação de ideias rígidas é, efetivamente, aquilo que o pensamento lateral se propõe tratar. Tendo consciência do enquadramento (*framework*) será possível gerar pontos de vista alternativos, sendo a forma como se olha para as coisas, fora do seu enquadramento, que possibilita que as situações sejam mais produtivamente desenvolvidas.

Também o *brainstorming* é tido por este autor (e outros, como Ellen Lupton) como um método propensor à criatividade e resolução de problemas. Edward de Bono considera esta técnica como uma configuração formal para o uso do pensamento lateral, sugerindo que se apliquem técnicas como *suspended judgement* (já abordada) para que se estimule o pensamento dentro do método de *brainstorming*.

O *brainstorming* pode ser desenvolvido em curtas sessões (dependendo da complexidade do tema) que possibilitem a discussão de ideias. São reunidas pessoas em números considerados como adequados para uma discussão produtiva (por norma, entre seis a doze).

É importante que todos os colaboradores tenham oportunidade de se expressar e de contribuir para o tema, e igualmente significativo que exista um moderador que oriente a sessão, e impeça a sua dispersão.

É sugerido que, caso os participantes não estejam acostumados à técnica, se façam exercícios de aquecimento, com desafios simples. O problema é, de seguida, exposto e as ideias vão surgindo de uma forma natural por estes colaboradores. Durante a sessão vão sendo discutidas ideias - palavras-chave, cenários, soluções - que, caso se revelem úteis à situação, numa avaliação realizada após a sessão, poderão ser aproveitadas, exploradas e desenvolvidas para a fase seguinte. Esta técnica permite que haja uma recolha diretamente de possíveis consumidores, conscientes de problemas reais e utilizadores assíduos de ferramentas atuais e úteis, que possam contribuir para o *problem solving* de diferentes áreas.

Lupton (2011) aborda ainda técnicas como *mind maps* e *focus groups* para a definição de problemas e *visual brain dumping* e *forced connections* como propensoras de ideias.

Relativamente ao *mind mapping*, esta é uma ferramenta que permite que se consiga explorar mentalmente, e de forma rápida, o âmbito de um problema, tópico ou área, numa forma visual, fazendo para tal uma associação intuitiva de imagens e conceitos.

A construção do diagrama *mind map* é feita com ramificações de relações de ideias que surgem de uma ideia central, organizando-se estas de acordo com a estrutura e fluidez de pensamento do seu autor. Nele expõem-se palavras associadas à ideia-chave, estabelecendo ligações e associações entre palavras e conceitos aparentemente não relacionados. Aquilo que é pertinente é o entendimento pessoal do que está a ser desenhado, não importando que outros percebam o raciocínio, mas que estas associações de palavras sejam agrupadas e organizadas tornando perceptíveis as suas ligações.

Para esta técnica podem ser aplicados estilos pessoais - cores, símbolos, desenhos ou palavras - para que se construa um mapa mental possibilitador da criação de novas ideias, sendo o resultado final muito pessoal, de tom visualmente original.

Do diagrama final podem-se retirar novas ideias originadas pelo conceito inicial, sendo, por tal, uma técnica que auxilia a se ultrapassem obstáculos de forma simples.

Existem muitas outras técnicas tanto abordadas por de Bono, Lupton ou outros autores de referência, que podem permitir que se ultrapassem problemas e obstáculos à criatividade, possibilitando também a produção de novas ideias e de elementos originais.

Resumindo, existe toda uma vasta rede de técnicas e métodos, uns mais instintivos e naturais que outros, que permitem que se ultrapassem obstáculos à criatividade e à produtividade, possibilitando que se trabalhe de forma mais próspera. Cabe a cada profissional selecionar o método que melhor se aplica à sua situação e às suas capacidades para que seja possível o contorno destes impedimentos mais eficazmente.

Relativamente à criação da forma - após a definição dos problemas, a sua resolução e aplicação de técnicas de estímulos da criatividade - esta pode surgir de várias frentes, tal como o elucida Lupton, havendo várias técnicas também para facilitar as fases de desenvolvimento.

2.2.4 | Meios de comunicação, Publicidade e Marketing

Tal como referido, desde cedo que foram sendo aplicados conceitos de comunicação visual, marca, Identidade Visual e publicidade para o cumprimento de necessidades diversas. Conceitos estes formalizados em suportes tidos como apropriados tanto ao contexto como aos recursos disponíveis. Do avanço tecnológico, aperfeiçoamento de métodos de produção de design e técnicas de impressão, resultou uma mais vasta rede de oportunidades para que se transmitam mensagens visuais.

Atualmente, a comunicação visual pode ser aplicada em diversos tipos de suportes, dependendo da intenção, necessidade e recursos (entre outros fatores relevantes). Atendendo ao propósito de cada projeto, podem-se desenvolver suportes para serem aplicados em pequenas ou grandes dimensões, para fácil transporte, exposição fixa, de interior ou exterior, em formatos de fotografia, vídeo, multimédia. As possibilidades para a aplicação destes exemplos - para o alcance de um público específico, da forma que o mesmo o deseja - são, portanto, vastas.

Os meios de comunicação impressos atribuem um tom e uma presença física importante para a transmissão de informações em determinados fins e contextos. Estes permitem comunicar através de materiais adaptados a necessidades específicas, de um público específico.

Um exemplo de comunicação impressa é o estacionário, um meio destinado a transportar uma Identidade Visual por intermédio de produtos diversos. Nele podem ser desenvolvidos cartões de visita, papel de carta, envelopes, pastas de arquivo, vestuário, material de escritório - entre outros -, dando forma a uma Identidade Visual Corporativa ou marca, publicitando, diferenciando e destacando-a uniformemente.

Também meios como cartazes, *flyers*, *outdoors*, revistas, jornais, catálogos, *packaging*, rótulos, *displays*, vinis e outros, podem ser aplicados como veículos para a transmissão de mensagens visuais físicas - podendo selecionar-se o meio mais adequado às necessidades de tais mensagens (dimensões, mobilidade, posicionamento, etc).

Já a comunicação digital, igualmente eficaz para o campo do Design (entre outros), possibilita que se satisfaçam outros tipos de necessidades. A construção de *websites* para a promoção e distribuição de informação ou a aposta em redes sociais conseguem alcançar outros *targets* e propósitos - que, por vezes, o papel não o permite. Esta comunicação pode ser também formalizada através de: *spots* televisivos, publicidade digital, mupis interativos ou meios desenvolvidos para dispositivos móveis.

A grande vantagem da comunicação digital - quando confrontada com a comunicação impressa - é a sua capacidade de transportar a mensagem ainda mais longe, impulsionando-a além-fronteiras e alcançando um maior número de pessoas. Todavia, ambas são extremamente relevantes para o campo em estudo, sendo que servem propósitos básicos comuns, ainda que as necessidades às quais se comprometem cumprir sejam distintas e requeiram diferentes abordagens e tratamentos.

Ainda assim, não é suficiente que se apliquem mensagens em suportes a elas adaptadas. É relevante que se desenvolva uma peça de comunicação visual, não em torno do suporte que a vai sustentar, mas com foco no conteúdo, possibilitando captar a atenção do consumidor simultaneamente divulgando de forma clara os objetivos pretendidos.

E isto é também possível através da publicidade, uma técnica de comunicação e atividade profissional dedicada à divulgação pública de empresas, produtos, serviços e ideias junto a um público, numa atitude favorável que dinamize a mensagem.

A formulação da publicidade implica que se pense para além do seu formato. Que se perceba o conteúdo e o consiga transmitir através de uma estratégia adaptada a todos os aspetos com a publicidade relacionados (ver capítulos referentes aos arquétipos emocionais e técnicas de estímulo à criatividade).

A publicidade de um produto, marca, serviço ou organização deve refletir na sua seriedade, jovialidade, classicismo, modernismo, ou qualquer outra característica que seja relacionável com o próprio objeto a comunicar. Seja por estímulos visuais, sonoros, tácteis ou de outra natureza, a publicidade de uma mensagem visual deve alcançar o consumidor e incentivá-lo no momento de compra.

Fernando Rodrigues (2011) afirma que "*muitas das nossas experiências ficam arquivadas na nossa memória (...) se corretamente estimuladas, podem tornar-se evidentes a serem as primeiras responsáveis pelas nossas decisões de compra*" (p. 67). Por tal, caberá ao profissional estabelecer

essa ligação emocional, para além de desenhar e aplicar a comunicação - devendo assim entender-se os estímulos que melhor a representarão e que incitarão o interesse do consumidor e o desejo de compra.

Assim, o designer - ou outro membro da sua equipa criativa, como um *Marketeer* ou *Advertiser* - pode elaborar uma estratégia de comunicação visual, permitindo impulsionar ainda mais os resultados do seu design/projeto. As decisões tomadas devem ter em conta os meios utilizados pelos consumidores, a sua localização e, acima de tudo, os ideais (conteúdo) do projeto.

Através de um plano publicitário personalizado, podem-se especificar aspetos como: o que aplicar, como e de quando a quando; indicando ao cliente do projeto considerações tidas como relevantes à sua correta difusão e à maximização dos seus resultados.

Há também uma necessidade de compreensão de princípios básicos do Marketing, complemento da publicidade, e relevante para a comercialização do design.

O Marketing é considerado como um conjunto de métodos e meios que uma organização/marca possui e aplica para promover, dentro de um público-alvo e mercado definido, comportamentos favoráveis relativamente aos seus objetivos. Atualmente, esta é uma atividade muito explorada, podendo ser aplicada na criação, venda e pós-venda de um produto - e em campos de aplicação muito diversos (bens de consumo, política, religião, etc.).

Esta área aplica técnicas para melhor entender mercados, constituídos não só pelo consumidor final, mas também pelo comprador, produtores concorrentes, distribuidores e o meio envolvente. Técnicas estas como estudos documentais e qualitativos, inquéritos por sondagem e inquéritos repetitivos, assim como métodos de análise do comportamento do consumidor (necessidades, personalidade e variáveis sociológicas e psicossociológicas), e da própria marca/serviço/organização, como parte de análise não só para o desenvolvimento de um design, como para a sua estratégia.

Para a estratégia de comunicação são delineados todos estes fatores, assim como dos objetivos a alcançar, opções estratégicas (alvo e posicionamento), definição do *Marketing-Mix* (produto, preço, distribuição e comunicação) e os planos de ação a curto ou longo prazo; seguindo-se de uma definição das técnicas a aplicar, como o *merchandising*, relações públicas e publicidade, entre outros.

Desde a escolha dos locais onde o produto será vendido, à quantidade apresentada no local, modo de apresentação, material para a apresentação, sinalização e publicidade do mesmo, estes são temas sobre os quais se deve incidir de forma a ser complementado todo o trabalho - design - realizado (e a serem cumpridas as metas desejadas).

O simples posicionamento de um produto numa prateleira ao nível do olhar, num corredor de supermercado com acessibilidade e destaque (em termos visuais, auditivos, etc.), poderá significar o sucesso de uma marca ou produto. Isto tendo em conta que estas se tratam de técnicas de Marketing providenciadoras de uma melhor visualização do produto pelo consumidor. Especialmente comparando aos produtos localizados nas prateleiras junto ao chão, de maior dificuldade de observação e, por vezes, por tal, passados despercebidos.

O caráter informativo e persuasivo da publicidade e do Marketing poderá ser também centrado na racionalidade/emoção ou ser subliminar, mas deverá ter sempre estratégias a nível da expressão (da mensagem), da criatividade (como transmitir a mensagem) e dos *media* (através de que canais/meios de comunicação).

Em termos de modelos criativos de Marketing, poder-se-ão aplicar exemplos como aquele proposto por Rosser Reeves (1961) intitulado de *USP - Unique Selling Proposition*. Este afirma que se devem ter em conta três regras para esta *Proposta de Vendas Única*: cada publicidade deve fazer uma proposta ao consumidor; a proposta deve ser única (diferenciadora daquilo que os concorrentes oferecem) e a proposta deve ter peso (tendo força para incentivar as massas).

A proposta de Reeves visa simplificar a mensagem, propondo-a de forma clara e lógica ao seu consumidor. Exemplo disto foi a sua publicidade - com base nas regras da USP - para a M&M's, na qual a proposta incidia exatamente com aquilo que o seu consumidor esperava, "*It melts in your mouth, not in your hands*" ("Derrete na sua boca, não nas suas mãos"). São técnicas de *Advertising* como estas - diretas, fundamentadas - que impulsionam o produto e aumentam o número de vendas e consumidores.

E este é apenas um dos possíveis exemplos que demonstram a importância de uma comunicação e publicidade pensada e gerada a partir de informações e técnicas relevantes - dela resultando, conseqüentemente, melhores resultados.

A Publicidade e o Marketing não são, portanto, áreas que adornam o design, mas que possi-

bilitam dirigir e adaptar produtos, serviços ou organizações, indo ao encontro de características específicas de um projeto. A análise psicológica do consumidor, os estudos de mercado e a pesquisa de atividades comerciais complementam o Design de Comunicação.

Resumindo, deve haver um cuidado tanto na escolha e aplicação da comunicação visual nos seus suportes (sejam impressos ou digitais), como na sua conceção, estudada e cuidadosamente desenvolvida, de acordo com todas as carências e necessidades da mensagem. Algo que é possível com o trabalho conjunto entre estas três áreas de conhecimento.

É importante que haja um foco, não só na forma que os objetos da mensagem irão tomar (se em formato vertical ou horizontal, se impresso ou digital ou ambos), mas em toda a formalização que efetivamente transformará ideias em mensagens visuais. E este acaba por ser o objetivo principal do Design de Comunicação. Também o Design Gráfico tem um papel extremamente importante na comunicação visual.

2.3 | O Design Gráfico

O conceito de Design Gráfico tem vindo a expandir-se e a sofrer transformações, como consequência do desenvolvimento tecnológico, cultural e das necessidades industriais e de produção em série.

Desde os seus primórdios, e ao longo da pré-história, antiguidade, idade média e idade moderna, que foram sendo desenvolvidas noções de várias vertentes, ferramentas e possibilidades do design enquanto ponte para a comunicação. Para além de que se foram formando novas soluções gráficas com base nestas noções e necessidades.

É interessante observar as consequências da *Bauhaus* (movimento que perseguiu a forma como instrumento para uma linguagem visual perceptível por todos) nos conceitos básicos do design e compreender como esta área é apresentada nos dias de hoje, e a forma como o designer gráfico a pode enfrentar.

Ellen Lupton e Jennifer Cole Phillips (2015) desenvolvem que anteriormente ao aparecimento do *Macintosh*, a resolução de problemas de Design Gráfico significava terceirizar quase todas as fases do processo - envolvendo outros profissionais no desenvolvimento de tarefas específicas (tais como tipografia, fotografia e composição final), num protocolo que abrandava todo o trabalho pela sua meticulosa e metódica natureza.

Em contraste, atualmente os softwares *off-the-shelf* permitem ao designer - e a todo o restante público - que utilize estas ferramentas como propensoras da edição infundável do seu trabalho, num ambiente mais confortável e de maior rapidez. A facilidade com que atualmente se desenham e produzem projetos de natureza gráfica, permite que se verifique a necessidade de uma procura constante por novos conhecimentos, novas ferramentas e novas bases.

Atualmente, o Design Gráfico e o designer que nesta área trabalha, tem como função a resolução de problemas de linguagem visual e a produção de soluções adaptadas às situações de vida, de forma relevante e com significado, proporcionando experiências ricas através da inserção de mensagens visuais com sentido. Isto através dos recursos e técnicas que foram sendo criadas e melhoradas ao longo dos anos, como é o caso dos canais e meios de comunicação previamente referidos.

Também os princípios desta área se vão mantendo, sendo essencial o entendimento dos mesmos para quem com ela - e nela - trabalha, para que o Design Gráfico seja correta e efetivamente aplicado. A noção de técnicas de construção, de hierarquia de informação, de comportamentos entre conteúdos e o estudo de áreas com esta interligadas (como é o caso da indústria têxtil) providenciará uma melhor consciência das suas possibilidades.

Assim, de seguida estudar-se-ão aquilo que são alguns dos princípios básicos do Design Gráfico, assim como os temas que com esta área podem trabalhar ou que podem auxiliá-la a alcançar melhores resultados (gestão de design).

2.3.1 | Princípios básicos do Design Gráfico

De acordo com Richard Poulin (2012), os princípios do Design Gráfico são a estrutura sobre a qual se aplicam elementos variados de forma apropriada e eficaz, como propensão para a criação de mensagens perceptíveis e com significado.

O autor completa ainda (p.12, tradução livre da autora) que "*(...) somos ensinados desde tenra idade sobre os princípios e elementos da comunicação escrita e verbal. Infelizmente, o mesmo não pode ser dito relativamente à comunicação visual. No entanto, tal como nos ensinaram as bases da ortografia, gramática e sintaxe, também podemos ser instruídos acerca dos mesmos fundamentos da comunicação visual*".

Seguindo este raciocínio, existem alguns parâmetros que podem ser estudados relativamente a esta área da comunicação visual, para o seu correto desenvolvimento e aplicação. Aspectos como simetria, assimetria, expressão, abstração, tom, contraste, luz, imagem, padrão e tipografia fazem parte de alguns dos princípios do design gráfico, assim como o ponto, linha, forma, planos, escalas, texturas, cores, figuras, proporções - entre muitos outros elementos que servem como - e formam - um vocabulário visual. Fazem parte de dito vocabulário de um designer todos os elementos referidos, sendo que unidos formam o conteúdo necessário para a formulação da mensagem visual.

Apesar de não existirem regras fixas, métodos inflexíveis e uma rigidez em termos de construção, conteúdo ou apresentação daquilo que são produtos do Design Gráfico, existem alguns princípios básicos e linhas guia que auxiliam na criação dessa mensagem visual - da sua forma e no desenvolvimento de peças, sejam elas editoriais, de rotulagem ou de comunicação das mais variadas necessidades em termos visuais.

O ponto, linha e forma são alguns dos elementos base do Design Gráfico que constituem tanto suportes de comunicação visual aplicada a cartazes, panfletos e outros tipos de suportes diversos, como também o desenho de, por exemplo, marcas gráficas, símbolos, logotipos, IVC's. Todos estes encontram-se presentes naquilo que são os produtos do Design de Comunicação (Gráfico, Editorial, Web...), podendo ser aplicados na sua natureza mais básica, ou de acordo com planos de maior especificidade.

Ellen Lupton (2011) afirma que a execução de uma ideia - a transformação de uma ideia em algo tangível - é a tarefa mais crucial a ser efetuada, sendo aquela que testa a habilidade do designer em tornar a sua pesquisa, os seus resultados, em algo real. Enquanto que os métodos de estímulo à criatividade e produtividade são importantes, é na criação da forma que se moldam interpretações e se chegam a conclusões de trabalho (p. 113).

A autora completa estas afirmações de Poulin e Lupton com a conclusão de que, sendo o desenvolvimento de uma ideia e a sua transformação a fase de maior relevância na criação de uma mensagem visual, se devem aplicar os princípios que são instintivos no desenho - ponto, linha, forma, cor, expressão, tipografia, etc. - e também princípios mais específicos, como a sequência de Fibonnaci, a proporção áurea (regra de ouro), sistemas de grelha, métodos de paginação, aplicação de parágrafos adequados, de organização de *layouts* e conteúdo, de desenho de suportes, que são essenciais a esta área.



Fig. 14 - Aplicação de princípios básicos do Design Gráfico - composição de conteúdo em caso de Design Editorial (Fonte: <https://www.pinterest.pt/pin/520869513145204563/>)

Também o sentido de estética por vezes inato a este tipo de profissional auxilia na construção de designs apelativos e de um sentido organizacional legível para o consumidor, sem que sejam aplicados princípios e métodos referidos.

No entanto, por vezes não basta que se apliquem intuições criativas, sendo necessária uma outra abordagem, mais académica, aplicando métodos específicos. Exemplo de tal é um princípio frequentemente aplicado em áreas como o Design Editorial: o sistema de grelha - ou *grid system* -, um princípio que trabalha com margens, organização de texto e imagem, hierarquizando a informação, separando títulos de subtítulos, texto, fotografia, rodapés e outros elementos normalmente aplicados a este tipo de suporte gráfico de comunicação (como jornais, revistas, portfolios).

Desde uma forma mais criativa e livre - através de grelhas alternativas - até a aplicações de maior rigor, este é um princípio que pode ser aplicado a diferentes necessidades e criando variadas soluções, servindo até como facilitador de construção de peças de necessidade imediata de aplicação, sem oportunidade para um arranjo estético minucioso (como é o caso de redações jornalísticas). Também em peças que requerem uma maior criatividade, como é o exemplo do design de rótulos ou até mesmo cartazes, naturalmente de necessidades mais criativas e originais (não que o Design Editorial não o possa ser), se podem aplicar os princípios como a expressão, assimetria, entre outros.

O *grid system* possibilita também que haja uma maior expressividade de conteúdo, maior facilidade de leitura e um menor cansaço em termos da visão, especialmente quando aplicado a texto, como é o exemplo de revistas, catálogos ou até mesmo outros tipos de publicações que aplicam várias colunas de texto ao invés de uma singular (ou colunas singulares combinadas com áreas vazias), tornando a mancha gráfica menos pesada e esteticamente mais agradável para o leitor. O equilíbrio entre o conteúdo e o espaço negativo é de extrema relevância para este princípio, e para esta área.

O designer, ou as necessidades específicas do projeto, poderão ditar a forma como o conteúdo será desenhado e disposto, podendo não haver a aplicação de princípios como os exemplificados. Poder-se-ão excluir ideias de *layouts* equilibrados e inserir padrões assimétricos, originais e de adequação ao projeto.

A tipografia, a cor, a forma e os restantes elementos já mencionados - constituintes do vocabulário básico do designer gráfico - conjuntamente com as técnicas da sua organização enquanto composição visual permitem que se reflitam nos valores a representar naquilo que é a comunicação através do Design Gráfico. A disposição dos mesmos deverá, assim, ser desenhada de acordo com as especificidades de cada projeto e de forma a garantir que se transmitam os ideais pretendidos.

Relativamente à produção gráfica, esta também apresenta alguns princípios asseguradores da correta conceção dos materiais gráficos através de técnicas de impressão e métodos estipulados para a produção de vários tipos de suporte impresso. É na fase da pré-impressão que se definem todos os aspetos que virão determinar a qualidade de uma peça (qualidade esta relativa à forma, texto, imagem e cor). Nesta fase também se antecipam os problemas que podem ocorrer na impressão e nos acabamentos.

O conteúdo, a composição visual e o próprio produto final (seja ele digital ou impresso) formam o tom da comunicação e atribuem significado à mensagem, transportando-a para além da ideia invisível para a sua conceção visual - que apela ao seu público-alvo.

Cabe ao designer, portanto, tornar palpável uma mensagem, formalizando-a de acordo com a necessidade, seja ela mais formal e de uma hierarquia clara ou mais informal, assimétrica, aplicando técnicas propensoras de rigor ou de maior liberdade criativa relativamente à composição visual, nomeadamente aplicando os princípios abordados.

2.3.2 | O Design Gráfico e a indústria têxtil: comunicação de moda

O Design Gráfico é uma parte integrante do sucesso de marcas, serviços, produtos e organizações, comunicando visualmente - e muito distintivamente - para mercados e necessidades de uma forma abrangente e versátil. A sua narrativa pode publicitar produtos, promover religiões, assim como comunicar para áreas diversas, como é o caso da indústria têxtil.

E, ao contrário daquilo que se possa pensar, a comunicação de moda não se baseia inteiramente na fotografia editorial, no desenho de coleções e de promoção de produtos ou nas publicações em revistas e catálogos referentes a vestuário e acessórios.

Da mesma forma que se cria uma Identidade Visual Corporativa, uma Imagem Corporativa e uma estratégia de comunicação/Marketing para uma marca de bens de consumo ou de outra natureza, também se produz uma história visual que acompanha uma marca ou serviço de moda para estabelecer uma ligação com o consumidor e dar atenção às suas emoções. Não será por acaso que as grandes marcas *haute couture* são reconhecidas imediatamente apenas pelo seu grafismo - e cobçadas por ele. Há toda uma relação causa-efeito em termos de comercialização e popularidade entre as marcas da indústria têxtil que possuem e aplicam uma comunicação sóbria - com bases de Design Gráfico - e aquelas que não o fazem.

Marcas como a *Chanel*, *Dolce & Gabbanna* e a *Dior*, entre outras, estabelecem uma ligação com o seu consumidor, indo para além da comercialização e transmitindo os seus valores, história e missão pelos seus logotipos e comunicação, desenvolvidos através da ferramenta versátil que é o Design Gráfico. A curiosidade do consumidor por etiquetas bem desenhadas e apelativas e o seu prazer ao adquirir uma imagem com a qual se identificam ou que desejam tornam todo o processo de aplicação do Design Gráfico relevante e com impacto (impacto relativamente ao mercado de concorrentes, ao número de vendas, à popularidade da marca e à sua perseverança ao longo da história).

A indústria têxtil conta com mais do que uma compra singular por um consumidor: é uma indústria que espera criar laços com o seu cliente, envolvendo-o com a sua história, a sua oferta emocional os seus produtos, de maneira a captar a sua atenção e a incentivá-lo duradouramente. E isto é algo que não se consegue alcançar apenas com a aplicação de suportes como a fotografia editorial ou com catálogos de coleção.

Desde o desenvolvimento de uma personalidade da marca, até ao *labeling*, desenho de bocas de cena, suportes para publicidade, *packaging*, e outros, são elementos que criam uma distinção da marca - e uma ligação profunda com o seu consumidor, possibilitando realmente que se estabeleçam relações de maior profundidade. O Design Gráfico permite que se vá para além do desenho de uma marca gráfica que represente marcas desta indústria. Permite que se apresentem distintivamente perante um vasto mercado de concorrentes e que adquiram um tom próprio, visualmente falando.

Sendo que a área da moda se trata de um caso que tem necessidades tais como outras áreas e produtos (limpeza, cosmética, bens materiais, decoração, etc.), poder-se-á aplicar a premissa de que também precisa de ter uma comunicação visual que publicita e promove tanto a sua Identidade e os seus valores, como os seus próprios produtos.

A fotografia é um dos principais fatores a ter em conta na comunicação desta indústria, sendo que assim é possível que se retratem os valores e aquilo que se pretende comercializar, para além de que assim se pode transmitir a personalidade e atributos da marca. No entanto, a sua aplicação poderá ser diversificada, ultrapassando as expectativas pré-concebidas pelo público e transformando criativamente a fotografia em algo criativo e original. As redes sociais, *newsletters*, websites, revistas, catálogos, *outdoors*, campanhas promocionais (digitais e impressas), as etiquetas, *displays* de loja, o *packaging* e a própria montra são pontes para que se crie uma ligação entre a marca e o cliente, despertando desejo por parte deste último, mas servindo também como uma definição de um tom que é estratégico para os fins comerciais e para o cumprimento das metas da marca.

O Marketing torna-se, portanto, numa parte essencial desta indústria, podendo fazer a diferença entre uma marca que é reconhecida e outra que, por não aplicar esta área, não o consegue ser. É a forma como se dita o conteúdo e se transmite a mensagem nos suportes já referidos que distinguem marcas. A comunicação visual na indústria têxtil vai para além da sua natureza informativa - tem o papel de cativar o consumidor e de manter o seu interesse a longo prazo, fazendo-o através dos seus suportes com foco na criatividade e beleza estética.

2.4 | A Gestão de Design

Segundo Ambrosio e Heemann (2013), o *design management* pode ser descrito como sendo uma atividade com foco nas estratégias que o designer - ou uma equipa multidisciplinar com ligação a esta área - pode estruturar de forma a moldar o perfil de uma empresa, desenvolvendo a sua Identidade Visual, a comunicação, os seus produtos, serviços e clientes. Esta área estuda os caminhos sobre os quais o design pode construir uma estratégia de uma empresa ou contribuir para o seu valor estratégico, diagnosticando, planeando e cordenando atividades, motivando os funcionários, de forma a que se assegure o cumprimento dos objetivos de acordo com os limites expectados.

Estes autores completam (p. 164) que existem três níveis da Gestão de Design, sendo os mesmos: nível estratégico, tático e operacional. Estes devem ser aplicados no desenvolvimento de um projeto de natureza estratégica, "*envolvendo a visão, estratégia, política e missão; no nível da unidade de negócios ou tático, incluindo as táticas, os sistemas e os processos; e, finalmente, no nível operacional, a entrega de produtos e serviços tangíveis e 'tocáveis'*".

Segundo os autores, a estes níveis estão associados fatores resultantes da sua interação entre todos os setores das organizações.

No nível estratégico encontram-se associados fatores ambientais como: tendências de mercado, tendências de design, legislação, padrões; as manifestações do design (identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicações). Estes são influentes relativamente aos fatores internos: estratégias e controlo do design corporativo, desenvolvimento de habilidades para Gestão de Design, responsabilidade pelo design, elaboração e introdução de sistemas para Gestão de Design, avaliação dos investimentos em design e seu impacto e sua contribuição para a atuação da organização.

No nível tático, atendem-se os recursos para o design (humanos, físicos, internos, externos), as habilidades para o design, normas e procedimentos para a Gestão de Design, entre outros.

Já no nível operacional é considerada a natureza dos processos e projetos de design, o relacionamento entre gestão e equipa de design do projeto, seleção dos integrantes da equipa, documentação e sistemas de controlo, implementação das soluções e avaliação dos projetos.

Estes níveis fazem parte de um sistema consolidado com o processo de gestão, servindo como ferramentas de diagnóstico e observação da estrutura de uma empresa para a construção de uma vantagem competitiva.

Ambrosio e Heemann (2013) apresentam ainda três valores que envolvem os níveis de atuação do design, denominados de ação, função e visão, que podem "*estruturar o contexto organizacional e alcançar a uniformidade de ações por meio de uma cadeia de valores voltada para o design*" (p. 166). Os valores mencionados podem ser inseridos em conjunto com três níveis da Gestão de Design abordados, tal como se pode observar pela figura 15.

O termo valor pode ser definido como a qualidade pela qual algo é estimado ou tem importância de maior ou menor grau a alguém - ideia que permite que se faça uma associação ao poder que a imagem de uma marca/empresa pode transmitir num mercado. Nesta nota, o valor de uma marca poderá ser um elemento crucial à avaliação da sua *performance*.

Quadro 1 – A cadeia de valor do Design nas organizações e os três níveis da Gestão de Design

| Design AÇÃO | Design FUNÇÃO | Design VISÃO |
|--|---|---|
| Valor diferenciador do design | Valor coordenador do design | Valor transformador do design |
| O design é uma competência econômica que age sobre as principais atividades da cadeia de valor | O design é uma competência controladora que atua sobre as atividades-suporte de cadeia de valor | O design é uma competência psicológica que atua na cadeia de valor do procedimento e a compreensão pela empresa de seu ambiente |
| Marketing Produção Comunicação | Estrutura Gestão da tecnologia Gestão da inovação | Estratégia Gestão de saberes (ou do conhecimento) |
| GESTÃO DE DESIGN OPERACIONAL | GESTÃO DE DESIGN FUNCIONAL (OU TÁTICO) | GESTÃO DE DESIGN ESTRATÉGICO |

Fonte: Adaptado de Martins e Merino (2011).

Fig. 15 - A cadeia de valor do Design nas organizações e os três níveis da Gestão de Design (Fonte: retirado do artigo "O uso da gestão de design no fortalecimento da identidade de marca em uma empresa", 2013, p. 166)

Mozota (2006, p.46) defende que o design pode ser facilmente integrado num modelo de gestão, não havendo, no entanto, um conhecimento por parte do designer no que toca a conceitos de gestão ou facilidade de implementação destes modelos no quotidiano - o que por vezes dificulta todo o processo criativo e o próprio cumprimento de objetivos.

A autora argumenta ainda que, em termos de vantagem competitiva, se podem introduzir conceitos relativos ao *value model*, no contexto da ciência da gestão. Segundo a mesma, existem quatro conceitos de valor associados ao *value model* - os quatro poderes do design (p.45), sendo eles o design como diferenciador, o design como integrador, o design como transformador e o design enquanto bom negócio:

- *Design como diferenciador*: design como fonte de vantagem competitiva no mercado através da equidade da marca, lealdade do cliente, preço *premium* ou orientação do consumidor;
- *Design como integrador/coordenador*: o design como recurso para melhorar os processos de evolução de um novo produto, através de modelos *user-friendly*;
- *Design como transformador*: o design como meio para criar novas oportunidades comerciais, como forma de melhorar o pensamento de uma empresa face à mudança ou como uma competência para melhor interpretar a empresa e o mercado;
- *Design como bom negócio*: o design como motivo de aumento de vendas e de valor de marca e melhor retorno de investimentos.

Estes conceitos afirmam a posição do design enquanto um "*poder para a criação de valor em empresas, o que tem vindo a ser comprovado através de pesquisa e pode também ser demonstrado através de conceitos de gestão como a cadeia de valor de Michael Porter*" (Mozota, 2006, p. 45). Assim, concordando com Mozota, o design pode ser aplicado como uma estratégia e processo de trabalho, mas que também a gestão pode ser visualizada como um ato de controlo de ações pelo design realizadas.

A autora sugere que se aplique - para além deste conceito de Mozota - a ferramenta modelar *Balanced Scorecard*. Frequentemente aplicada a auditorias e estratégias de consultadoria (para além de ser uma estratégia bem aliada ao *design thinking*), o BSC coincide ainda com os quatro valores do design já abordados: *perspetiva do consumidor (design como diferenciador)*, *perspetiva do processo (design como integrador)*, *perspetiva de ensino (design como transformador)* e *perspetiva de finanças (design como bom negócio)*.

Esta metodologia coloca quatro questões de importância em foco, tornando perceptíveis os pontos-chave de um projeto de design: como o cliente, o desenvolvimento, gestão do conhecimento e orçamentos. Cada uma destas perspetivas possui uma relação de causa-efeito, sendo que cada uma delas tem impacto nas restantes.

De acordo com Francisco Pinto (2007, p.38), o BSC surgiu, em 1992, com uma filosofia assente na visão global da estratégia organizacional apoiada nas quatro perspetivas referidas. Esta técnica avalia ativamente a performance das empresas, calculando o valor das marcas, capacidade da gestão, cultura da organização, liderança, *know-how* dos recursos humanos, qualidade de serviço, satisfação e capacidade de gestão da relação com os clientes, potencial dos sistemas e tecnologias de informação, etc.

O *Balanced Scorecard* procura estabelecer estratégias de gestão (virtualmente aplicadas a qualquer mercado) que suportem os objetivos e metas de organizações, marcas ou serviços, através de três conceitos: missão, valores e visão. "*Kaplan e Norton, os criadores do Balanced Scorecard, retomaram estes três conceitos da gestão estratégica das organizações, referenciando-os como os verdadeiros pilares (...) para suportarem toda a estrutura subsequente do modelo direccionado para os objetivos seguintes: - definir a estratégia; - comunicar a estratégia; - executar a estratégia.*" (Francisco Pinto, 2007, p. 56).

A implementação desta ferramenta deve ser feita como princípio solucionador de ambição ou necessidade de mudança, havendo, portanto, uma exigência em termos das seguintes considerações:

- quais os objetivos a atingir;
- quais os recursos necessários;
- em que área aplicar o *Balance Scorecard* (sobre quais departamentos terá efeito, a forma como interagirão, etc.);
- qual a equipa que o aplicará (embora este método afete todos os envolvidos pela organi-

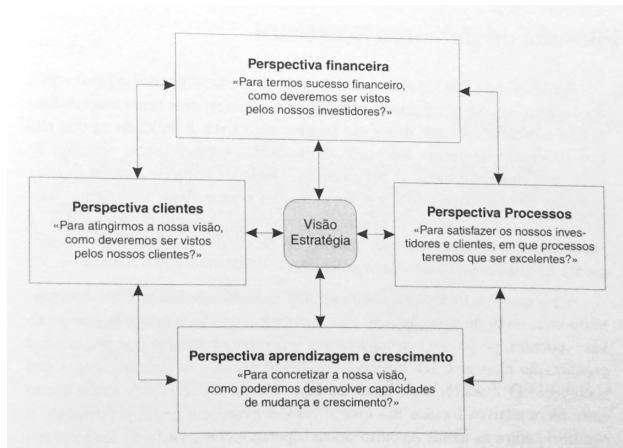


Fig. 16 - Filosofia do *Balanced Scorecard* - relação entre perspectivas desta ferramenta (Fonte: retirado da obra de Francisco Pinto "*Balanced Scorecard. Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*", 2007, p. 39)

zação, preferencialmente dever-se-á começar pela constituição de uma equipa multidisciplinar que tenha como papel principal a implementação desta ferramenta).

Apesar de o método *Balanced Scorecard* ser aplicável a casos como o design, existem também modelos de Gestão de Design, desenhados especificamente para cumprir os objetivos já mencionados desta área - modelos estes como aqueles baseados no design como condutor de mudanças estratégicas (Mozota, 2006).

Estes tocam nos produtos de design, Identidade Visual Corporativa, entre outros aspetos visuais, como propensores à definição e reforço das estratégias, por exemplo, de comunicação de uma empresa ou marca.

Neles, o design não se trata apenas do resultado final - é, sim, um possibilitador de mudança ou reposicionamento (de produtos, marcas ou identificações visuais que necessitem de ser alterados de forma estratégica em prol dos objetivos da organização). é promovida a renovação através da produção contínua de novos projetos e soluções visuais, tradutores de uma mudança estratégica auxiliada pelo design - algo que pode ser visualizado em projetos de redesign de marcas, e novos produtos de design gráfico, de rotulagem ou de outros tipos de comunicação visual.

A metodologia de design permite que o profissional desta área detenha conhecimento acerca de modelos e processos de design, orientando a forma como deve agir em determinadas situações, sobre uma determinada forma de pensamento e uma projeção através de ações.

Também as técnicas a serem aplicadas, o sistema de desenvolvimento e a terminologia associada a este tipo de gestão são relevantes para a temática. Cada estratégia delineada dependerá tanto das metas (o modo como a empresa espera competir no mercado ou os seus objetivos em termos comerciais, de rentabilidade, de popularidade) como dos meios (produtos, públicos-alvo, marketing, vendas, mão de obra, finanças, compras, etc.), podendo ser mutável e adaptada a cada caso.

Na generalidade, ao serem adotadas técnicas e estratégias de Gestão de Design, as empresas que o fazem conseguem alcançar um maior nível de diferenciação entre os seus concorrentes, melhorando consequentemente a venda dos seus produtos/serviços e os seus lucros. A importância desta atividade é, portanto, relevante para o cumprimento das necessidades de organizações ou marcas.

O papel do *design management* vai para além da aplicação de métodos como os abordados, vai para além da organização de projetos desta área (embora a gestão do projeto de design também seja altamente relevante), servindo também como propensor para o fortalecimento de Identidades Corporativas, de marcas, de organizações, pela gestão de fatores que vão para além da estratégia comercial teórica - que fornecem resultados reais e o cumprimento de objetivos, metas e expectativas corporativas.

Pode-se concluir, portanto, que a Gestão de Design, área de possível aplicação através de diferentes métodos e ferramentas, terá como foco o estabelecimento de condutas e comportamentos a aplicar através de ideologias propensoras a novas posturas empresariais, mais centradas no design e à sua função estratégica, fortalecendo organizações.

2.5 | A Gestão de Projeto

A Gestão de Projeto é uma temática ainda fracamente abordada na sua vertente prática, algo que faz com que as organizações careçam do melhor cumprimento de objetivos e do sucesso mais facilmente alcançável. Isto pela ausência de um desenvolvimento projetual bem gerido e estruturado. Existem, porém, várias metodologias e técnicas de gestão que se podem inserir aquando da inicialização e desenvolvimento de um projeto de design, de forma a que se auxiliem todos os processos ao mesmo associados e se cumpram de forma mais rápida e eficaz os objetivos propostos.

Pela sua definição, de acordo com o *Project Management Institute*, um projeto procura criar um produto, serviço ou resultado - sempre com uma obrigatoriedade em termos de limites temporais. Trata-se de uma atividade de natureza temporária, que procura resolver necessidades e problemáticas de forma estratégica - através de estruturação por equipas, que procuram aplicar conhecimentos, técnicas e capacidades nas atividades do projeto, de forma a se cumprirem os objetivos propostos.

O PMI considera ainda que um projeto é único, no sentido em que não se trata de uma operação rotineira, mas um "*set específico de operações*" desenhado para cumprir uma única meta. Por tal, uma equipa de projeto inclui, frequentemente, pessoas que usualmente não trabalham em conjunto - por vezes de diferentes organizações e geografias.

Um projeto pode também ter várias naturezas, e responder a várias necessidades, mas procurará sempre apresentar soluções através da aplicação de diversas áreas de estudo, de diferentes técnicas e atividades, no entanto, há um elemento que deve ser comum a todos os projetos: uma linha base que sugira sucesso.

Claro que o sucesso dependerá de vários fatores, sejam eles financeiros, temporais, de gostos pessoais, de conflitos de interesse, etc. Por isso, devem-se definir imediatamente as características que o projeto terá, de forma a garantir que o mesmo pode ser inicializado e que terá uma maior estatística de êxito. Seguindo este raciocínio, e segundo Ducker (1954), um bom projeto deve ser SMART: Específico (*Specific - what, where, how?*), Mensurável (*Measurable - from and to*), Atingível (*Achievable - who*), Realista (*Realistic - feasible*), Temporalmente escalável e Objetivo (*Time-based - when?*). Sem as mesmas, o Projeto poderá não ser corretamente orientado e poderá perder-se tempo e energia desnecessariamente.

A gestão de um projeto preocupa-se com todas estas questões - entre outras -, trazendo um foco moldado pelos objetivos, recursos e programas de cada projeto. O valor desse foco é comprovado pelo crescimento rápido, a nível mundial, da gestão de projeto: reconhecida enquanto competência estratégica organizacional, enquanto um tema de treino e educação e enquanto carreira (fonte PMI).

Os gestores de projeto (que podem ser profissionais desta área ou designers) têm um papel de agentes de mudança, utilizando capacidades, conhecimento e experiência para inspirar um propósito comum à equipa responsável pelo projeto. A procura pela organização até em pequenos - mas cruciais - detalhes, novos desafios estratégicos, dinâmica de trabalho e responsabilidade de conduzir resultados positivos são funções nas quais se concentram.

O cerne do trabalho do gestor estará assente na conciliação das pequenas e grandes atividades em alturas para elas apropriadas (priorizando-as), e das ferramentas para resolver tarefas complexas, simples ou interdependentes. A sua responsabilidade será contribuir para o desenvolvimento, monitorização e controlo de projetos e o seu impacto na sociedade.

Segundo o PMI em "*A guide to the Project Management Body of Knowledge*" (2000, p. 7-8), o gestor deve possuir conhecimentos em 9 áreas coincidentes com os métodos de gestão de Projeto: Integração da gestão de Projeto, Âmbito da gestão de Projeto, Tempo da gestão de Projeto, Custo da gestão de Projeto, Qualidade da gestão de Projeto, Recursos Humanos na gestão de Projeto, Comunicações na gestão de Projeto, Riscos da gestão de Projeto e Aquisições na gestão de Projeto.

Todos estes processos procuram organizar da melhor maneira as atividades e tarefas das equipas. E isto não serve apenas para empresas de Design ou de Gestão (tal como já foi abordado, no caso exemplar da indústria têxtil).

O profissional encarregue pela aplicação por esta ferramenta - o *project manager* ou o *designer* - identifica o problema a solucionar e determina, com *input* obtido pelo briefing, como o enfrentará: qual será o âmbito e os objetivos, e que atividades conseguirão produzir os re-

sultados desejados. Ele planeia e organiza tarefas, a sua execução e monitoriza o progresso, fornecendo estruturas, identificando recursos, negociando com o cliente, recrutando membros para a equipa, coordenando atividades, mantendo o rumo do projeto, mediando conflitos e assegurando o cumprimento das metas de acordo com o calendário e orçamento estipulados.

Na sua aplicação, este profissional pode ser um líder de uma equipa criativa, líder de um projeto, ou ser o mediador das suas próprias necessidades (freelancer), mas terá ao seu encargo todas as tarefas já mencionadas - tarefas estas que resultarão num melhor fluxo de trabalho, comunicação e relações interpessoais, cumprimento de requisitos e, conseqüentemente, de um melhor executado projeto.

A Gestão de Projetos trata-se de uma área que pode - e deve - ser interligada com o design, auxiliando no desenvolvimento e aplicação dos seus projetos, pelas ferramentas de gestão disponíveis. A Gestão de Projetos de Design permitirá que se criem, desenvolvam e apliquem projetos nesta área de forma mais consciente e ponderada.

No entanto, estes conceitos não são frequentemente aplicados a casos práticos e de necessidades reais, havendo uma outra realidade presente nas organizações que executam projetos desta natureza (design). Nos próximos capítulos, abordar-se-ão os desfazamentos entre a teoria e a prática deste tema e as características e ferramentas da gestão de projetos de design (que, quando aplicadas, podem solucionar problemas e contornar obstáculos, gerindo todo o processo de design).

2.5.1 | A teoria da Gestão de Projetos de Design e a prática no mundo empresarial

Da mesma forma que se verifica um desfazamento na aplicação da teoria na prática em áreas como legislação, política e ensino (entre outras), também a Gestão de Projetos de Design frequentemente não passa dos seus conceitos teóricos para ações reais no mercado.

Apesar de serem reconhecidos os benefícios da aplicação de ferramentas de Gestão de Design - e de Projetos de Design -, ainda se denota uma fraqueza na aplicação das mesmas por organizações ligadas ao Design, ou por outros ramos e mercados que desta área necessitam.

Isto pode dever-se ao facto de se tratar de uma ferramenta considerada como temporariamente dispendiosa (pela sua natureza de aplicação prática apenas após a compreensão da sua teoria, dos seus conceitos e métodos) e desnecessária.

Uma hora "perdida" para a desconstrução dos conceitos desta área perante os departamentos que dela necessitam pode significar algumas perdas em termos financeiros, algo para estes impensável - ainda que mais tarde possa vir a compensar, pela otimização tanto do funcionamento dos departamentos que nestes projetos trabalham como do próprio fluxo de trabalho e dos seus resultados finais. Mas estes não serão os únicos fatores a impedir a utilização da Gestão de projetos de Design no mundo empresarial.

Sendo a Gestão de Projetos tão relevante para o bom desenvolvimento de projetos e sucesso do cumprimento de suas metas e objetivos, porque é que esta ferramenta ainda não é aplicada regularmente em contexto empresarial? Provavelmente alguns ramos empresariais ainda consideram que um projeto deve ser inicializado e gerido singularmente conforme as necessidades ou interesses da equipa criativa (e de acordo com as direções entregues por uma maior autoridade), pelo que não aplicam processos e métodos de gestão.

Porém, pelo ponto de vista da autora, todos os projetos - especialmente aqueles de maiores dimensões e relevância - deveriam ser geridos de forma uniformizada, com o auxílio de um gestor ou profissional responsável (ver capítulo anterior), de forma a garantir que se retira todo o proveito possível de todas as ferramentas, características e processos do projeto e se alcançam mais facilmente metas de sucesso.

Se forem implementadas e estabelecidas estruturas de gestão, organizadas atividades, distribuídas tarefas, aquisitados materiais e contratados profissionais, assim como coordenados orçamentos e calendarizadas etapas, prevenir-se-ão certos constrangimentos.

Dever-se-á colocar de lado a opinião de que esta se trata de uma ferramenta teórica dispendiosa, contra-protutiva e dispendiosa para organizações. Elucidando e demonstrando as suas

metodologias práticas, podem-se melhorar resultados, tornando projetos de maior complexidade e de necessidade de trabalho em departamentos multidisciplinares, em projetos de mais rápida e fluida conceção.

É certo que o designer *freelancer*, por exemplo, poderá estabelecer os seus próprios métodos de resolução de problemas e processos de trabalho, porém, a ferramenta em questão possui uma natureza facilitadora que pode ser útil e adaptada a diferentes necessidades.

De qualquer forma, as ferramentas desta área poderão ser aplicadas no mundo empresarial através de metodologias próprias, que transformam os conceitos da gestão em dados praticáveis na área do design - e nos projetos por ela desenvolvidos.

2.5.2 | Processos e metodologias de Gestão de Projetos

De acordo com "*A guide to the Project Management Body of Knowledge*", do Project Management Institute (2000, p.4), um projeto é frequentemente aplicado como um meio para atingir objetivos e planos estratégicos de uma organização, de uma forma temporária e única pelas suas características distintivas, envolvendo trabalho individual ou em equipa.

Já o termo Gestão de Projeto é a "*aplicação de conhecimento, capacidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades que cumpram requerimentos de projetos*" (p.6, tradução livre da autora), é a aplicação de conhecimentos e habilidades que procurem atingir, e até mesmo ultrapassar, as expectativas do cliente. Trata-se de uma área que requer estruturas organizacionais adequadas, modelos de responsabilidade e autoridade e técnicas específicas de planeamento e controlo. A Gestão de Projeto é - pela sua natureza técnica e especializada - uma ferramenta que aumenta a potencialidade das empresas aquando da sua aplicação e das suas metodologias, pelo que deve adquirir maior destaque empresarial, sendo que se encontra aliada ao sucesso.

Esta temática, caracterizada por diferentes aspetos e métodos, permite que se resolvam com maior facilidade, e mais rapidamente, as questões que normalmente causam constrangimentos no desenvolvimento projetual, sejam elas orçamentais, temporais ou contratuais. Através da criação de estratégias, da gestão de intervenções, da antecipação de problemáticas e da estruturação e gestão geral do Projeto, haverá uma influência no seu desenvolvimento e, conseqüentemente, no seu resultado. Independentemente do ramo em que atuar, uma organização pode - e deve - inserir modelos de gestão de Projeto - planeando, estimando, calendariando, orçamentando, gerindo, estabelecendo, desenvolvendo, contratando e adquirindo todas as atividades, tarefas, materiais e equipas - de forma a que seja possível monitorizar projetos de uma forma supervisionada e controlada, aumentando os fatores de sucesso e de alcance de objetivos das suas metas.

As suas áreas de conhecimento são propensoras de uma mais diversa rede de detalhes auxiliares do *project management*, havendo foco em áreas como: a sua integração, o seu âmbito, gestão temporal, gestão de custos, de qualidade, de recursos humanos, da comunicação, de riscos, de aquisições e contratos. Cada uma destas possui processos asseguradores da sua função, servindo como gestores de dados relevantes para os projetos.

Na área relativa à integração do projeto descrevem-se os processos requeridos para garantir a coordenação de todos os elementos do projeto: o seu plano de desenvolvimento, plano de execução e controlo de mudanças. No âmbito da gestão do projeto é garantido que apenas os elementos dentro do campo de aplicação do mesmo são abordados, evitando a dispersão da temática - por vezes prejudicial ao cumprimento de objetivos. Na área temporal definem-se as atividades e uma estimativa da sua duração, assim como o desenvolvimento de planos de agenda, como calendários e horários. Na gestão dos custos do projeto projetam-se processos (planeamento de recursos, estimativa de custos, verbas e controlo) que garantam que o mesmo pode ser desenvolvido e aplicado conforme o orçamento estimado. A gestão da qualidade assegura que o projeto irá satisfazer as necessidades pelas quais foi empreendido. A gestão dos recursos humanos descreve os processos necessários para que se utilizem de forma eficaz os elementos envolvidos no projeto (processos estes como o planeamento organizacional de pessoal, aquisição de *staff* e elaboração de equipas). Já na gestão da comunicação salvaguarda-se a oportuna e apropriada produção, recolha, divulgação e disposição da informação do projeto, planeando a comunicação, distribuição de informação, avaliação de desempenho e

| | | | | |
|-------------------|-------------|------------|-----------|------------|
| S | M | A | R | T |
| Specific | Measurable | Achievable | Realistic | Time-based |
| What, where, how? | From and to | Who | Feasible | When? |

Fig. 17 - Características de um projeto SMART - a ter em conta durante todos os processos da Gestão do Projeto (Fonte: interpretação da autora, segundo o conceito teórico por Peter Drucker em "The Practice of Management", 1954)

conclusão administrativa. Nos processos de gestão de riscos a preocupação será identificar, analisar e responder aos riscos do projeto, planeando soluções, monitorizando e controlando os mesmos. Na gestão de aquisições adquirem-se meios e serviços (angariações, fontes, contratos, entre outros) exteriores à organização que desenvolve o projeto.

O estudo e aplicação de cada uma destas disciplinas contribui para que se analisem fatores essenciais à gestão dos dados de cada projeto, dados estes que serão inseridos nas técnicas e modelos a aplicar durante o desenvolvimento do projeto e serão responsáveis pela sua qualidade, impacto e sucesso do mesmo.

Cada projeto terá também algumas fases - constituintes de um ciclo - , que devem ser divididas de forma a melhorar o controlo da gestão e a sua performance. Estas poderão ser desenhadas e distribuídas de acordo com as necessidades do projeto e a sua finalidade.

Para além das dez áreas de conhecimento já abordadas, de acordo com o PMI (2000), os processos que auxiliarão na gestão e desenvolvimento de projetos podem ser integrados em cinco grupos: inicialização, planeamento, execução, controlo e encerramento. Primeiramente deve ser aplicado o processo de inicialização, onde se procuram estabelecer as características do Projeto (idealmente SMART, assim como já foi abordado). De seguida, prossegue-se para o processo de planeamento, onde se desenvolvem planos de gestão, se sintetizam os requisitos, se define o âmbito, se cria uma estrutura de trabalho, se definem e sequenciam atividades, se estimam recursos e durações das atividades, se desenvolve o cronograma e se estimam custos e orçamentos. Resumidamente: Planear, Analisar, Definir, Estruturar, Sequenciar, Estimar, Calendarizar e Orçar.

Após os processos de inicialização e planeamento da gestão do Projeto, devem-se ter em conta os processos de execução e de controlo, onde se gerem e orientam as questões projetuais, se implementam garantias de qualidade, se estabelece, desenvolve e gere a equipa do Projeto, se distribui informação, se contrata e gere as expectativas dos intervenientes e se efetuam as contratações e aquisições necessárias à resolução das atividades. Ou seja: Gerir, Orientar, Implementar, Estabelecer, Desenvolver, Distribuir, Contratar e Adquirir. Finalmente, dá-se o encerramento quando todos os processos anteriores estão orientados e terminados, e pode dar-se como concluído o Projeto. Estes processos são muitas vezes esquecidos, ou postos de parte, pelos responsáveis de gestão, pelas equipas criativas ou pelos profissionais nas empresas, principalmente nas PME onde a Gestão de Projeto é tomada como uma área desnecessária para o sucesso de um projeto.

Já de acordo com a *Harvard Business Review* (2006), existem quatro fases básicas - no sentido de serem adaptáveis a projetos de maior ou menor dimensão e de diferentes necessidades - da Gestão de Projeto: *planning* (planeamento), *build-up* (desenvolvimento), *implementation* (implementação) e *closeout* (conclusão).

Na primeira fase, de planeamento, são definidos os dados fundamentais, tais como qual será o problema a resolver, indo para além dos "sintomas" mais óbvios e procurando a raiz real do problema; quem estará envolvido, tais como os *stakeholders* e a forma como serão afetados em termos de funções e pessoas; e aquilo que será feito, procurando responder aos objetivos e expectativas do projeto, determinando o âmbito, recursos e tarefas a executar.

No desenvolvimento a equipa é formada, com profissionais adequados às necessidades do projeto; são transformadas estimativas temporais em cronogramas realistas; os custos tornam-se orçamentos (com foco em aspetos como *staff*, viagens, treino, materiais, espaços, etc.); são recolhidos recursos e tarefas distribuídas e executadas.

A fase de implementação monitorizam-se os pormenores técnicos ao longo do trabalho, a forma como o mesmo é executado e os progressos alcançados. Tomam-se ações de correção de erros ou falhas e são desenhadas respostas para os problemas encontrados. Nesta fase (no caso do trabalho em equipa em projetos de maior envolvimento funcional) são feitas reuniões nas quais se devem discutir detalhes de importância, gerir problemáticas encontradas e garantir a boa *performance* dos membros.

Por fim, antes de se alcançar a fase de conclusão, devem ser avaliados os progressos - especificamente se correspondem, ou não, às expectativas inicialmente propostas. O projeto é entregue ou aplicado e podem ser feitas avaliações relativamente ao trabalho (pontos positivos, pontos de fraqueza, detalhes a melhorar, análise de *feedback* e resultados).

Existe outro tipo de processo, no qual existem três fases inseridas no ciclo dinâmico de Gestão de Projetos (apresentado por Roldão, 2000): planeamento, execução e controlo. Neste método, inicia-se o projeto apresentando o objetivo do mesmo. A partir dessa informação, procede-se para o planeamento - fixação de objetivos, estabelecimento de recursos e a definição da estratégia. Depois segue-se a fase de execução, na qual (através do *input* fornecido pelos Recursos Humanos e Recursos Técnicos) se faz a imputação de recursos, gestão da execução, se coordenam esforços e se motivam os elementos. Desta fase nasce o produto final, que passa pela fase de controlo - onde se medem os resultados face aos objetivos, se avaliam os resultados, se elaboram relatórios e resolução de problemas.

Ao longo deste ciclo vão sendo feitos ajustes, tomando-se medidas para corrigir falhas encontradas ou melhorar elementos tidos necessários, tendo sempre em conta os fatores tempo, custo e qualidade (tal como as premissas delimitadas na fase inicial do projeto).

Cada uma destas fases, processos e áreas de conhecimento permitem que se evitem erros derivados pela desorganização e falta de comunicação, que se explorem de forma responsável e produtiva os recursos disponíveis e que se desenhem as soluções adequadas ao problema. Evitam-se constrangimentos ao manter o foco no âmbito principal do projeto, ao ser elaborada uma equipa detentora das capacidades necessárias, ao se distribuírem tarefas de forma consciente e se realizarem reuniões de *check-up* e todas as medidas já referidas - que realmente possibilitam que haja um maior fluxo de trabalho e maximização de resultados.

Para além destes processos que facilitam todo o fluxo de trabalho e permitem uma maior taxa de sucesso tanto no seu desenvolvimento, aplicação e conclusão, como nos seus resultados, existem outros fatores considerados como pertinentes para a Gestão de Projetos.

Relativamente aos Projetos de Design, é relevante que se sigam alguns passos chave, para que se determinem dados que podem, de outra forma, não ser mencionados. Num projeto desta área criativa, é importante que se detalhem informações necessárias à construção de uma base sobre a qual se irá trabalhar - algo que pode ser feito através do briefing criativo.

2.5.3 | O Briefing

A importância de um briefing ao ser iniciado um projeto numa área como o Design é demasiado elevada para que a sua aplicação seja descartada, especialmente em projetos de maiores dimensões, que envolvam equipas multidisciplinares ou variados recursos.

Apesar de não existir nenhuma fórmula universal para o Briefing de Design, existem exemplos de documentos, formulários e programas pré-feitos que auxiliam no desenho do mesmo - sendo, porém, aconselhável que cada briefing seja proposto de acordo com as necessidades específicas da organização, do departamento, do cliente e do projeto. Metaforicamente falando, o briefing não se trata de uma receita que possa ser seguida: ao invés disso, as informações que podem (e devem) ser dadas são como os ingredientes que se devem utilizar de forma a compor um briefing de qualidade. Embora os projetos de menor dimensão e de rotina (como *displays*, *preçários*, *fotografia*) não necessitem deste guia formal, aqueles de natureza mais complexa devem certamente possuir um briefing - preferencialmente escrito - que os descreva e explicita perante os responsáveis pelo projeto.

Este suporte servirá como base para obtenção e compreensão de informações úteis para a elaboração de um projeto o mais fiel possível aos seus objetivos. Para tal, o seu formato e dimensões deverão ser adequados ao projeto em questão sendo o importante a disposição

claram de todas as informações relevantes aos interessados. Neste sentido, existem três parâmetros de clarificação obrigatórios: prazo, recursos técnicos e orçamento. Será sobre estes que o designer trabalhará e poderá iniciar a coordenação e desenvolvimento do projeto.

Relativamente à construção do briefing, esta deverá ser feita numa parceria entre o designer e o cliente (sendo este último o cliente direto, uma organização que o representa, uma marca, ou outro caso), resolvendo-se questões de ambos os lados e procurando um entendimento mútuo acerca dos objetivos, necessidades e limites associados ao projeto. De acordo com Phillips (2009, p. 20), na fase inicial, de elaboração do briefing, dever-se-ão colocar, então, questões pertinentes à conceção do projeto, como: Quais serão os objetivos do projeto? Qual a sua necessidade/para que fins e porquê agora? Quais os resultados esperados? Quem assumirá responsabilidade pelo projeto? O esclarecimento destes aspetos auxiliará no entendimento inicial que irá conduzir ao desenho do projeto.

Em referência à primeira questão, deve ser esclarecido qual será o principal (ou principais) objetivo do projeto, de forma a que se proponham soluções adequadas aos problemas e metas associadas. Na segunda questão é determinado o prazo do projeto - que influenciará os recursos para a sua execução - e a sua necessidade. A terceira questão trata aspetos como o ciclo de vida, concorrentes, vantagem competitiva, posicionamento, entre outros, e procura-se a abordagem de aspetos que determinam especificamente aquilo que se quer resolver (a pergunta mais frequente será "como?" - "como se aumentará a competitividade?", "como será tornará a mensagem cativante?", "como se prolongará a vida do produto?"). Por último, devem ser listadas as pessoas/departamentos que terão responsabilidades no projeto durante a sua estratégia - Jurídico, Marketing, Vendas, etc - e que responderão a questões que surjam durante o desenho e produção do projeto (como exemplo, o advogado auxiliará o designer na construção de notas legais em campanhas de loja).

Também se devem colocar questões auxiliares, como "o que se pretende destacar", "como será feita a comunicação", "quais serão as técnicas de Marketing que poderão impulsionar as vendas" e "como poderá o design apoiar essas atividades".

Independentemente do formato - e da natureza - de cada briefing (seja para projetos de *packaging*, de produto, gráficos ou outros), Phillips defende que (p. 29) existem elementos essenciais que se devem ter sempre em conta e ser mencionados neste suporte. Estes elementos são: qual a natureza do projeto e o seu contexto; análise sectorial; público-alvo; portfólio da empresa; objetivos do negócio e estratégia de design; objetivos, prazo e orçamento do projeto; informações de pesquisas e apêndice.

A descrição da natureza do projeto e o seu contexto servem como justificação dos seus objetivos, elucidação das expectativas em termos de resultados e das responsabilidades do projeto.

Na análise sectorial, listam-se detalhes como os produtos e serviços abrangidos pelo projeto, os concorrentes (especificando as suas peculiaridades, pontos forte e pontos fracos e outros aspetos relevantes), política de preços e promoções, e a perceção da marca, estudo das tendências e estratégia da empresa.

No público-alvo devem-se descrever as suas características de forma abrangente (sexo, faixa etária, escolaridade, ocupação, *hobbies*, hábitos de consumo, etc.). Dados acerca da empresa, o seu portfolio, também são relevantes, pelo que se devem apresentar dados como a marca, imagem corporativa e segmentação do mercado.

Os objetivos do negócio e estratégias de design procuram esclarecer os principais resultados expectados, descritos em termos de linguagem técnica, e as atividades de design correspondentes aos resultados visados.

Os parâmetros objetivo, prazo e orçamento (tal como já foram descritos), servirão para especificar estas fases do projeto (tempo previsto, custos, recursos necessários e responsabilidade por aprovação). Os dados da aprovação explicitarão a preparação dos materiais de apresentação, da implementação tornarão as providências necessárias para a aplicação do projeto e a avaliação permitirá medir o sucesso do projeto.

Já as informações de pesquisas esclarecerão tendências dos negócios, avanços tecnológicos e lançamentos de novos produtos (entre outros). Por último, no apêndice poder-se-ão descrever materiais suplementares que poderão ter que ser aplicados (catálogos, fotografias, artigos, legislações, etc.).

Resumidamente, existe um conjunto de informações tidas como essenciais em qualquer tipo de briefing: *"uma clara definição do objetivo do projeto, sua natureza e contexto. Este pode ser utilizado como sumário executivo. Uma descrição detalhada do público-alvo. Análise da coe-*

rência entre os objetivos do negócio e as estratégias de design. As descrições das fases, incluindo, pelo menos, o objetivo do projeto, prazos e orçamento" (Phillips, 2009, p. 47).

Aquando da finalização e aprovação do briefing, o mesmo pode ser enviado para as partes relevantes - todos os envolvidos que irão participar na execução do projeto - e é possível iniciar-se o projeto com um melhor entendimento sobre aquilo que poderá, e deverá, ser feito.

Nesta área volta-se a falar também no valor do design e na importância da sua aplicação para que a credibilidade e a confiança sejam garantidas para uma organização/marca/serviço, sendo que o briefing - e a gestão do design que a ele pode ser associada - trará um mapeamento fidedigno das possibilidades do design, fará com que se estabeleçam e cultivem relações com outros sectores e que se produzam resultados valiosos para as empresas - fatores que resultam, de facto, no sucesso de projetos e na consequente criação de valor empresarial.

Para além do valor do design, também a valorização do design e do designer pela empresa são altamente relevantes para que esta área se torne parceira na estratégia da empresa - algo que, infelizmente é tido como um grande obstáculo, especialmente em organizações ou marcas que não trabalham com o design como uma ferramenta estratégica mas como uma área secundária e de embelezamento.

É certo que os designers enfrentam muitos obstáculos durante o seu trabalho, mas, assim como o afirma Phillips (2009, p. 153), uma maneira "*de superar esses obstáculos é prevê-los com antecedência e preparar-se para enfrentá-los*", sejam eles pessoais ou ambientais. Desta forma, o briefing irá auxiliar na preparação para que se minimizem os riscos e obstáculos que se poderão encontrar ao longo de um projeto.

Em termos pessoais, podem ser expectados obstáculos como a timidez no meio de trabalho, falta de habilidades ou conhecimentos, fraca motivação, demora nas tomadas de decisão ou medo de assumir responsabilidades. Já nos obstáculos ambientais, podem-se encontrar cenários como falta de tempo para executar um projeto por prazos exigentes, orçamentos insuficientes, falta de recursos (pessoais ou de equipamento), falta de apoio por superiores, desvantagem competitiva ou condições físicas inadequadas (espaço insuficiente, ruído, etc.), entre outros. Existe uma vasta lista de obstáculos que, apesar de poderem ser ultrapassados quando os mesmos surgem, devem ser antecipados e prevenidos.

Também é através deste suporte que se permite uma maior liberdade criativa por parte do designer, sem que se ultrapassem os limites impostos. Ou seja, através da informação obtida pelo briefing, é possível determinar com maior clareza quais serão as oportunidades a aproveitar e os limites sobre os quais trabalhar - algo que permite que exista uma *grey area*, por assim dizer, sobre a qual o designer tem um maior leque de possibilidades (dentro do âmbito e objetivos do projeto, claro).

Da mesma forma se facilitam outros processos inerentes a este tipo de projeto nesta área, tal como o fluxo de trabalho entre pessoas, departamentos e empresas.

2.5.4 | O fluxo de trabalho inserido numa hierarquia empresarial

De acordo com Kathryn Best (2011, p. 10, tradução livre da autora), "*Design e negócios possuem as suas culturas distintas: as suas próprias crenças, valores e assunções acerca de como medem sucesso e aquilo que lhes importa*". Desta premissa a autora pode completar com a ideia de que a área do design - apesar de ser divergente em termos da sua natureza - pode influenciar e cooperar de forma holística e sistémica com a área empresarial, de modo a "*assegurar uma maior responsabilidade, responsabilização e governança*" (p. 11).

Neste sentido, estas duas indústrias, apesar de possuírem diferentes características, podem trabalhar de forma conjunta - e aplicar métodos de trabalho universais. São as formas de pensamento associadas ao design que formam uma rede auxiliadora nos processos de resolução de problemas em outras áreas. Best afirma (p. 17) que a razão para o aumento do interesse na "metodologia" de design se deve ao potencial do design para favorecer negócios através da aplicação de processos desta metodologia a outras áreas (exemplo de tal é o *design thinking*, que, enquanto método, explora diferentes formas de resolução de problemas, descobrindo as melhores soluções de acordo com os consumidores e necessidades).

Esta abordagem - estas formas de pensamento, de gestão - não auxiliam apenas na cons-

trução de soluções para que se lidem com situações de diferentes complexidades. Permitem, também, pelo ponto de vista da autora, que se desenvolva um fluxo de trabalho adequado e mais ideal, através do pensamento estratégico inserido em dito fluxo.

Num ambiente empresarial, independentemente do ramo em que se situar, existe um fluxo de trabalho que pode, ou não, ser condutor de boas relações entre equipas, projetos melhor elaborados e de resultados mais positivos. Enquanto que em certos casos se verifica um fluxo de trabalho instintivo e que tem a sua *performance* de acordo com as necessidades, conforme as mesmas vão aparecendo, noutros são aplicadas metodologias que permitem uma melhor gestão de recursos. Independentemente de se tratarem de fatores instintivos ou processados, é certo que há toda uma forma de se executarem tarefas diversas dentro de uma organização.

A hierarquia aplicada para a estruturação de empresas - de design ou não - pode, de certa forma, estabelecer uma falha na comunicação, especialmente em casos onde existe uma necessidade de trabalho multidisciplinar entre diferentes departamentos e profissionais, onde se criam barreiras para o fluxo de trabalho ideal aliado à estratégia para alcançar sucesso. Exemplo disto são as empresas em que a hierarquia divide quase fisicamente os seus departamentos, aumentando a complexidade do trabalho entre equipas de áreas diversas, pelo seu afastamento e incompatibilidade (de interesses, de disponibilidade, de cooperação).

Também a fluidez de desenvolvimento de um projeto - entre outros casos - pode ser prejudicada pela ausência de métodos de gestão, de organização do trabalho.

Assim, há toda uma necessidade de alterar o pensamento e o comportamento normalmente associados ao funcionamento de um ambiente empresarial, melhorando a sua fluidez de trabalho. A esta problemática podem-se associar soluções como as previamente abordadas, sendo que a produção de estímulos para a criatividade, a gestão do design e a gestão de projetos podem auxiliar em aspetos como o em análise. A implementação de métodos de trabalho organizadores, de reuniões entre membros de diferentes departamentos, a aplicação de melhores metodologias e ambientes de trabalho e - no caso de empresas que trabalhem com design - o encorajamento de integração deste departamento juntamente com outras áreas da empresa.

O fluxo de trabalho em áreas como o design pode ser conturbado, especialmente quando esta área não é respeitada e devidamente creditada por outros profissionais, departamentos ou organizações - resultando estas ações em tarefas e projetos com maior número de obstáculos e menor fluidez de desenvolvimento.

A autora propõe que, em casos como o referido (de organizações que trabalham com o design ou de design), se aumente o fluxo de trabalho necessário para a maximização da produtividade aplicando métodos como aqueles ensinados por Edward de Bono (ver subcapítulo 2.2.3) e outros autores, e que se criem estratégias que melhorem não só a produção de projetos, para o trabalho em equipa em casos específicos e gerais, como também o sucesso da própria organização que os executa e aplica. É igualmente importante que se desenhe uma hierarquia que conduza os profissionais a trabalhar de forma conjunta.

2.5.5 | Desafio: *micromanagement*

Um dos grandes impedimentos ao bom fluxo de trabalho é o *micromanagement*, um estilo de gestão muitas vezes presente dentro de organizações que, apesar de possuírem uma hierarquia sólida, não são capazes de delegar ou distribuir tarefas ou incitar o trabalho entre equipas multidisciplinares cruciais para a execução de certas tipologias de projetos e tarefas. Seja pela incapacidade de atribuição de responsabilidades, de liberdade criativa ou de tomada de decisões, existem vários fatores associados ao *micromanaging* que prejudicam o fluxo de trabalho e os próprios resultados.

Esta forma de trabalho, de necessidade de observação constante e controlo excessivo sobre tudo por uma só pessoa, é contra-produtiva para o desenvolvimento de projetos mais fidedignos, eficazes e de sucesso. Trata-se de uma influência negativa que deve ser ultrapassada, identificando os seus sintomas e aplicando soluções adequadas.

Os sintomas deste problema podem ser visualizados em casos onde se verifica que ao invés de serem dadas instruções a pequenos projetos/tarefas e dedicar tempo à supervisão de preocupações de maior importância, o *micromanager* monitoriza desnecessariamente cada passo de cada processo, evitando a distribuição de decisões - mesmo que ditas decisões se encontrem

dentro das capacidades, responsabilidades e autoridade do subordinado. Este também se foca excessivamente em procedimentos triviais em vez da qualidade, da *performance* e dos resultados, atrasando a fluidez de trabalho pelo controlo descomedido.

Ainda que este se trate de um problema que possa ser reconhecido de forma óbvia pelos funcionários, o *micromanager* não é, muitas vezes, capaz de discernir o seu próprio comportamento e as suas consequências, havendo, no entanto, a possibilidade de se alterar esta prática entendendo as suas causas e as suas soluções (e respetivas consequências positivas).

A motivação que leva a estas ações tem origem em inseguranças emocionais, à necessidade de orientação detalhada e em dúvidas em termos de competências (ou de confiança) de funcionários, assim como fatores externos tais como a cultura organizacional, a pressão em termos de *performance*, a exigência e instabilidade de mercados. Estas razões - por vezes inconscientes - levam o *micromanager* a implementar processos que considera como racionais e benéficos para a organização, protegendo aquilo que tem como metas e interesses para a mesma.

Existem também (embora não aplicadas de forma tão frequente) razões conscientes que o levam a aplicar esta tática, tal como a vontade/necessidade de afastar funcionários indesejados - estabelecendo, para tal, *standards* muito elevados ou inatingíveis que dificultam ou impossibilitam a sua participação na organização/projeto (algo conhecido no Reino Unido como "*constructive dismissal*").

Independentemente dos motivos, os efeitos deste comportamento podem ser perturbadores em diferentes níveis. Desde a destruição de relações, a interferência com equipas futuras ou existentes até ao descontentamento e falta de confiança pelos profissionais, criando ambientes hostis e disfuncionais, onde a produtividade não é fluída, a criação de obstáculos ao desenvolvimento pessoal e profissional, a auto-estima, saúde mental e física dos profissionais (consequências da opressão e crítica destes), todos estes efeitos secundários se tornam em potenciais problemas de maior grau.

Tal é o caso de efeitos que vão para além das barreiras de uma empresa. Quando o *micromanagement* é aplicado de forma tão severa, este força profissionais qualificados a abandonarem dita empresa para concorrentes, afetando metas e necessidades. Tanto a reputação da empresa como os resultados por ela expectados podem ser conturbados - gerando estas consequências mais insegurança pelo *micromanager* e gerando-se um ciclo vicioso.

Embora se trate de um comportamento de muito difícil alteração, a autora considera que existem algumas soluções que podem permitir que se ultrapasse este grande obstáculo não só ao reconhecimento do designer enquanto profissional (assim como outros profissionais de outras áreas que enfrentem esta barreira), à execução de projetos melhores e de maior qualidade, ao fluxo de trabalho e ao cumprimento de hierarquias organizacionais integradas com profissionais de capacidade de trabalho em equipa.

A clara delegação de tarefas, metas bem definidas, a visão de limites e possibilidades, uma eficaz (e periódica, não constante) observação e a delineação de postos (hierarquias e organização de empresas/departamentos) podem prevenir o *micromanagement* e as suas graves sequelas. Estes detalhes poderão ser apresentados ao responsável por tal tática, explicitando-se as desvantagens de tal comportamento e as vantagens das soluções (gestão acertada de fatores e pessoas e os seus resultados).

No caso do designer, é importante que este (enquanto funcionário e não *freelancer* ou chefe do seu departamento) não veja o seu trabalho totalmente controlado ou desenhado pelo seu superior, especialmente quando este é membro de outros departamentos (como é o caso de um CEO *micromanager*). Obviamente, cabe ao designer dar forma a ideias e mensagens de forma visível, de acordo com indicações como necessidades e limites por um cliente fornecidas. Mas é o papel do designer construir o design. Este profissional estuda aspetos específicos, tem conhecimentos, capacidades, tem experiência no desenvolvimento de peças de design que o tornam capaz de executar as tarefas que lhe são incumbidas - por tal, este deve ter e aplicar a responsabilidade que lhe é atribuída, sem que haja uma supervisão excessiva por outro profissional de forma não devida (*micromanagement*).

Neste sentido, destaca-se novamente (como nota conclusiva) a importância da aplicação de hierarquias saudáveis, da gestão de profissionais e do trabalho em equipa gerido conscientemente como ferramentas aliadas ao bom fluxo de trabalho e à obtenção de resultados mais positivos ou melhor conseguidos - falando em menor ou maior alcance, como projetos de pequenas dimensões ou comportamentos que reflitam na forma como a empresa será visualizada por terceiros, respetivamente.

2.6 | Argumento da Investigação

Tendo-se consciência de algumas das noções básicas que englobam e pertencem à área do design, é possível que melhor se esclareçam questões que vão surgindo durante o decorrer da prática profissional deste ramo, para além de que permite que se apliquem da melhor forma os conhecimentos teóricos em situações práticas.

A presente investigação pretende não só incidir na importância da área da Gestão de Projetos de Design, mas também refletir na sua importância para o quotidiano - a forma como influenciam, como modificam comportamentos, como aumentam lucros, como maximizam capacidades e oportunidades. A investigação procurará demonstrar a importância da aplicação de um modelo de gestão de projetos de design gráfico, e a forma como o mesmo pode contribuir para a melhoria de fluxos de trabalho e para a qualidade dos projetos de design.

É relevante que se investigue o Estado da Arte, e as áreas de interesse para a investigação (Design de Comunicação, Identidade Visual Corporativa, Gestão de Design e Gestão de Projetos, principalmente). Isto de forma a que seja possível o desenvolvimento de um modelo com base em fundamentos teóricos por outros autores e de acordo com experiências em contexto prático que auxilie designers que encontrem as problemáticas já abordadas - tais como obstáculos na comunicação, falhas no fluxo de trabalho, dificuldades em termos de desenvolvimento de projetos fiéis às suas necessidades, etc. - a ultrapassá-las com maior facilidade.

Decerto que cada caso é um caso, havendo formas diversas de se lidarem com obstáculos e de se garantirem melhores resultados, no entanto, o desenho de um modelo quase universal de gestão de projetos de design poderá auxiliar os designers que lidam frequentemente com a desorganização de empresas de grandes dimensões, com profissionais pouco experientes ou com outras visões sobre a área do design, com a existência de muitos departamentos isolados e até mesmo com as dificuldades de gestão de tarefas enquanto *freelancer*, entre outros.

O foco desta investigação é, portanto o estudo de matéria teórica acerca do campo do Design de Comunicação, da área da Gestão de Design e Gestão de Projeto, assim como a análise destes temas em contexto prático, de estágio.

A autora selecionou a marca portuguesa de alfaiataria e pronto-a-vestir Dielmar como objeto de estudo para a melhor compreensão do funcionamento do seu departamento de design (assim como do entendimento do fluxo de trabalho dentro da organização e hierarquia da empresa), da aplicação de diferentes soluções a variadas necessidades deste ramo e a forma como se desenvolvem e aplicam os projetos, tal como o seu impacto.

Para além da observação direta do trabalho feito por outros funcionários e da aprendizagem inerente a um estágio desta natureza, também esta investigação foi feita através da participação ativa - participação esta que permitiu reunir ferramentas fidedignas e pertinentes ao estudo de caso.

Será através deste estudo de caso - e de outros - que se partirão para possíveis soluções primárias para aquilo que será o modelo de gestão por esta investigação desenvolvido.

Espera-se que sejam encontrados resultados benéficos, possibilitadores de uma melhor fluidez de desenvolvimento de projetos, de uma melhor relação entre funcionários e departamentos, da superação de obstáculos previsíveis e da conseqüente melhoria dos projetos e da própria imagem da organização que os aplica.

CAP. III | Caso de Estudo Dielmar

3.1 | Contexto do Projeto

3.1.1 | História da Empresa

A Sociedade Industrial de Confecções Dielmar S.A., é uma marca portuguesa, fundada por quatro alfaiates e tendo começado como uma pequena alfaiataria tradicional (com 22 homens e uma mulher). Fundada a 12 de Maio de 1965, é atualmente uma das principais empregadoras do concelho de Castelo Branco, em Alcains, e contando com mais de 400 colaboradores.

Dielmar, nome que resulta da junção das iniciais dos nomes dos seus quatro fundadores: Dias, Hélder, Mateus e Ramiro, foi criada por escritura pública em 1965, mas Hélder Rafael (que se manteve no ativo como presidente do conselho de administração da empresa até à sua morte, em Outubro de 2016, vítima de doença prolongada) contava uma outra versão. O fundador recordou que a ideia de criar a fábrica surgiu da conversa entre dois dos seus quatro mestres alfaiates à porta da sua casa, que se viram confrontados com a concorrência em crescimento do pronto-a-vestir. Unindo esforços - os irmãos Ramiro e Hélder, filhos de um mestre alfaiate, e os dois colegas sócios - deixaram as suas vidas de alfaiate e iniciaram o fabrico e comercialização de produtos têxteis a nível do mercado português, mantendo uma política assente na tradição do artesão de alfaiataria.

Em 1972, o crescimento exponencial do volume de vendas levou a empresa a apostar na construção de novas instalações. Desde então, a Dielmar tem vindo a manifestar uma constante preocupação em modernizar a sua estrutura técnico-produtiva.

Nesse sentido, tem havido um investimento considerável nos últimos anos, tanto a nível do processo técnico e tecnológico, como nos sistemas de informação e na reorientação da área comercial. A empresa tem-se preparado para as novas exigências dos mercados nacionais e internacionais com o apoio técnico do Instituto Politécnico de Castelo Branco, reforçando a sua intenção de internacionalização.

De forma a diversificar e expandir os negócios ao mercado consumidor, Ramiro e Helder Rafael prepararam-se, em 2001, para lançar uma rede de distribuição através da abertura de lojas próprias, adiantando que as lojas seriam localizadas em centros urbanos de elevado potencial comercial.

O que começou por ser um projecto nacional, nascido no Interior do País, rapidamente passou as fronteiras. Atualmente a Dielmar está presente em cerca de 28 países - os cinco mais relevantes são, para além do doméstico, Espanha, França, Brasil e Inglaterra - e tem nos seus objectivos continuar a crescer internacionalmente. Com mais de 200 pontos de venda em Portugal, constituídos por retalhistas individuais especializados, a Dielmar iniciou em 2001 a rede de lojas próprias, criando um novo conceito de negócio inspirado na alfaiataria artesanal, em que se oferece um serviço por medida, com atendimento personalizado.

Nas lojas Dielmar, espalhadas pelo país (Almada Forum, Amoreiras Shopping Center, CascaiShopping, Castelo Branco, Alameda Shop & Spot e Norteshopping), o cliente tem à sua disposição um alfaiate residente, e um serviço personalizado de aconselhamento na escolha dos modelos e materiais. Para além destas lojas, o cliente também poderá comprar nas lojas Outlet, no Outlet de fábrica e junto de agentes particulares internacionais.

Atualmente, a empresa produz mais de 480 casacos por dia e espera aumentar estes números. Na linha de produção, com capacidade para 120 mil casacos e 240 mil calças, são testados os tecidos, analisadas encomendas, impressos moldes e costuram-se fatos de homem.

Não havendo tempo ou espaço para erros, cada costura ou vinco são examinados ao pormenor. Esta foi aliás a lição deixada pelos sócios fundadores. Ainda hoje prevalecem os valores aplicados na década de 60, de modo a que o resultado seja um artigo onde a modelagem, o design inovador, a qualidade e o conforto da tradição da alfaiataria se unam em perfeita harmonia, cada detalhe é tratado com o máximo cuidado, procurando-se uma união perfeita entre a qualidade e a tradição da alfaiataria.

Alcino Rafael - filho do sócio fundador Ramiro - que desempenhou o cargo de presidente do Conselho de Administração na fábrica têxtil, afirmou em entrevista ao jornal online da UBI (2005) que *"A qualidade é visível a nível dos tecidos e dos aviamentos que utiliza, isto é, todas*



Fig. 18 - Inauguração do novo conceito de loja a 23 de Março de 2016 - Amoreiras Shopping center. À esquerda, Vasco Portugal (CEO META), ao centro Ana Paula Rafael (CEO DIELMAR) e à direita Joana Rafael (Chief Innovation Officer META). (Fonte: <https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.6639668003279.97.1073741828.502071183184227/1103268263064513/?type=3&theater>)

as matérias-primas são sujeitas a uma selecção muito criteriosa (...) também se apostou forte na qualidade da confecção do produto, ou seja, na forma como a peça é feita e no tempo que demora a elaborar a peça ao longo da linha de produto".

Atualmente, quem se encontra à frente da Dielmar é a segunda geração da família, especificamente a filha de Hélder Rafael, Ana Paula Rafael - CEO desta empresa desde 2008, licenciada em Direito pela Católica de Lisboa - cuja missão é a internacionalização.

Em Março de 2016, a Dielmar inaugurou um novo conceito de loja no Amoreiras Shopping Center, em Lisboa, com uma cerimónia presidida pelo Secretário de Estado da Indústria, João Vasconcelos. Esta loja foi a primeira a adotar o novo conceito projectado pela Arquitecta Joana Rafael, terceira geração da Dielmar, e Vasco Portugal, fundadores da empresa META - *Innovation Consulting Group*. O novo conceito coloca o alfaiate naquilo a que os seus criadores chamam de o palco central, construído de forma a se demonstrar a arte milenar de fazer o fato perfeito, funcionando como uma montra viva, onde o alfaiate é a figura principal. Espera-se que o conceito se expanda às outras lojas da marca em Portugal.

No mais recente investimento da Dielmar - a 05 de Dezembro de 2016 -, sua Excelência o Presidente da República, Professor Doutor Marcelo Rebelo de Sousa visitou a fábrica e inaugurou a Alfaiataria Mestre Hélder Rafael, homenageando o falecido fundador.

No espaço inaugurado, espera-se que comece a ser lecionado um curso profissional de Alfaiataria, com a duração de três anos, que resulta de uma parceria entre a Dielmar e o Modatex e contará com a participação de um alfaiate italiano, onde se defenderão os pontos fortes da Dielmar: a paixão pela alfaiataria, o culto e o *know-how* desta arte.

Tudo aquilo em que a empresa investe, sejam obras de requalificação, novos espaços, eventos, sistemas de processos produtivos e de gestão, programas de estágios, novos materiais, produtos, em eficiência energética e na criação de uma área de formação interna para os futuros parceiros, é com o intuito de melhorar não só o seu funcionamento interno, mas também a sua quota de lucros, o número de vendas e, claro, a relação com o cliente. Neste sentido, a aposta é grande noutros campos para além dos abordados. Reconhecida não só pelo seu nome e influência no mercado têxtil masculino, a Dielmar é detentora de distinção, nacional e internacional, como o Alfaiate Oficial do Sport Lisboa e Benfica e também da Seleção Nacional - PPF (Dielmar - Alfaiate Oficial da Seleção Nacional).

Uma das apostas de que Ana Paula Rafael mais se orgulha é a parceria que a Dielmar fez com o *Made in Portugal*, para vestir a Seleção no Euro 2016, especialmente com duas empresas, também do interior (Covilhã). A Fitecom desenvolveu um tecido de alta torção (anti-rugas) em pura lã, com uma nota de lycra que confere 2% de elasticidade, para que os jogadores, ao fim de várias horas de viagem, estejam bem vestidos e o tecido esteja imaculado.

A Haco Etiquetas desenvolveu o emblema, com uma "super alta definição", que permite que mesmo no emblema da fita decorativa das calças, com menos de um centímetro de altura, se vejam na perfeição as quinas portuguesas. As peças são todas personalizadas: cada casaco tem no forro o nome de cada jogador, os sapatos, produzidos pelo parceiro habitual da marca, foram todos cosidos à mão, e o fabrico da gravata foi subcontratado.

Para além de vestir a Seleção Nacional (FPF), o Sport Lisboa e Benfica, a Presidência da República, pivots e repórteres televisivos, atores e outras entidades, a Dielmar também marca frequentemente a sua presença em variados eventos nacionais e internacionais de moda, como o Portugal Fashion em Lisboa e no Porto, a Pitti Uomo em Florença, ColombiaModa em Medellín e na MRket em Nova Iorque.

É nestas feiras, fashion shows e eventos que a marca vai apresentando as suas coleções, os seus têxteis, fatos e acessórios, assim como promovendo as campanhas e promoções em vigor. Nestes casos também se observam as marcas concorrentes, as novidades e tendências, para além de haver um contato direto com outros CEO's, designers e técnicos. É através de feiras internacionais que se conseguem observar os grandes designers italianos, nova iorquinos, americanos, etc., que desempenham um papel tão marcante na indústria têxtil do mundo.

Assim, a Dielmar consegue continuar a fazer história, a ser uma marca de alta qualidade e a aplicar os valores que se estabeleceram ainda no seu começo.

3.1.2 | A empresa

A empresa tem como missão a confecção e venda de têxteis de alta qualidade para o segmento médio/alto masculino, mantendo os valores de tradição da alfaiataria com técnicas inovadoras. A Dielmar une o rigor e a qualidade da confecção à criteriosa escolha dos materiais que utiliza - sendo os tecidos de origem europeia, maioritariamente italianos, ou de grupos como Paulo Oliveira, mas nunca de países onde os direitos humanos não são respeitados. Sempre com uma seriedade característica e um sentido de estética muito clássico, os estilistas da marca conseguem inovar a cada coleção, a cada nova peça, a cada novo padrão e combinado, sempre com os valores procurados pelo cliente.

Ao longo da sua história, a Dielmar foi contratando novos designers e estilistas, experimentando, ensinando e usufruindo dos talentos dos diferentes artistas e oferecendo também ao cliente as mais diversas coleções e experiências.

António Simões, formado em Estilismo Industrial/Design de Moda no CIVEC - Centro de Formação Profissional da Indústria de Vestuário e Confeção, foi estilista e coordenador do departamento de senhora da Maconde durante cinco anos viu o seu trabalho premiado como jovem criador. Durante oito anos - de 2003 a 2016 - foi o designer de moda/estilista sénior na Dielmar. António defendeu ao longo das suas coleções que a elegância de um homem se revela no seu comportamento, e não apenas na forma como o mesmo se veste - a elegância é um misto entre a forma como a pessoa se comporta e a forma como se apresenta.

Rúben Damásio substituiu Simões em 2016 e teve como o seu primeiro teste uma das edições do Portugal Fashion. Formado pelo Modatex em Design de Moda, o jovem designer já se encontrava na Dielmar desde 2013, tendo acompanhado António Simões no *backstage* em algumas edições do PF.

De momento (2016/2017) as designers responsáveis pelas coleções da marca são Rita Gaspar e Nair Xavier. Tendo começado como estagiárias, rapidamente ascenderam e se tornaram nas pessoas responsáveis pelas linhas da marca. Rita, formada pela Modatex, e Nair, especializada em *menswear* pela *London College of Fashion - Bachelor of Arts (BA), Design Technology - Womenswear / Menswear*, inspiraram-se na vibrante cultura de Cuba para aquilo que

foi a sua primeira coleção como cabeças criativas na Dielmar. Nesta coleção, primavera-verão 2017 com Havana como pano de fundo e *Buena Vista Social Club* como banda sonora, fazem-se ligações com as cores vivas de Cuba através das paletas de cor dos fatos.

Para a sua mais recente coleção, O/I 2017/2018, apostaram em peças mais arrojadas, a pensar no homem contemporâneo e inspiradas pelos grandes pintores holandeses: "*Encantámo-nos pelas cores, que foi a paleta mostrada, e achámos que combinava perfeitamente com o trabalho dos pintores holandeses, como Rembrandt*" (Portugal Têxtil, 2017), revelou Nair Xavier.

Esta equipa (constituída ainda por mais estagiários deste ramo) multidisciplinar jovem, cheia de dinamismo e criatividade, trabalha diariamente para dar ao seu cliente a mais elevada qualidade, estilo e conforto. O departamento de estilismo apresenta, a cada estação, novas ideias, enquadradas nos contextos culturais do momento.

Como em qualquer outra marca, todas as decisões tomadas ao longo do processo criativo do estilismo vão sendo discutidas entre várias áreas de atuação dentro da empresa, entre elas o departamento de compras, de lojas e a CEO (que em última instância dá luz verde para que as peças/os produtos avancem, ou que requer outras propostas para garantir a satisfação do cliente). Desta forma, para além de haver uma perspetiva diferente por cada opinião fornecida, também se adquirem maiores certezas de que o que está a ser desenhado, construído e vendido ao público vai de encontro às necessidades reais e aos desejos do consumidor. Por exemplo, um gestor de loja saberá aquilo que a marca vende mais e aquilo que não resulta tão bem, aquilo que o cliente procura e aquilo que não passa das prateleiras, pelo que poderá trazer pontos de vista benéficiais à construção de uma coleção de sucesso. Os estilistas e a CEO têm sempre a palavra final, mas as opiniões de outros trabalhadores da Dielmar são tidas em conta.

A marca orgulhosamente contrata modelos, atores e figuras públicas portuguesas para desfilarem em eventos como o PF, aumentando assim o número de visualizações, de vendas e o seu êxito, algo que se reflete nas reações dos clientes perante os produtos no sucesso das coleções. Quer seja um combinado, quer seja num acessório específico, a Dielmar tenta agradar ao seu público mais jovem ou mais clássico através dos seus variados produtos.



Fig. 19 - Coleção Dielmar Outono/Inverno 2017/2018, Portugal Fashion, inspirada em pintores holandeses. Para esta edição contou-se com a participação do ator português Carlos Oliveira (à esquerda), e com modelos reconhecidos. (Fonte: <http://gqportugal.pt/dielmar-fw17-portugal-fashion/>)

3.1.3 | Produtos

A Dielmar produz na sua fábrica calças, casacos, fatos e peças personalizadas (fatos e peças de alfaiataria por medida). Externamente são manufaturadas camisas, malhas, polos, t-shirts, roupa interior, meias, cintos, carteiras, malas, luvas, lenços, lenços de peito, gravatas, laços, calçado, relógios, pulseiras, botões de punho, óculos de vista e de sol, havendo muita variedade e oferta, seja para o homem executivo que procura um investimento maior na sua roupa, seja para o jovem com estilo que procura peças com preços mais em conta, para o admirador de produtos mais clássicos e duradouros, ou para o amante de peças arrojadas e modernas.

De maneira a diferenciar os vários tipos de produto, e a aludir discretamente aos vários tipos de consumidor, a marca representa as suas peças através de linhas/*labels*, destacando os diferentes produtos através dos seus materiais, as suas origens, a sua qualidade, o seu tratamento e os seus acabamentos. Estes componentes determinam a linha em que os produtos se inserem.

Desta forma observam-se as seguintes linhas Dielmar, por ordem de qualidade (sendo a primeira a linha mais básica e a última a linha que possui um *status* mais elevado):

Trend - Dirigida a um público mais jovem, esta linha privilegia o fator moda e a sua relação qualidade/preço. Dirigida a um público mais jovem que procura um look moderno. Nesta linha que encontra peças mais desestruturadas, justas e cintadas.

Executive - Linha desenhada para o homem clássico com gosto moderno. Direcionada para o segmento médio/alto, é uma linha direcionada a um público mais vasto, que procura peças de alta qualidade a um preço mais acessível. Diferencia-se das restantes linhas ao nível das matérias-primas e acessórios utilizados e no processo de fabrico e construção das peças.

Private - Direcionada para o segmento Alto, a linha Private trabalha a construção tradicional e semi-tradicional. O processo produtivo é baseado nas mais altas técnicas de alfaiataria, onde várias fases do seu processo são totalmente manuais. São usadas matérias primas e acabamentos de excelência.

Cerimónia - Uma aliança entre elegância e conforto, criada para acompanhar o cliente nos melhores momentos da sua vida. Com tecidos de grande qualidade e estilo, esta linha representa o toque discreto e elegante da moda em todas as ocasiões sociais.

Durante o seu período de estágio, e inserido no âmbito do seu projeto principal na Dielmar (ver capítulo IV, ponto 4.3.1 Etiquetas Dielmar), a autora notou haver a necessidade de se estabelecer uma linha especialmente dedicada aos clientes de alfaiataria (algo que, apesar de implícito, não se encontra ativamente aplicado), visto que estes, ao comprarem uma peça por medida não tinham forma de a distinguir dos restantes produtos "pré-feitos".

Sendo o serviço de alfaiataria por medida aquele com maior qualidade, maior cuidado, maior *status* - e maior preço - dentro da marca, o cliente deste serviço deverá ser alvo de um atendimento mais cuidado, de um tratamento por parte da Dielmar que se reflita na compra efetuada, como se de um VIP se tratasse (porque na realidade, o cliente de alfaiataria trata-se efetivamente de um cliente de importância). Esta foi uma ideia que agradou à CEO, tendo sido aprovada e sugerido que essa linha se fosse aplicada sobre os nomes "*Dielmar Taylor Made*", ou "*Dielmar Tailoring*" (propostas não oficializadas):

Taylor Made - Peças personalizadas de alfaiataria por medida, criadas com o auxílio de um alfaiate DIELMAR, de acordo com especificações fornecidas pelo cliente, com medidas e acabamentos especiais.

Os serviços de alfaiataria por medida - assim como os produtos *Taylor Made* - podem ser requisitados em loja com o auxílio dos funcionários e do alfaiate Dielmar, e garantem que o cliente terá produtos originais e personalizados, ao seu dispor e de acordo com os seus desejos ou necessidades - não tendo que se "limitar" às peças que se encontram em loja ou nas coleções de estação.

No entanto, para o cliente que procura as restantes linhas da marca, não existe uma li-



Fig. 20 - Produtos Dielmar: à esquerda linha Trend; à direita, no topo, linha Private, imediatamente abaixo, a linha Executive e no fim a linha Cerimónia. (Fonte: catálogo impresso Dielmar, 2010)

mitação muito notória, visto que dentro de cada gama de produtos, o cliente pode encontrar diferentes tipos de padrões, de cortes, de estilos e de materiais. Desde seda, caxemira, algodão, linho ou misturas, a marca aposta na diversidade das fibras e das texturas das matérias-primas, assim como nos cortes, que podem ser slim, slim-fit, clássicos. Existe uma boa variante de possibilidades para os diferentes públicos e para diferentes ocasiões.

Desde o cinto de cabedal, à carteira de couro, aos óculos em massa e aos botões de punho em prata, todos os produtos Dielmar são manuseados com delicadeza e respeito - existe um cuidado especial no tratamento das peças, nos pormenores de proteção, numa tentativa de preservar as características do produto e o valor da marca. Os relógios e botões de punho, por exemplo, são colocados em caixas de maior qualidade e resistência, garantindo o mínimo de riscos possíveis (desde a saída das fábricas até à loja) e a contentação do cliente.

Sejam produtos das linhas existentes, sejam produtos personalizados, existe uma grande coerência em termos daquilo que une esta totalidade de produtos da marca: a qualidade de confeção e os pormenores de acabamento.

A qualidade dos materiais, a sua forma de manufaturação e de manuseamento, garante a durabilidade e resistência dos produtos com o passar do tempo e contra todas as adversidades do quotidiano - algo que faz com que a Dielmar consiga uma boa relação preço-qualidade, e por isso se destaque perante outras marcas concorrentes e que consiga uma grande satisfação por parte do cliente.

Relativamente aos preços impostos pelos produtos da marca, Jon Miller e David Muir (2009) defendem que "(...) o preço pode fazer toda a diferença na experiência de um produto por parte do consumidor. Até certo ponto, a satisfação do consumidor não resulta apenas da mercadoria, mas também do preço que pagou por ela (...)", completando ainda que "(...) as pessoas não se



Fig. 21 - Produtos Dielmar. (Fonte: catálogo impresso Dielmar, 2010).

deixam desencorajar por preços altos; pelo contrário, os preços altos sevem para as tranquilizar a respeito da qualidade de um produto".

Neste sentido, a autora defende que o consumidor *quer* pagar mais, sendo que um preço mais alto origina uma sensação confortável de qualidade superior, para além disto, a exibição de sinais de estatuto social continua a ser o motivo de muitas decisões de compra. Desta forma, pelo ponto de vista da autora os preços aplicados têm não só como base os materiais e a mão de obra, mas também o valor da marca - para além de também terem raiz nesta reflexão de produto *versus* experiência do consumidor. O consumidor - o cliente Dielmar - não deseja comprar apenas um produto, quer comprar uma experiência e um valor associado à marca, e este valor, este posicionamento, dita a diferença perante um mercado repleto de concorrentes.

O posicionamento da marca, dos seus produtos, está intimamente interligado com a comunicação da mesma: com a sua Identidade Visual. Todos os produtos Dielmar são identificados com o logótipo da marca, referenciando e publicitando aquilo que é a sua Identidade, posicionando-se perante os concorrentes.

Assim, é importante que haja um entendimento daquilo que é a Identidade Visual Corporativa da marca, a forma como influencia o consumidor e como permite que haja destaque e visibilidade perante um vasto mercado de concorrentes.



Fig. 22 - Exemplos de produtos da marca - em cima cintos de couro e cabedal; em baixo, óculos graduados. (Fonte: catálogo impresso Dielmar, 2010)

3.1.4 | A Identidade Visual da Dielmar

Sendo diariamente confrontados com inúmeros estímulos visuais e bombardeados com tantas imagens, marcas e possibilidades de compra, os consumidores observam-se com dificuldades de escolha, notando-se a existência de uma necessidade de reconhecimento imediato, destaque e de diferenciação quando uma marca deseja ser visível e proeminente.

De acordo com Joan Costa (2011, p.79), "*a identidade é o ADN das empresas*", e "*desenhar uma marca é dar forma visível a uma ideia, que é dessa forma comunicada*", pelo que a autora defende, com base nesta afirmação, que a identidade define a marca e a marca define a empresa - e a forma como a mesma se faz transparecer perante o mercado, os concorrentes e como se mantém numa posição dominante com o passar do tempo.

E a Identidade Visual Corporativa é o *core* de uma marca transmitindo como uma só imagem todos os seus valores - e a Dielmar encontra-se consciente disso desde a sua criação.

No início da sua história, em 1965, a empresa escolheu ser representada por uma marca gráfica que transmitia os seus valores tradicionais. Mais tarde foi-se verificando uma mudança constante (talvez por necessidade de reposicionamento, de renovação de imagem ou de inovação a nível gráfico) nos logótipos, símbolos, slogans, cores e tipos de letra associados à marca, não havendo qualquer coerência visual - pelo uso de diversas IVC's simultâneas - até recentemente (2016). A empresa chegou à conclusão que uma Identidade forte torna uma marca forte, pelo que apostou no redesign da sua Identidade Visual Corporativa.

Na figura apresentada à direita, podemos observar duas representações daquilo que foi a primeira marca gráfica da Dielmar, com um símbolo ainda hoje aplicado no topo da fábrica, em Alcains. Com uma aparência e um tom régio (denotado pelo símbolo da coroa, a tipografia manuscrita, as cores - dourado, castanho e verde escuro - e a letra "D" bem trabalhada), mostra-se o classicismo e a tradição bem embebidos naquilo que era a empresa, naquilo que desejava



Fig. 23 - Primeira marca gráfica Dielmar: à esquerda, aplicação em etiqueta de tecido; À direita, suporte colocado no topo da fábrica, possível de observar ainda hoje (Fonte: da autora).

transmitir, e a sua Identidade da marca.

Estas escolhas dão o parecer de se tratar de uma marca que desejava demonstrar que se prezava na qualidade dos seus produtos, que se orgulhava de ser gerida pelos valores de tradição e qualidade. Para a altura em que esta marca gráfica foi desenhada e aplicada, a autora considera que se trata de uma tentativa bem sucedida de demonstrar a essência da Dielmar, especialmente quando se tem em conta a cultura visual e a noção de Design de Comunicação/ Design Gráfico que se teria na data e local em questão, para além da mensagem que a marca queria comunicar perante o seu consumidor e o mercado em que se inseria.

Quando uma marca é introduzida pela primeira vez num mercado como

o da alfaiataria e pronto-a-vestir masculino em Portugal em 1965, há uma necessidade de extrema importância e delicadeza em transformar um conjunto de valores e ideais numa forma visual, cativando um consumidor muito específico e vingando num país que ainda não conhecia com intimidade este tipo de serviço. A Dielmar conseguiu apresentar a sua Identidade Visual, os seus serviços, os seus valores e a sua mensagem, definindo-se como marca e adquirindo uma posição de destaque dentro do país e perante os seus concorrentes - nacionais e internacionais; a partir daí, tornou-se mais simples a sua percepção e identificação.

Por volta do ano 2000, houve uma renovação da IVC, atendendo a mudanças culturais e às necessidades visuais perante um mercado tão extenso e tão forte pelas empresas que marcam a diferença através da sua comunicação. Para esta nova fase, a IVC da marca tornou-se menos formal, adaptando um tom sério - à semelhança da sua versão anterior -, mas com uma linguagem mais linear e de maior simplicidade. Com uma nova tipografia (personalizada) como logótipo, um novo símbolo e um descritivo que remonta ao primórdio da empresa, "Since 1965", a marca gráfica tentou transmitir modernidade num sentido estético e visualmente agradável ao olhar, que continua com o seu objetivo inicial de transparecer os valores inicialmente impostos.

O descritivo evidencia a sua idade, expressando também um certo nível de maturidade e perseverança no mercado como marca de qualidade.



Fig. 24 - Marca gráfica Dielmar nas suas variações. Em cima, à esquerda, a marca gráfica. Logo abaixo, a sua variante horizontal. Em cima ao centro, a versão vertical (símbolo e logótipo). À direita, a segunda versão vertical (logótipo e descritivo). Em baixo, apenas com o logótipo (sem símbolo ou descrição). (Fonte: da autora).

São observáveis cinco variantes da marca gráfica, para uma melhor adaptação aos diferentes suportes utilizados pela empresa, sejam como comunicação ou identificação (desde etiquetas de produto, a *banners* de loja, a campanhas digitais ou impressas, etc.), notando-se um cuidado mais atencioso com a imagem da marca (relativamente à singular marca gráfica anterior). A autora considera, no entanto, que a quantidade de versões da marca gráfica enfraquece a sua coerência visual, sendo que existe uma dispersão muito grande nas suas variantes, com ou sem símbolo, com ou sem descrição, horizontal, vertical - no entanto, é positivo que a marca consiga manter o seu logótipo - o principal da sua IVC - como elemento constante.

A cor base é o preto, excepto quando a marca é aplicada sobre fundos de cor (neste caso é o branco a cor base), já em casos especiais, também se poderiam aplicar outras cores, tal como o dourado. Existem, no entanto, outras variantes, como a aplicação consoante a cor predominante de uma coleção.

Por volta de 2014/2015, surgiu outra versão desta MG, onde se observava uma formação composta pelo logótipo e um descritivo, no qual se lia "*Ensuring you get the perfect fit*". Esta versão foi aplicada poucas vezes, podendo ser examinada nas redes sociais e tendo apenas uma maior presença nos cartazes de coleção - para os clientes - (ver figura 26 e subcapítulo 4.2.5).

A principal problemática desta marca gráfica é a falta de coerência na aplicação do descritivo relativamente ao logótipo: no caso dos cartazes, este é colocado como podemos observar pela figura 26; no entanto, em publicidade de produto (redes sociais), o descritivo estende-se ao longo de toda a largura do logótipo. Esta disparidade revela alguma falta de cuidado em termos de manter a coesão entre diferentes aplicações de uma mesma marca gráfica. Porém, pelo ponto de vista da autora, esta é uma das melhores representações da marca em termos visuais, sendo aquela que mais fielmente representa a mensagem visual de qualidade e o valor *premium* da Dielmar.

Para além desta variante, em 2015 a Dielmar festejou o seu cinquentenário, não deixando de aproveitar a data - celebrada oficialmente a 12 de Maio e estendida durante todo o ano -, para lançar uma outra variante da sua Identidade Visual Corporativa.

Nesta ocasião, a marca quis impulsionar-se ainda mais, aproveitando a sua idade memorável para renovar a sua imagem e comprovar a sua perseverança no mercado. Para este marco, utilizou-se o logótipo existente, inserindo-o num grande "*50th*" com o descritivo "*Anniversary/Since 1965*" - tudo a dourado e preto, num *degradée* suave com ligeira textura (ver figura 27).

Em termos gráficos, a autora considera que o produto final não tenha resultado tão bem como seria de esperar, especialmente tendo em conta a importância deste marco para a empresa. A linguagem visual é, no geral, antiquada, não se enquadra integralmente com os ideais de inovação da empresa ou com as expectativas de uma marca que necessita de concorrer com gigantes como a *Massimo Dutti* - que tem uma linguagem elegante, clássica e moderna, perfeitamente adaptada aos valores visuais da atualidade e ao seu público-alvo.

À nova marca gráfica da Dielmar falta-lhe a elegância do fato Dielmar, a qualidade minuciosa da alfaiataria, a estética visual e a demonstração de alto *status*. Comparando esta variante com a da figura 26 (a variante "*Ensuring you get the perfect fit*"), a mesma nem aparenta ser a mesma mensagem visual, da mesma marca.



Fig. 25 - Dielmar na Pitti Uomo em Florença, Janeiro de 2016. (Fonte: <https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663966800327997.1073741828.502071183184227/1062715573786449/?type=3&theater>).

Esta falta de coerência visual e ausência de uma linha coesa entre cor, mensagem e conjunto - para não falar da falta de conexão entre variantes das marcas gráficas -, faz com que a marca se perca na sua própria identidade - uma fraqueza que a impede de ser mais facilmente reconhecida pelo público que se encontra disperso por todo o mundo (e que coloca uma barreira na sua popularidade, sendo que o consumidor prefere o bom design), para além de que com tantas opções se torna mais complexo o processo de reconhecimento desta marca - e dos seus produtos - por parte do consumidor.



Fig. 26 - Marca gráfica aplicada nos cartazes de coleção para clientes (2015), antes do redesign efetuado pela autora (2016/2017), (Fonte: da autora).

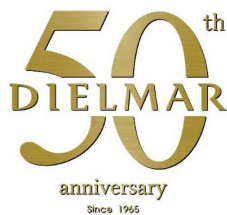


Fig. 27 - Marca gráfica Dielmar lançada pelo seu cinquentenário, em 2015 (Fonte: da autora).

É, por tal, que nesta fase que a empresa se começa a perder em termos daquilo que é a sua Identidade Visual - não havendo qualquer coerência visual ou estabilidade de mensagem. As variações da marca gráfica são demasiadas, não parecem existir regras de conduta nas suas aplicações e parece existir uma versão para cada oportunidade.

Em 2015, a Dielmar tornou-se no Alfaiate Oficial do Sport Lisboa e Benfica, produzindo os fatos e acessórios para os jogadores.

Para esta parceria tão especial, e importante - tendo em conta a notoriedade desta equipa de futebol no país -, a marca apresentou uma outra variante da sua Identidade Visual, onde incorporou o SLB e transmitiu a mensagem de "alfaiataria oficial" do clube. Com uma linguagem muito sóbria e *clean*, a marca associa-se ao clube através de uma junção do logótipo SLB com o logótipo Dielmar e a descrição de "Alfaiate Oficial" (descritivo com tipografia definida pela associação em parceria). Simples e direta é a mensagem que esta marca gráfica transmite.

Ainda com maior notoriedade, foi a parceria com a Federação Portuguesa de Futebol (FPF), especificamente com a Seleção Nacional, para a qual se desenvolveu, da mesma maneira, uma marca gráfica. Esta apresenta uma composição visual composta pelo logótipo Dielmar no topo, acompanhado pelo descritivo "Alfaiate Oficial da Seleção Nacional" (ou, na versão em inglês, "*Portuguese Football Team Official Tailor*") e o símbolo da FPF. Com uma tipografia muito simples e de fácil legibilidade (definida pela Federação), símbolos reconhecidos pelo público, cores contrastantes e um correto espaçamento entre elementos, trata-se de uma conjugação esteticamente bem conseguida.

Esta marca gráfica, assim como a referente ao SLB, é aplicada em diferentes meios de comunicação e em vários tipos de suportes, publicitando eventos públicos, campanhas, promoções e parcerias. Para além dos benefícios inerentes a estas parcerias, a Dielmar também consegue uma maior visibilidade dos seus produtos e uma maior promoção, graças à popularidade do futebol e dos jogadores perante o país - e o mundo.



Fig. 28 - Aplicação do logótipo Dielmar em fotografia de divulgação do clube. (Fonte: https://dielmar.pt/wp-content/uploads/Benfica_Dielmar-2015.jpg).

Quando a Seleção Nacional venceu o Campeonato Europeu de 2016, a marca abraçou a grande oportunidade de adquirir maior destaque através da publicitação de ser a "*Marca dos Campeões*". Este descritivo passou a ser, então, outra variante da marca gráfica da Seleção Nacional, existindo: o logótipo Dielmar, descritivo Alfiate Oficial da Seleção Nacional e o símbolo da FPF logo abaixo; a segunda composta pelo logótipo Dielmar e o mesmo descritivo, acompanhado com o símbolo da FPF ao lado; a terceira com apenas o logótipo e o descritivo, e a última variante, com a Marca dos Campeões como descritivo.

Esta comunicação varia em termos de cor, sendo que em fundos brancos se aplicam os azuis que remetem à cor do fato da Seleção, e nos fundos escuros se apostam na cor branca para uma maior legibilidade - sempre com uma coerência visual e com uma linguagem coesa e constante.

A "*Marca dos Campeões*" e o "*Alfiate Oficial da Seleção Nacional*" tem tido uma presença muito grande nas redes sociais e nos meios de comunicação da empresa, desde a sua criação até aos dias de hoje - 2017. Trata-se de uma campanha de longa duração que tem provado o seu valor em termos de publicidade e a sua relação com o número de vendas.

Em Março de 2016 foi lançada a *Pure Identity Dielmar* (figura 30), uma Identidade Visual Corporativa desenhada por Joana Rafael - terceira geração Dielmar -, que não chegou a ser aplicada, tendo sido apenas desenhada e apresentada ao público através da foto de capa do da página de Facebook e *website* da empresa. Esta marca gráfica era composta pelo descritivo "*Est. 1965*" no topo, seguido do logótipo Dielmar logo abaixo, seguido do descritivo "*Pure Identity*".

Os descritivos desenhados numa tipografia de extrema clareza, em caixa alta, modernizam o conjunto, enquanto que a tipologia de letra do logótipo remete para um sentimento mais clássico. Com as cores dourado e castanho, o conjunto adquire uma boa harmonia e um excelente sentido estético, que reforçam a força visual desta marca gráfica.

Quanto ao texto apresentado abaixo, este possui uma tipografia também ela clássica - *Merriweather* -, numa cor que garante a sua boa legibilidade sobre o fundo castanho - o branco. Este texto denota o lançamento das "novas medidas", da nova Identidade da Dielmar, a ser brevemente apresentada. Deste vislumbre de uma promessa de renovação de Identidade Visual apenas se mantiveram algumas alterações para aquilo que seria a próxima marca gráfica (aquela que podemos observar ainda hoje), nomeadamente o logótipo, tipo de letra associado a texto e as cores corporativas.

Para esta nova fase da marca, desenvolveu-se - também em 2016 - um conceito visual que remete novamente às origens da empresa, ao conjunto de ideais e valores propostos no início. De novo com uma tipografia caligráfica e humanista - *Merriweather* - e com cores sóbrias e detentoras de valores *premium*, vemo-nos confrontados perante um verdadeiro redesign daquilo que era a primeira marca gráfica da Dielmar.



Fig. 29 - Marca gráfica da Federação Portuguesa de Futebol, Seleção Nacional. Aplicada em *roll-up* no MRket em Nova Iorque (2016). (Fonte: <https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663966800327997.1073741828.502071183184227/1176676935723645/?type=3&theater>).

O logótipo, aproveitado do projeto anterior (figura 30), foi aplicado não só nesta nova Identidade de 2016, mas também na versão do cinquentenário, do alfaiate oficial da seleção nacional, da marca dos campeões e do alfaiate do SLB - garantindo uma coerência visual entre cada uma das versões da IVC da marca.

A partir deste momento, a Identidade Visual Corporativa da Dielmar consolidou-se, havendo um maior cuidado e uma mais minuciosa atenção às regras visuais, seja em aplicações de comunicação interna ou externa.

Como exemplo disto temos um dos projetos realizados pela autora durante o seu período de estágio na empresa: a criação de um documento base, editável em formato *microsoft word*, para utilização pelos funcionários dos vários departamentos. Normalmente, aquando da necessidade de criação de um documento de apresentação da empresa, de um relatório ou de outro aspeto inserido no âmbito da Dielmar, cada funcionário desenhava o seu próprio documento, com um tipo de letra que desejasse, margens a gosto e sem qualquer tipo de relação com a Identidade da empresa.

Neste sentido, tornou-se evidente a necessidade de tornar coesos estes documentos, revelando a sua autenticidade. A utilização da IVC e das suas regras de aplicação neste tipo de documentos - e em todas as restantes aplicações da marca -, veio alterar toda a Identidade da Dielmar, tornando-a mais forte, mesmo internamente.

Desta IVC é importante destacar também os seus detalhes técnicos. Os tipos de letra associados são a *Merriweather* e a *Apercu*, nas suas diferentes variantes (regular, negrito, itálico...). A primeira é aplicada - habitualmente -, em títulos ou textos de destaque, enquanto que a segunda é utilizada em contexto de textos mais longos, que necessitem de uma maior legibilidade. As aplicações de texto podem alternar entre os dois tipos de letra, conforme a necessidade e o produto final, não se devendo, no entanto, aplicar outros tipos de letra..

Aquando do início da aplicação desta marca gráfica, não existia uma regra de posicionamento do logótipo em relação aos restantes elementos gráficos. No entanto, com a necessidade de destacar a marca e manter a sua coerência e qualidade, foi tomada a decisão (pela CEO) de se colocar sempre o logótipo no topo - com raras exceções à regra.

Quanto ao esquema de cores, as cores base são o dourado e o castanho - como foi anteriormente referido -, havendo, no entanto, aplicações como o preto, branco, azul, ou outras, conforme a necessidade e a ocasião. Nos suportes em que a IVC é produzida pelo departamento de Design Gráfico, é feita a aplicação da cor com os valores CMYK (para impressão) e em RGB (para digital), havendo também a possibilidade de se realizarem trabalhos no exterior (em gráfica), para os quais se aplica o PANTONE. Estas cores são aplicadas - em conjunto (castanho e dourado) - em elementos como sacos de compras e caixas de oferta, enquanto que - em separado (como por exemplo, a aplicação apenas do dourado, do castanho ou do branco no logótipo, no texto, ou noutros elementos gráficos) - são aplicadas em diferentes suportes de comunicação da marca, como é o exemplo da grande parte da comunicação efetuada nas redes sociais e nos *displays* de loja.



Fig. 30- Foto de capa de Facebook da Dielmar a 18 de Março de 2016, com a marca gráfica a ser desenvolvida na altura. (Fonte: <https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663957386995605.1073741827.502071183184227/1098346143556725/?type=3&theater>).

DIELMAR

Fig. 31 - Logótipo Dielmar (2016). (Fonte: da autora).

Para além destas novas regras gráficas, esta nova Identidade veio alterar, como foi afirmado anteriormente, as variantes que já existiam, como a marca gráfica referente à Seleção Nacional, e à Marca dos Campeões. Nestes casos, a principal alteração foi a atualização do logótipo e da tipografia correspondente ao descritivo.

A maior falha deste redesign é a ausência desta atualização na variante do SLB, do cinquentenário e em algumas aplicações na comunicação da marca - algo possível de observar no Facebook e Instagram da Dielmar.

Também existem ainda alguns suportes que não se encontram a circular com a nova IVC, como os sacos, caixas e porta-fatos Dielmar que são entregues ao cliente no momento de compra em loja - no entanto, estes encontram-se em processo de redesign e de produção em gráfica/fábrica especializada.

É possível concluir que esta marca gráfica é aquela com maior coesão e coerência visual, dentro dos vários designs associados à marca ao longo dos anos, apesar de ainda existirem algumas fraquezas e questões por resolver. Através desta nova Identidade Visual Corporativa, a marca tem vindo a fortalecer a sua comunicação, a transmitir mais fortemente e com confiança as suas mensagens perante o cliente Dielmar e os concorrentes que tão frequentemente demonstram o seu valor.

Para além da Dielmar, existe também uma outra marca (de menor notoriedade e visibilidade perante a Dielmar) associada à empresa, que deverá ser mencionada, visto que o departamento em estudo (Design Gráfico) também com ela trabalha - a WESLEY.



Fig. 32 - Comunicação Dielmar. Fotografia disponível em catálogo impresso e em página de Facebook da marca. (Fonte: <https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663966800327997.1073741828.502071183184227/1223614614363210/?type=3&theater>).

3.1.5 | WESLEY

A Wesley, fundada em 1919 em Alcains, trata-se de uma marca de pronto-a-vestir masculino inspirada no estilo clássico inglês, embebida em tradição e na alfaiataria clássica, muito em semelhança à marca em estudo, a sua irmã Dielmar.

Com lojas em Lisboa (Saldanha, Diana Park Amoreiras, CascaiShopping) e no Porto (Galerias Aviz, Vila do Conde The Style Outlets), para além dos vários retalhistas, a marca vende roupa e acessórios dos mais variados materiais, texturas e padrões. A marca procura oferecer ao homem Wesley - sóbrio, distinto, elegante, confiante e muito atento aos pormenores que marcam a diferença - a inovação dentro da intemporalidade do conceito clássico.

Comercializando de tudo um pouco - desde fatos, casacos, camisas, *pullovers*, polos, sapatos, entre outros produtos e acessórios -, a marca aproxima-se dos valores da Dielmar no sentido de confeção de todos os seus produtos com foco na qualidade. A Wesley vende também nas suas lojas a centenária marca de calçado, *Crockett & Jones*, que continua a preservar e respeitar os princípios que lhe conferiram prestígio e reconhecimento ao longo dos anos. É possível encontrar diferentes modelos de sapatos, com diferentes materiais, cores e acabamentos, para os desejos dos consumidores de ambas as marcas.

Em semelhança à Dielmar, a Wesley também costuma marcar presença em feiras, como a Pitti Uomo em Florença, onde recolhe inspiração, partilha os seus produtos e comunica perante clientes, parceiros e concorrentes. Para além desta, é por hábito a sua presença em eventos como o LIDE (grupo de líderes empresariais, que tem como missão promover a integração entre empresas, organizações e entidades privadas, através de programas de debates, fóruns de negócios, actividades de conteúdo, iniciativas de apoio à sustentabilidade e responsabilidade social.) e outros eventos que promovam objetos de interesse à marca.

Apesar de ser reconhecida, esta marca tem pouca visibilidade e um posicionamento de baixo destaque, especialmente quando comparada à Dielmar e aos seus concorrentes. A sua presença online é muito fraca e pouco trabalhada - a inexistência (2016) de um *website* completo e uma página de Facebook que não é atualizada com frequência enfraquece a comunicação da marca, assim como a sua visibilidade. De momento, a sua maior aposta é a rede social Instagram, onde ainda publica com alguma insistência, com especial destaque nos seus produtos.

Tendo uma fraca presença nas redes sociais (assim como em qualquer outro suporte de comunicação digital ou impresso), e sem qualquer tipo de fonte de informação sobre o seu funcionamento, a sua história, os seus produtos ou os seus serviços, é difícil perceber se a marca continua a frequentar feiras com a frequência devida, ou se simplesmente cessou de o fazer; se há novidades em termos de funcionamento e de produtos, se existem novas tendências. Sem a partilha de informações como as referidas, torna-se complicada a perceção das campanhas e das coleções ou produtos em destaque, estação após estação pelos recipientes Wesley - demonstrando muitos consumidores de se tornarem clientes da marca. No entanto, esta marca possui uma grande arma: a sua firmeza visual.

A sua Identidade Visual Corporativa (apresentada logo abaixo) é de uma força imensa, com uma linguagem extremamente formal e elaborada, num conjunto de beleza detalhada, que se manteve na íntegra desde o seu início. Composta por um símbolo de conotação régia (demonstrada pela coroa, pelo brasão e pelos ramos envolventes), um logótipo de tipografia clara e



Fig. 33 - Marca gráfica WESLEY. (Fonte: da autora).



Fig. 34 - Marca gráfica Wesley - à esquerda aplicada numa publicação do Diário Económico (Maio de 2015). (Fonte: <https://www.facebook.com/wesleysince1919/photos/a.213340738679622.66931.208346432512386/1077099105637110/?type=3&theater>); em baixo, a linha *Bespoke* aplicada em etiqueta têxtil (Fonte: <https://www.facebook.com/wesleysince1919/photos/a.213340738679622.66931.208346432512386/526613180685708/?type=3&theater>).



direta e um descritivo que manifesta a sua antiguidade, esta marca gráfica resulta num conjunto de ideais e valores descritos visualmente. Isto é ampliado também pelas cores corporativas: a sua cor base é um profundo azul de simbolização de seriedade e de realeza. Também se pode ver esta marca gráfica aplicada nas suas variantes em dourado sobre o azul, também sobre outras cores, em negativo/positivo (branco sobre fundos escuros, preto sobre fundos claros), e em escala de cinza. Para além destas opções, em casos especiais poderão ser aplicadas outras cores que não se tornem disruptivas da IVC proposta.

A marca gráfica possui também outras variantes, adaptadas às diferentes necessidades da marca: uma onde se encontra presente o logótipo e o descritivo "*Timeless Menswear*" - o primeiro slogan da Wesley; uma outra com o logótipo e o descritivo "*The art of dressing well*"; outra composta apenas pelo símbolo e logótipo - sem descritivo; e, em casos de aplicação especial, também se pode ver apenas o símbolo. Tal como a Dielmar, a Wesley possui uma linha de produtos personalizados, denominada de *Bespoke*. Trata-se de um serviço de alfaiataria por medida, que também possui uma variante da marca gráfica especialmente para si adaptada - na qual se observa o logótipo seguido do descritivo *Bespoke* (ver figura 34). Para além das indicadas, foi desenhado mais recentemente (2015/2016) um outro descritivo: "*Your Tailor*". Este corresponde de forma mais atual e fiel às necessidades e desejos da marca, sendo que tem vindo a substituir o descritivo *Bespoke*.



Fig. 35 - Marca gráfica e comunicação Wesley - exemplo de vinil de campanha aplicado em montra de loja. (Fonte: <https://www.instagram.com/p/BTdeOZAyKB/?taken-by=wesley1919>).

É recorrente o uso do termo *Bespoke* por muitas outras marcas do mesmo ramo, pelo que a Wesley quis marcar a diferença e tornar claro perante o seu cliente que não é igual a outras marcas: é o seu alfaiate - *your tailor*. Todas estas variantes são utilizadas conforme a necessidade, o intuito da marca perante a sua aplicação, e a conveniência em termos gráficos e visuais (tipo de suporte, espaço disponível, etc.).

No entanto, é, na opinião da autora, uma falha enorme que esta Identidade Visual não seja aproveitada e explorada ao seu máximo potencial. Com uma imagem que revela realmente aquilo que é o valor tradicional do vestuário clássico masculino, deveria existir um maior cuidado e uma maior aposta naquilo que é a sua imagem e comunicação (um bom exemplo desta aposta seria o redesign do website, tornando-o mais completo e mais respeitador da IVC da marca, uma maior presença nas redes sociais, um maior investimento na comunicação digital e uma maior publicitação dos serviços e produtos da marca).

Apesar dos pormenores menos positivos destacados, a marca possui uma boa aplicação da sua IVC em grande parte da sua comunicação - especialmente na impressa, mais especificamente nas suas lojas, como é possível observar nos vinis das montras, nas placas promocionais e até mesmo nas lonas de exterior. Além disso, a Wesley possui meios de comunicação melhor conseguidos e de maior qualidade - em comparação com a Dielmar -, tal como nos cartões de cliente, fichas de cliente, vouchers e placas promocionais. E isto deve-se também à imagem da marca. Embora os projetos realizados para a Wesley sejam em muito menor número e com menor tempo de desenho e produção (pois trata-se de uma marca "menor" aos olhos dos responsáveis), os mesmos acabam por ter um design mais apelativo, em grande parte graças à sua Identidade Visual bem delineada e de uma estética intemporal (caraterística em comum com os produtos que vende).

Todos os projetos realizados para a Wesley e para a Dielmar são fruto da mesma equipa técnica e criativa.

Fig. 36 - Aplicação da Identidade Visual Corporativa WESLEY na fachada da sua loja em Lisboa: Diana Park, Amoreiras (Junho 2011). (Fonte: <https://www.facebook.com/wesleysince1919/photos/a.213340738679622.66931.208346432512386/236842669662762/?type=3&theater>).



3.2 | Funcionamento interno

Em todas as organizações, empresas e projetos de grupo, deve existir uma hierarquia que garanta a harmoniosa co-existência entre os vários departamentos/serviços/funcionários e que maximize a eficácia das funções e projetos pelos quais encarregues. A Dielmar não é exceção, possuindo uma hierarquia interna que permite um melhor funcionamento geral.

A equipa responsável pela imagem da Dielmar - assim como, em segundo plano, da Wesley -, é composta pelos departamentos de Design Gráfico e de Marketing, fisicamente localizados na fábrica Dielmar, em Alcains. Estes dois serviços trabalham em conjunto, numa tentativa de garantir uma coesão entre aquilo que é a Identidade Visual da marca e a sua comunicação, a sua publicitação perante clientes, parceiros e concorrentes.

Porém, existe, para além dos dois referidos, uma grande rede de outros departamentos que trabalham em unísono com o objetivo de cumprir todas as metas propostas pela Dielmar, sejam a nível da confeção dos produtos, da sua publicitação ou da sua comercialização. Neste sentido é importante entender o funcionamento interno da empresa em estudo - compreendendo as relações entre os departamentos e a forma como tal afeta a empresa/a marca.

3.2.1 | Organograma hierárquico

Será possível demonstrar mais fielmente a hierarquia aplicada dentro da empresa em estudo através de um organograma - ver página seguinte, figura xx-, um esquema informativo que detalhe o funcionamento interno e esclareça a ligação entre os departamentos necessários à *performance* da empresa.

Como já foi brevemente abordado anteriormente, todas as decisões de importância passam pelo topo, pelo Conselho de Administração - composto não só mas também pela CEO Ana Paula Rafael e seu irmão Luís Filipe Rafael (Administrador) -, sejam elas de cariz técnico ou criativo. Este é o departamento que comanda a Dielmar.

Depois deste, encontram-se os Serviços Jurídicos, o Conselho Executivo e o Secretariado, seguidos da Direção Executiva - todos responsáveis pelas ações correspondentes à tipologia de departamento. Os serviços jurídicos, por exemplo, auxiliam com as tomadas de decisão a nível de legislação aquando da sua ligação com o Design Gráfico: quando um display de campanha é desenhado e preparado para ser colocado em loja, o mesmo tem que estar com descontos e promoções que vão de encontro com as regras e leis impostas; a garantia que o mesmo se sucede e que não gera problemas a nível das entidades reguladoras (como a ASAE) cabe aos advogados da empresa.

Existem também departamentos como a Direção Financeira (composta pelos setores da Contabilidade, Tesouraria e Controlo/Gestão), a Direção Técnica (supervisora da Produção, Manutenção, Planeamento e Moldes), a Direção Comercial (responsável por Lojas e Mercados), a Direção Logística (seguida dos departamentos de Compras, GAL, AMP, e APA), também pela Direção de Qualidade (constituída pelos serviços de Reclamações, Análise MP e Análise de Fornecedores), a Direção de Recursos Humanos (Recrutamento, Salários, Segurança e Vigilância, Desenvolvimento), a Direção de Sistemas de Informação, Direção de Estilismo (Estilismo e Coleções), a Direção de Marketing (Marketing e Design Gráfico) e, por fim, a Direção de Serviços Gerais. Todos estes departamentos respondem às direções correspondentes e trabalham, muitas vezes, entre si, conseguindo realizar tarefas e cumprir objetivos de forma mais eficiente através da multidisciplinaridade das equipas responsáveis.

Como exemplo deste funcionamento temos o departamento de Marketing: este é responsável por toda a publicidade e imagem da Dielmar, pelo que trabalha em conjunto com o Design Gráfico de forma a melhor completarem as metas de comunicação da marca (assim como foi referido anteriormente, este departamento também se encontra interligado com os serviços jurídicos para trabalhos pontuais que deles necessitem).

Estes projetos entre-equipas requerem, portanto, um fluxo de trabalho definido para melhor garantir uma boa comunicação entre os responsáveis e alcançar os resultados esperados.

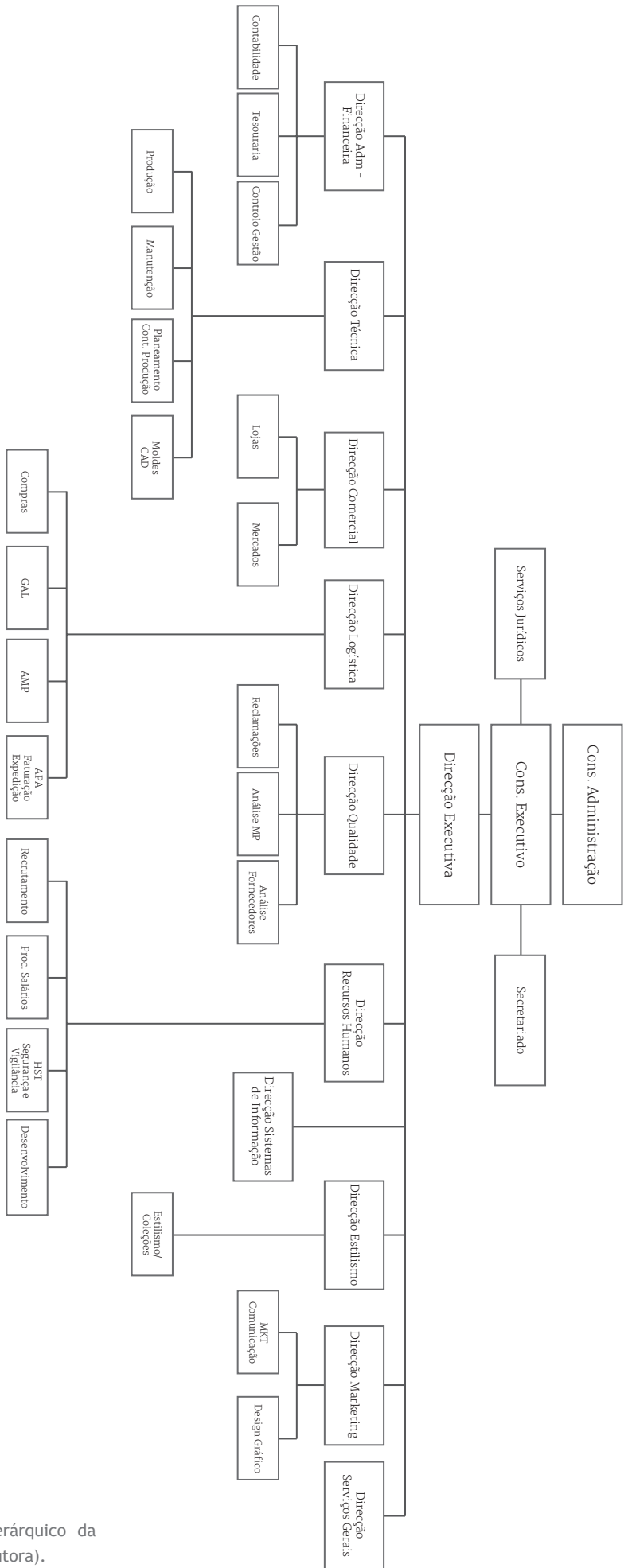


Fig. 37 - Organograma hierárquico da Dielmar - 2017. (Fonte: da autora).

3.2.2 | Metodologias e fluxo de trabalho

Para além das ligações entre os diversos departamentos e serviços da Dielmar (ligações estas demonstradas pelo subcapítulo anterior, e respetivo organograma), existem condutas e metodologias de trabalho previamente planeadas, estruturadas e aplicadas - existe um fluxo de trabalho naturalmente resultante das necessidades de execução de projetos e derivado do hábito da realização de tarefas que necessitem destas equipas multidisciplinares. É normal que existam certas metodologias de trabalho neste tipo de empresas, visto que a previsibilidade das tipologias de projetos/tarefas e das relações entre os departamentos é muito alta.

Existem trabalhos que surgem esporadicamente, como é o caso de certas produções de Marketing e Design Gráfico, que não necessitam de ir comunicando imperativamente com outros departamentos para a realização dos mesmos, no entanto existem também tarefas e projetos que são recorrentes, constantes, e necessitam da atenção de um certo número de departamentos para serem desenvolvidos. Como exemplo temos a produção de suportes como as telas de boca de cena para o Portugal Fashion: todos os anos é necessário o desenho e a produção de uma tela que vá de encontro ao tema da coleção a ser mostrada no evento. Quanto à fase criativa, esta cabe ao Design Gráfico e ao Marketing, no entanto a fase seguinte, de produção, é encaminhada pelo departamento de Logística (compras) e de Administração Financeira. Outro exemplo são os suportes de comunicação interna, que por vezes necessitam da supervisão de conteúdo pelos Recursos Humanos, caso aplicável às necessidades requeridas.

Este fluxo de trabalho entre-departamentos vem auxiliar todo o processo, seja ele criativo ou técnico, e tem como objetivo primordial a diminuição de desperdício, seja ele em termos temporais ou orçamentais por parte do serviço de DG (e de todos os outros). O fluxo deriva, tal como foi afirmado anteriormente, de uma reação natural pelos profissionais dos vários departamentos face às necessidades com que se vão deparando e que vão ocorrendo durante os projetos: não existem, portanto, metodologias específicas, fixas, mas um foco na preocupação com os fatores de desenvolvimento criativo e de produção. Esta preocupação determina que as decisões criativas sejam efetuadas pela equipa correspondente (DG/MKT), enquanto que as fases de produção com ênfase nos fornecedores, nas opções e nos orçamentos sejam efetuadas pelos responsáveis. Neste sentido, cada departamento faz o seu trabalho, maximizando a produtividade e a qualidade de todo o produto Dielmar, tendo em conta fatores de ambos os lados (a equipa criativa não deve desenhar uma proposta que saiba imediatamente que não será aceite pelos orçamentos e detalhes do departamento de logística/financeira/RH, e vice-versa: os departamentos técnicos não deverão interferir nas decisões criativas). O mesmo se aplica aos restantes departamentos da empresa. Aqueles que necessitam de trabalhar em conjunto, fazem-no comunicando entre si e mantendo metodologias ativas inerentes à resolução de problemas e concretização de projetos.

Existe, portanto, um fluxo de trabalho natural, com base nas necessidades e objetivos de diferentes projetos da empresa, que é realizado com o auxílio de vários departamentos que trabalham em conjunto ou separadamente para alcançar as mesmas metas.

Quanto ao funcionamento e ao fluxo de trabalho do departamento em estudo na presente investigação, também não existem metodologias fixas de trabalho - cada projeto é um projeto, com diferentes abordagens, e cada tarefa é executada da melhor forma possível de acordo com a visão do responsável pelo departamento de Design Gráfico.

O briefing é entregue oralmente (pelo Marketing ao DG; pela cabeça do departamento de DG ao estagiário, se existente; ou pelo Marketing ao estagiário - caso este demonstre capacidades para lidar com as necessidades e a responsabilidade do projeto), com os dados básicos acerca do projeto, tais como: a necessidade base, o objetivo, se é digital ou impresso e o prazo. Habitualmente - e segundo a experiência do estágio da autora na empresa -, não são fornecidas mais informações, sendo que cabe ao designer ir construindo o briefing ao longo da produção e do processo de desenvolvimento dos projetos.

Neste sentido, o fluxo de trabalho é fraco e tem algumas deficiências, sendo que se perde demasiado tempo e recursos até que haja um entendimento real daquilo que é o projeto. Sem uma nota brévia acerca da pesquisa, das necessidades específicas e do estudo por detrás do projeto (como o público-alvo, e os desejos a nível de grafismo e criatividade), torna-se complicada a percepção daquilo que é o objetivo real do mesmo. É verdade que cabe ao designer elaborar moodboards, trendboards e análises do que os concorrentes executam em casos semelhantes,

estudando o objeto em mãos e as suas possibilidades, assim como desenhando variadas propostas; no entanto, deveria ser entregue uma pré-noção daquilo que é a ideia base e a meta do projeto tendo em conta o público pelo qual será visualizado, de maneira a não se desperdiçar tanto tempo e recursos em propostas não correspondentes ao briefing.

Estes aspetos enfraquecem de forma perceptível a fluidez do funcionamento deste departamento, assim como o fluxo de todo o processo criativo. Mas, tratando-se de algo facilmente remediável - com a elaboração de melhores briefings e metodologias de trabalho (algo que vai de encontro com o tópico investigativo da presente dissertação) -, é um tópico que se tentará abordar no presente documento e que se tentará incitar à empresa como uma proposta de melhoria para o funcionamento interno tanto do departamento em questão como para os departamentos que a aproveitem.

Seguida da entrega do briefing oral, é iniciada a fase de contextualização e de pesquisa, para um melhor entendimento do projeto em mãos e das suas possibilidades. Se o projeto for entregue ao estagiário para realizar, o mesmo deverá ir consultando o responsável do departamento de DG ou MKT, reunindo ideias e opções criativas. Depois, começa a fase de design, a etapa criativa onde se elaboram diferentes propostas para serem visualmente apresentadas tanto às cabeças dos departamentos já referidos, como à CEO da empresa para aprovação. É nesta fase que surgem mais soluções do que o que seria desejável para uma boa corrente de trabalho. Como o briefing tem falhas, é durante o desenvolvimento dos projetos que surgem as dúvidas, as discussões de ideias erradas, as propostas que não vão de encontro às necessidades e os desperdícios - como o tempo essencial à entrega do projeto.

Aquando da finalização da(s) proposta(s), a mesma é apresentada. Caso seja adequada às necessidades e seja aprovada, pode ser desenhada a arte final e produzida, caso não seja é necessário voltar à fase anterior e desenhar mais propostas com base no *feedback* recebido. Trata-se de um processo demorado, com muitas paragens devido à necessidade de acompanhamento constante e de aprovação pela CEO (que nem sempre se encontra disponível para poder verificar todos os projetos de Design Gráfico atempadamente, devido ao seu cargo e às muitas responsabilidades dele derivadas). E este *micromanaging* é uma das razões pelas quais o fluxo de trabalho nestes departamentos - Design Gráfico e Marketing -, é tão inconstante, tão inconsistente e tão demorado.

Durante estes processos criativos, e perante as necessidades de projetos com fins específicos, a ligação e o trabalho entre os departamentos torna-se crucial ao bom desempenho pelo designer. Por exemplo, no que toca a projetos fotográficos que envolvam produtos Dielmar, há uma necessidade de uma boa relação/comunicação entre o DG e o departamento de Lojas para que seja possível, em conjunto, reunir as ferramentas indispensáveis à concretização de ditos projetos fotográficos (ferramentas estas como os produtos da marca). Sem este funcionamento interno, sem este fluxo de trabalho, sem estas ligações entre serviços, haveriam dificuldades em se concretizarem estes tipos de projetos requerentes de vários tipos de ferramentas para serem efetuados. Apesar de poderem ser melhoradas, é inevitável que se apliquem estas metodologias de trabalho entre os vários departamentos.

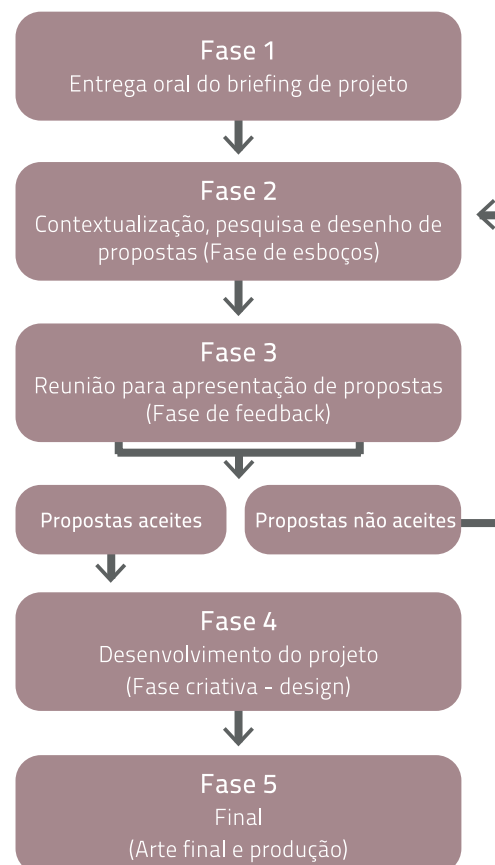


Fig. 38 - Esquema representativo do fluxo de trabalho dentro do departamento de Design Gráfico (e Marketing). (Fonte: da autora).

3.3 | Target

Uma das principais necessidades de um projeto de Design de Comunicação é o conhecimento e o entendimento do que se pretende transmitir (a mensagem a comunicar) e, ainda mais relevante, para quem se desenhará a mensagem visual (*target*).

De forma a melhor entender o destinatário dos projetos de Design de Comunicação e de Design Gráfico, e de toda a marca e seus produtos, é necessária a compreensão de quem é o consumidor e público-alvo Dielmar - para quem é que se está a vender a marca, quais as suas características, as suas ambições, os seus desejos, as suas necessidades, a sua personalidade, os seus padrões de compra.

Este conhecimento permite que se antecipem riscos (que muitas vezes não são calculados e podem determinar o insucesso de um projeto) como o da mensagem não ser bem recebida, de ser mal interpretada, ou até mesmo de não chegar ao público-alvo pretendido, sendo que para tal são elaborados estudos e análises do público-alvo da mensagem, e do eventual cliente que a irá comprar. Assim sendo, faz todo o sentido que se esclareçam estas características.

O *target* Dielmar é homem, encontra-se primariamente numa faixa etária prolongada entre os trinta e os cinquenta anos e inserido num mercado social e económico de classe média/alta. Tem um forte sentido de estilo, segue as tendências de moda, é culto, deseja possuir uma boa imagem e procura uma boa relação qualidade/preço nos produtos que utiliza. Pode ser executivo, de estilo clássico, casual ou procura ser mais irreverente e moderno. Pode desejar desde modelos mais jovens a cortes mais conservadores, ou até mesmo a peças e conjuntos completamente personalizados - e encontrá-los-á na Dielmar.

Importante denotar, no entanto, que atualmente (2017/2018), a Dielmar também iniciou uma aposta no vestuário feminino - especificamente para mulheres executivas. Mas este trata-se de um projeto não enquadrado na meta principal desta marca, sendo, por tal, mais relevante o estudo direcionado para o principal consumidor - do sexo masculino.

A marca pretende satisfazer todas as necessidades do seu cliente, sejam elas de aquisição de peças têxteis para o quotidiano, para o trabalho, ou para eventos mais formais, acompanhando-o em todas as fases da sua vida com roupa de qualidade e duradoura. Por tal, são desenhadas coleções que refletem nos diferentes estilos, nas variadas necessidades e nas tendências do momento.

Assim, para além deste tipo de estudo poder auxiliar no desenho da comunicação da marca, também o poderá fazer no desenho das coleções, sendo que conhecendo o consumidor típico se podem avaliar os riscos e as oportunidades a aplicar na vertente comunicacional (publicidade, vendas) ou do Estilismo.

Da mesma forma se pode aplicar esta abordagem investigativa quando se produzem peças de comunicação que tenham como o destinatário o *target* da marca. Se aquilo que o cliente procura é a qualidade dos produtos, o seu design, o sentido de estilo que deriva dos mesmos ou o orgulho de possuir uma peça que é nacional, deverão ser esses os ideais a transmitir na comunicação da marca. Dever-se-ão manter de parte características visuais e aspetos gráficos que denotem sentimentos que não os afirmados anteriormente: deve existir, sim, um sentido de estética que transmita os valores da marca, que demonstre aquilo que se está realmente a comercializar, a sua qualidade, o seu significado e reputação perante a sociedade, e que desperde desejo de compra e posse pelos recetores da mensagem, pelo cliente.

Embora possa parecer complexo o processo de criação de mensagens que sejam visualmente fiéis à representação de valores mais abstratos, não é impossível. O designer deve ser capaz de traduzir visualmente o *status* e a personalidade da Dielmar, entendendo todos os fatores mencionados - entre eles, os arquétipos emocionais da marca.

Segundo José Martins (1999, p.27), "*As motivações de compra estão relacionadas às necessidades, às crenças e aos desejos individuais (...)*" e a "*preferência de compra está associada à imagem da marca (...)*". Assim sendo, a "*imagem do produto pode atrair os consumidores por motivação ou identificação pessoal (...)* Se a marca tiver uma definição arquetípica (...) as possibilidades de venda crescem enormemente."

Seguindo este raciocínio, a Dielmar apela, ou deve apelar, ao seu *target* através de uma comunicação desenhada com foco nele mesmo: sendo visual e esteticamente agradável, detentora de qualidade imagética (estabelecendo uma ponte entre a qualidade da comunicação e a qualidade dos seus produtos), e que estabeleça uma relação com o cliente - aludindo aos seus

arquétipos emocionais e desejos - mesmo que subconscientes.

E quais são os arquétipos emocionais que definem o *target* Dielmar? Atendendo ao capítulo do Estado da Arte que explicita esta temática (ver página 38), e compreendendo o ponto de vista, os desejos e toda a *persona* do consumidor desta marca, é possível afirmar que os arquétipos que o definem são: o *Instinto* (o sentido de *Posse* e a *Socialização*), o *Ego* (nomeadamente a *Auto-estima*, *I Am a Star* e o *Equilíbrio Estético*), o *Espírito* (na *Expressão*) e a *Razão* (com as *Cenas do Quotidiano*, e a *Grande Meta*).

O sentimento de posse é instintivo num ser humano, visto que nos tratamos de um povo que é maioritariamente consumista - não intitulando o cliente Dielmar de consumista, mas admitindo que o mesmo revela um forte desejo de posse dos seus produtos, seja por necessidade seja por ambição de posse desta marca de renome internacional - à semelhança de muitos outros clientes de outras marcas que as compram simplesmente pela aspiração de possuir de bens que estejam bem posicionados socialmente, que tenham um bom *status*.

Já o arquétipo da *socialização* trata-se de um instinto de sobrevivência que alimenta a auto-estima, a confiança e a vivência do ser humano. O consumidor que veste Dielmar pode frequentar círculos da área de moda e socializar através disso mesmo, utilizando a marca como uma ponte para a socialização, para o envolvimento com outras pessoas com os mesmos interesses. Da mesma forma, o ego - a auto-estima - é aumentada pelo sentimento de conforto e de estilo irradiado pelos produtos da marca, sendo que, para muitas pessoas, a confiança vem para além do interior - vem também do exterior, pois tendo uma boa apresentação e vestindo algo que as faça sentir bem, é aumentado instantaneamente o sentimento de segurança, determinação e confiança.

Basicamente, a roupa trata-se de um poderoso acessório à psique humana, servindo tanto como alimentação para o ego, como de propensora à socialização.

O homem Dielmar procura também ser marcante, visível e bem sucedido (arquétipo *I am a star*). Procura um equilíbrio estético, classe e elegância numa beleza exterior adquirida pela marca. Trata-se de um cliente de espírito, no sentido em que tem bom senso, é moderno e procura uma expressão da sua criatividade e autenticidade.

Tem orgulho no seu dia-a-dia, no seu quotidiano, consciência das suas responsabilidades e obrigações e gratificação com o seu reconhecimento. O cliente Dielmar é também ambicioso, focado nas suas metas e objetivos por ele definidos, inspirador de desafios e conquistas procura a integração e progresso social. Ele procura expressar a sua individualidade e a consciência da sua presença perante o mundo.

Estes desejos, ambições, atributos psicológicos e arquétipos emocionais definem não só o cliente da marca, mas a própria - sendo que uma marca é definida pelo seu consumidor e apenas vinga perante os seus objetivos graças ao mesmo. São as motivações de compra geradas e definidas pelos arquétipos anteriormente referidos que auxiliam na compreensão daquilo que é - ou deve ser - a mensagem transmitida pela empresa, daquilo que é esperado e pretendido pelo cliente na comunicação da marca.

No entanto, este tipo de cliente, com estes arquétipos emocionais, não procura, ou não encontra, apenas esta marca. Na verdade, perante um mercado constituído por uma imensidão de marcas e empresas concorrentes, o cliente vê-se confrontado com tantas opções de escolha que apelam aos seus gostos, à sua personalidade e necessidades, que acaba por selecionar e comprar naquela que tem o melhor Marketing, a melhor comunicação e a melhor promessa de qualidade/preço em comparação com a Dielmar.

Pela importância da implementação de aspetos conducentes de uma correta transmissão de valores na Identidade e comunicação da marca, dever-se-ão estudar todos os elementos que permitam complementar a construção visual de ditos valores.

Assim, é necessário que se entendam também os concorrentes da marca - sejam estes diretos ou indiretos -, examinando a sua comunicação, os seus pontos fortes e fraquezas, as suas apostas e a forma como se diferenciam e marcam uma forte presença perante aquilo que é um mercado vasto e extenso.

3.4 | Concorrentes

Num mundo onde existem milhares de marcas e empresas dedicadas à área têxtil, e uma grande oferta de marcas com *status* alto e qualidade elevada, torna-se difícil o destaque de algumas delas perante concorrentes mais fortes.

O *target*, quando confrontado com um grande número de ofertas, escolhe aquela que mais lhe desperta o interesse - aquela que lhe estimula o desejo e, claro, aquela cuja mensagem vai de encontro às suas necessidades.

É possível observar em qualquer espaço comercial variadas lojas de vestuário, desde as mais amigáveis financeiramente às de *status* mais elevado. Da mesma forma existem vários espaços, sejam físicos sejam digitais, dedicados à venda de *haute couture*, *high fashion*, de marcas de qualidade e renome, assim como de serviços de pronto-a-vestir e alfaiataria.

Neste sentido, torna-se complicada a decisão de compra por parte do cliente. No caso do *target* Dielmar, o mesmo vê-se confrontado perante a marca e seus concorrentes. E o que distingue a Dielmar dos seus concorrentes? O que os torna apetecíveis ao *target*? Quais as suas estratégias de comunicação? De que forma se pode destacar a Dielmar?

Para que a Dielmar vingue e ganhe destaque perante este mercado de concorrentes, diretos ou indiretos, e consiga que o seu *target* se transforme em cliente, é necessário que se analisem e estudem os comportamentos das marcas que lhe são concorrentes. Compreendendo o seu comportamento, sua comunicação e apostas, será possível, a partir dessa informação, construir exemplos do que fazer (ou não) no caso em estudo.

O maior concorrente direto da Dielmar é a **Massimo Dutti**, uma marca espanhola criada em 1985, com uma gama de produtos inicialmente orientados para homem, com a missão de produzir roupa de qualidade. Em 1991 foi adquirida pelo Grupo Inditex (um dos principais distribuidores de moda do mundo, responsável pelas marcas Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Uterqüe - que contam com 6.104 estabelecimentos em 86 países) e a partir de 1995 iniciou-se na moda para mulher. Com essa mudança, a Massimo Dutti consolidou-se como um grupo em crescimento a nível nacional e internacional, tendo atualmente mais de 750 lojas em mais de 74 países, incluindo Portugal.

Desde 2006 que a Massimo Dutti desenha e comercializa as seguintes linhas: para mulher "*Womens wear, Accessories, Fragrances*", para homem "*Mens wear, Accessories, Pessoal Tailoring, Fragrances*" e "*Boys & Girls*" para crianças. Esta diversidade de produtos, e *targets*, é um ponto forte da marca, sendo que apela a variados consumidores. A marca compromete-se a oferecer a todos os seus clientes um elevado padrão de excelência, qualidade, saúde e segurança nos seus produtos, e a comunicar de forma clara e transparente.

Os seus produtos são elaborados responsável e eticamente, sendo que todas as atividades da marca são desenvolvidas sem prejuízo para o meio ambiente, pensando na gestão sustentável dos recursos naturais e favorecendo a conservação da biodiversidade. Existe um compromisso para com o ambiente, procurando-se minimizar o impacto ambiental ao longo de todo o ciclo de vida dos seus produtos.

Também preocupada com os seus deveres sociais, a Massimo Dutti estabeleceu, em 2001, os seus primeiros contactos com a Fundação *Molí d'en Puigvert* - especializada em desenvolver programas de reabilitação social e laboral de pessoas com transtornos mentais graves (TMG) -, com o objetivo de explorar métodos de inserção socio-laboral para grupos vulneráveis e pessoas com dificuldades de integração.

Nasceu a 28 de abril de 2002 em Palafolls (Barcelona) a primeira loja Massimo Dutti na qual trabalham pessoas com TMG. Os resultados desta iniciativa são palpáveis. Os empregados da Massimo Dutti Palafolls melhoraram a sua saúde e obtiveram uma importante diminuição das suas despesas hospitalares. Estas iniciativas diferenciam muito positivamente a Massimo Dutti, distinguindo-a de outras marcas e conseguindo marcar a diferença não só pelos seus produtos, mas também pela sua sensibilidade, suas ações sociais e ambientais.

Também se verifica uma dedicação para com a imagem e comunicação da marca. Para além do design da marca gráfica, apelativa, legível, com um símbolo e uma tipografia detentoras de classicismo e qualidade, as suas produções gráficas são de força visual, equilibradas, e transmitem abertamente valores da marca, como a sua qualidade.

A sua Identidade Visual Corporativa, especificamente a marca gráfica, pode ser representada: na sua totalidade (composta pelo símbolo, logótipo e descritivo), em orientação vertical

ou horizontal; apenas pelo símbolo (monograma); ou apenas pelo logótipo (Massimo Dutti), conforme as necessidades de aplicação.

A versão mais frequentemente aplicada é o logótipo a preto sobre fundo branco, com a sua tipografia facilmente identificável como pertencente à marca. As suas cores corporativas são o preto e branco, podendo no entanto ser aplicadas outras cores em casos especiais. No seu aniversário dos 25 anos, a marca lançou outra variante para celebrar a data, na qual se dispõe o logótipo no topo e, logo abaixo, o número 25 a envolver a palavra *years*. Esta variante é possível de se observar, por exemplo, na rede social Facebook.

Ao contrário da Dielmar, a Massimo Dutti não coloca o seu logótipo/símbolo/marca gráfica em todos os seus suportes e meios de comunicação, sendo que não existe essa obrigação: a marca é automaticamente reconhecida nas suas aplicações dentro dos seus meios (redes sociais, catálogos). Claro que em exemplos como comunicação externa - *outdoors*, cartazes, anúncios de imprensa - existe o dever de se identificar a marca, no entanto, dentro das suas próprias redes não existe essa necessidade.

A Massimo Dutti também possui um serviço de alfaiataria por medida - *Personal Tailoring* -, e tem uma marca gráfica para identificar tal especialidade (ver figura 40). O seu ponto forte é a existência de uma aposta neste serviço também *online* (website da marca). As fotografias dos produtos *Personal Tailoring*, dos variados modelos existentes e dos possíveis combinados, ilustram as várias possibilidades do cliente.

A presença *online* e a forma como esta se encontra organizada, evidencia os valores da marca e garante uma forte estratégia de comercialização, alcançando mais facilmente o seu público-alvo e as suas metas e quotas empresariais.

Outra das suas estratégias de comunicação é a variedade de apostas, nos seus produtos, parcerias sociais e ambientais, nas montras e expositores de loja, etiquetas, e frequente presença digital (Website, Facebook, Instagram). As produções de comunicação desta marca possuem uma grande coerência visual - e isto torna-a apelativa ao seu cliente, e demarca-a perante outros concorrentes que não tenham o mesmo cuidado.

A observação deste concorrente permite concluir - do ponto de vista da autora - que a sua comunicação é um excelente caso de estudo, para aquilo que a Dielmar deveria estar a fazer, servindo como um bom exemplo para os seus produtos, serviços e comunicação.

A imagem é tudo, principalmente em empresas como estas, que sobrevivem com a publicidade bem executada, com fotografias de qualidade e bom design - ítems cativantes e de interesse para o cliente. A Massimo Dutti é, por tal, tida como um concorrente muito forte à Dielmar, sendo uma marca versátil, com qualidade e bem adaptada ao seu cliente.



Fig. 39 - IVC da Massimo Dutti. À esquerda, em cima, marca gráfica (Fonte: <https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/originals/fd/ca/e6/fd-cae6d1b4434bcb4dab2d3e5026694e.jpg>); Ao centro, em cima, símbolo e logotipo (Fonte: <http://acceso.web93.es/content/38374/Marcas/logo.jpg>); À direita, em cima, logotipo (Fonte: <http://forumaveiro.com/app/themes/bootstrap/library/img/lojas/massimo.png>); Em baixo, portador de fotografia editorial - a variante dos 25 anos (Fonte: <https://www.facebook.com/MassimoDuttiOfficial/photos/a.153667611329534.36140.135537833142512/159180444111584/?type=3&theater>).



Fig. 40 - Exemplo de comunicação Massimo Dutti para o serviço *Personal Tailoring* (Website). (Fonte: <http://www.revistagq.com/moda/articulos/massimo-dutti-personal-tailoring/22576>).

Outro concorrente é a **Hugo Boss**, uma marca de origem alemã fundada em 1924. Quando Hugo estabeleceu a sua fábrica (1924), as dificuldades de prosperação eram óbvias, pelo que a empresa formou uma associação com o Terceiro Reich na Segunda Guerra Mundial, estabelecendo um acordo com este partido e iniciando a produção de uniformes para os vários militares e oficiais nazis.

No fim de 1960 a marca prosperava de novo e em 2000 expandiu-se para o mundo da moda, diversificando os seus produtos e aumentando os seus lucros, sendo que atualmente se trata de uma das empresas de moda mais bem sucedidas do mundo.

A sua associação com variados patrocínios desportivos - especialmente com a equipa de Fórmula 1 desde 1981 -, com marcas como a Mercedes, com celebridades (como o ator Scott Eastwood e o campeão do mundo de Fórmula 1 de 2015, Lewis Hamilton), provoca desejo e ambição de posse da marca no seu *target*. A marca veste também a equipa de futebol do Real Madrid, com fatos feitos por medida e de extrema qualidade.

O que começou como sendo uma marca unicamente direccionada para o público masculino, transformou-se numa multinacional que tem como *target* homens e mulheres de classe alta, que procurem roupa, acessórios ou até mesmo perfumes e cosmética.

A sua Identidade Visual é reconhecida mundialmente, sendo inconfundível. A marca gráfica pode ser apresentada com as suas variantes: "Boss, Hugo Boss", como "Hugo, Hugo Boss", aplicada apenas com o logótipo "Hugo Boss", e também com as suas variantes de linhas (Boss Orange, Boss Green e Hugo). A linha Orange possui um símbolo específico e pode ser apresentada como "Boss, Hugo Boss", como "Boss Orange" ou "Boss Orange, Hugo Boss".

As suas cores corporativas variam entre o preto, o branco e o vermelho, aplicadas como fundo ou cores base - nas linhas Boss e Hugo. Enquanto que nas linhas Orange e Green são aplicadas, respetivamente, o laranja, branco, castanho e prateado (normalmente aplicados no packaging e no fundo dos suportes); e o vermelho, variados tons de verde e o branco. Existem variações quanto a estas aplicações de cor, sendo que, por exemplo, na linha green a marca gráfica pode ser desenhada a vermelho sobre fundos verdes, ou a mesma pode ser verde sobre fundos de cor ou brancos. O mesmo acontece com as restantes linhas e as suas marcas gráficas, existindo sempre uma coerência dentro de cada linha e para com as restantes marcas gráficas.

Estas diferenciações de cor auxiliam no reconhecimento e distinção das diferentes linhas, das suas respetivas marcas e dos seus produtos. Para além de que completam a Identidade Visual Corporativa da Hugo Boss e permitem que as suas aplicações possam ser utilizadas em diferentes fundos e suportes.



Fig. 41 - IVC Hugo Boss. À esquerda: em cima, a marca gráfica da Boss, Hugo Boss (Fonte: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/7/73/Hugo-Boss-Logo.svg/2000px-Hugo-Boss-Logo.svg.png>); logo abaixo, a marca gráfica da Hugo, Hugo Boss na sua variante de cor mais frequentemente aplicada (vermelho) (Fonte: <http://logok.org/wp-content/uploads/2014/10/Hugo-Boss-logo-HUGO-brand.png>); À direita: em cima a marca gráfica referente à linha Green (Fonte: <https://www.thackerays.co.uk/images/categories/Hugo-Boss-logo-green.png>), seguida da linha Orange na sua variação sem símbolo (Fonte: <http://www.flannels.com/images/marketing/new-boss-oranhe-banner.jpg>) e, logo abaixo, uma das suas versões com símbolo (Fonte: <https://www.shoresoptical.com/public/upload/manufacturereimage/36-27-3.jpg>).

Para além da sua fortemente explorada Identidade Visual Corporativa, outro dos seus pontos fortes é a sua comunicação visual diversificada e constante. Desde peças de comunicação mais casuais e descontraídas até a produções mais formais, a Hugo Boss pretende satisfazer o seu consumidor desde o campo de golf até à passadeira vermelha.

A Hugo Boss publicita todos os seus serviços e produtos, sejam vestuário, acessórios ou cosmética. E fá-lo através de vários meios de comunicação, como nas redes sociais, no website, em campanhas impressas/digitais/em vídeo, em lojas, na televisão, meios de imprensa (revistas, rádio, ...), entre outros.

A marca acerta em cheio naquilo que são as metodologias de angariação de clientes, sendo que apela ao seu consumidor através de suportes que o mesmo utiliza com frequência, como é o caso dos constantes anúncios televisivos ou dos vídeos com ligações a patrocínios e celebridades. São grandes apostas com grandes retornos, visto que a comercialização desta marca - especialmente na sua vertente cosmética -, é feita na sua maioria como consequência destes tipos de campanhas publicitárias nos locais e suportes certos.

Claro que o seu posicionamento é superior ao da empresa em estudo, pela sua popularidade internacional - algo que permite que existam maiores apostas e riscos criativos na sua publicidade, sendo estas ações aquelas que aumentam e mantêm o seu nível de sucesso e garantem o seu forte posicionamento - e *status*.

A Hugo Boss apresenta algumas semelhanças enquanto comparada com a Dielmar (como o seu *target* principal e os arquétipos emocionais a ele associados), os seus serviços e algumas das tipologias de produtos (desde camisas, casacos, a relógios e calçado, tal como existentes na Dielmar).

No entanto, esta marca é detentora de um mais elevado nível de popularidade, graças ao grande investimento na sua comunicação -feita de forma constante e sóbria -, na sua imagem bem cuidada, e na diversificação e atualização permanente de produtos.

Fig. 42- Exemplo de comunicação da Hugo Boss na rede social Facebook (Fonte: <https://www.facebook.com/hugoboss/photos/a.293025716519.152934.116097341519/10155517712431520/?type=3&theater>).



Outro exemplo é a **Canali**, uma *luxury brand Made in Italy* de grande sucesso. Tem sido descrita durante mais de oitenta anos como o paradigma do *tailor-made* italiano e da elegância do homem. Foi fundada a 1934, por Giacomo Canali e Giovanni Canali, tendo começado como um negócio familiar promotor de valores de excelência através do *know-how* artesanal e da criação de peças de alfaiataria de excepcional qualidade e conforto, naquilo que a marca descreve como o perfeito balanço de elementos que funde a cultura e a história com estilo e bom gosto.

Nos anos de 1950 e 1960, já a segunda geração da família estava ao encargo da empresa, reforçando e intensificando a presença desta casa no mercado têxtil italiano e começando a "fazer ondas" internacionalmente.

Por volta de 1970 os fatos italianos são levados para os Estados Unidos da América, Reino Unido, França e Suíça, e é também nesta data que a empresa marca a sua diferença no mundo da alfaiataria italiana, sendo a primeira do país a introduzir máquinas de corte mecanizadas. Em 1980 a Canali começou a estar disponível na Europa, Médio-Oriente e Canadá, investindo em novos centros de produção em Itália, de forma a acompanhar o grande ritmo de procura pelos consumidores.

São promovidos valores de perfeição estética, prestando uma atenção meticulosa aos detalhes, utilizando tecidos *premium* e também através do serviço exclusivo *Su Misura*. Um serviço de alfaiataria que combina a experiência e perícia dos seus especialistas *Made to Measure* e a arte dos mestres alfaiates que criam fatos distintos, blazers, calças e camisolas dos melhores materiais, todos confeccionados em Itália.

Esta empresa familiar, que se encontra atualmente na sua terceira geração, orgulha-se de possuir todos os seus próprios centros de produção em Itália, mais de 1,800 trabalhadores, 250 boutiques e mais de 1,000 lojas, em mais de 100 países por todo o mundo.

O seu *target* é homem, detentor de um forte sentido de estilo, com gostos que variam entre visuais mais básicos ou modernos, inovadores ou clássicos, e encontra-se inserido numa classe económico-social alta. Ele procura o *status* de *Made in Italy* da marca, a qualidade e excelência dos seus produtos.

A Canali apela ao seu cliente principalmente através dos seus produtos e do seu reconhecimento perante o mercado e outras marcas concorrentes. Mas investe igualmente na sua comunicação, transmitindo os seus princípios e valores, aproveitando as suas convicções, os seus fundamentos (de qualidade e primor) e traduzindo-os visualmente. Desde a sua marca gráfica até à sua comunicação, existe uma grande ligação, uma conexão íntima, entre a mensagem e a imagem. Todos os valores defendidos pela marca são explicitados graficamente.

A marca gráfica (figura abaixo apresentada) é constituída por um símbolo - que figura uma agulha e uma linha que se transformam no "C" de Canali, representando a alfaiataria. O logótipo identifica o nome da marca, e o descritivo remete à data da sua fundação. O conjunto manifesta todo o primor associado à marca. Existem quatro variantes desta: a completa (símbolo, logótipo e descritivo, ver figura 43), outra constituída apenas pelo logótipo, outra aplicada através do seu símbolo e uma outra versão com o logótipo e o descritivo. Existe também uma outra versão, habitualmente aplicada em algumas etiquetas têxteis e de papel dos seus produtos, onde se observa o logótipo seguido da descrição *Made in Italy*.

As suas cores corporativas complementam todo o conjunto gráfico, sendo que são muito sóbrias e clássicas, num esquema cromático muito simples que não interfere com a comunicação da marca, ou com a sua Identidade. São frequentemente aplicadas as cores preto ou branco (assim como tons de cinza), na marca gráfica ou no fundo - existindo, assim como nos restantes concorrentes analisados, exceções à regra, em aplicações especiais.



Fig. 43 - Marca gráfica da Canali (Fonte: http://logos-download.com/wp-content/uploads/2016/03/Canali_logo_logotype_emblem.png).



Fig. 44 - Exemplo de comunicação Canali - *The World of Canali*. Imagem retirada do seu website. (Fonte: https://www.canali.com/en_us/the-canali-world).

Desde o símbolo tradicionalista, ao logótipo humanista, até à tipologia de fotografia e de disposição visual de elementos na comunicação da Canali, é possível de observar uma forte coerência entre todos os elementos gráficos utilizados pela marca. Existe um zelo para com a apresentação dos produtos.

As fotografias são profissionais, de qualidade, e há um esmero perante todos os detalhes - tudo é ponderado e estudado de forma a que a comunicação, a publicidade dos produtos e a imagem da empresa, seja feita da forma mais apelativa possível. Para além da comunicação *via* redes sociais, imprensa e website, esta empresa tem, também, um canal de youtube, através do qual lança as suas campanhas, desfiles, entrevistas, e onde demonstra a confeção dos seus produtos. O canal de vídeo não é o fator que aumenta a popularidade da marca ou o seu número de vendas, mas demonstra que existe uma diversidade na sua comunicação, havendo uma variedade saudável de suportes para todos os tipos de *target*.

Apesar de se tratar de uma *luxury brand*, a Canali e as suas estratégias de comunicação formulam um bom caso de estudo para a Dielmar. Embora hajam diferenças de posicionamento (visto que esta se trata de uma marca de luxo que pode vender a um preço muito mais elevado), ambas as marcas têm o mesmo propósito comunicativo, mesmas metas publicitárias e os mesmos objetivos comerciais. Desta forma, este é um concorrente ao qual a Dielmar deve prestar atenção, retirando inspiração no Design de Comunicação, Marketing e até mesmo nas tendências têxteis, para melhor desenhar a sua própria publicidade.

Por último, encontra-se a **Ermenegildo Zegna**, outro concorrente cujos casacos também são produzidos na fábrica Dielmar (à semelhança da Massimo Dutti) e que se trata de um bom exemplar de estudo para o Design de Comunicação aplicado na área da moda.

Trata-se de uma marca de alta costura - *high fashion* - iniciada a 1910 em Itália, pelo alfaiate de dezoito anos Ermenegildo Zegna, transformada a partir do pequeno negócio têxtil do seu pai, Michelangelo (Lanificio Zegna).

Numa altura em que Inglaterra e a Escócia dominavam o mercado, Zegna - liderando 420 funcionários e sessenta teares - acabou por se impor através de um cuidadoso processo de produção, de produtos inovadores e de excelência, confeccionados com as melhores matérias primas, para além da eficiência na promoção e divulgação da marca.

Um dos primeiros anúncios da marca era o slogan "*Uma qualidade proverbial*". Não demorou muito tempo até a marca se tornar numa das melhores em Itália, e no mundo. Em 1938 a marca já exportava seus produtos para 40 países, inclusive para os Estados Unidos.

Foi nas mãos da terceira geração da família - quando Angelo e Aldo, filhos de Ermenegildo, assumiram a direção da empresa em 1960/1970 e começaram a produzir peças de alfaiataria, assim como uma linha *prêt-à-porter* - que a Zegna se transformou numa cobiçada marca de luxo. Foi nesta altura que começou a expansão da oferta de produtos (linhas desportivas, malhas, acessórios e fatos prontos para venda). Mais tarde (anos 2000) houve também o lançamento de perfumes, óculos escuros, acessórios em couro, roupas íntimas e até uma linha mais jovem e casual de roupas e acessórios.

Para além dos fatos de alfaiataria (*Su Misura*), a Ermenegildo Zegna possui linhas como a *Zegna Sport* (linha de desporto), a *Z Zegna* (direcionada para um *target* mais jovem e moderno), sapatos de coleção limitada (*Limited Edition Ermenegildo Zegna*, feitos artesanalmente em couro e com sola vulcanizada), a coleção *Trivero* e perfumes (como o *Essenza Di Zegna*, *Z Zegna*, entre outros). À semelhança da Dielmar, a Zegna possui também uma linha de fatos de viagem, *Smart Travel*. Linha esta que serviu de base inspiradora para o design das etiquetas de papel para os fatos de viagem da marca em estudo pela autora (ver capítulo 4.3.1).

As coleções Ermenegildo Zegna representam o melhor da alfaiataria masculina, daí a marca se encontrar lado a lado com a Dior, Cartier, Gucci, Prada, Versace e YSL. E isso observa-se através dos seus fatos e também através da sua imagem e publicidade.

A sua Identidade Visual Corporativa é simples, sem adornos, numa composição tipográfica legível e invocadora dos valores Zegna. A marca dispõe de duas variantes; uma intitulada de "Ermenegildo Zegna", e outra de "Zegna" (o nome pelo qual a marca é mais frequentemente denominada), ambas com esquemas de cor monocromáticos e com a mesma leitura visual. A primeira versão é utilizada mais frequentemente, em meios como no seu estacionário, nas suas campanhas, na maior parte dos seus produtos e suas etiquetas correspondentes; a variante Zegna foi aplicada como fotografia de perfil da sua página de Facebook, e pode ser encontrada também em alguns dos seus produtos.

As campanhas publicitárias e as fotografias de produto são muito semelhantes aos casos

Ermenegildo Zegna



Fig. 45 - Dois logótipos da Ermenegildo Zegna. Em cima a sua variante completa (Fonte: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/f/fc/Ermenegildo_Zegna_Logo.svg/2000px-Ermenegildo_Zegna_Logo.svg.png); Em baixo a versão para a coleção Zegna (Fonte: https://pbs.twimg.com/profile_images/463266082812227584/rc0-Dmlh_400x400.jpeg). À direita, exemplo da sua aplicação em publicidade para nova coleção (Fonte: <https://www.facebook.com/ermenegildozegna/photos/a.414113381200.203332.90483716200/10152531904186201/?type=3&theater>).

anteriormente estudados, sendo que o cliente, a tipologia de produtos, a mensagem e os objetivos são idênticos. Assim, tal como nos casos da Canali e Hugo Boss, a comunicação da Ermenegildo Zegna é muito clássica e cuidada. Existe uma conformidade entre estas marcas para com a comunicação destinada ao mercado têxtil e as técnicas aplicadas na mesma de forma a encantar o cliente de *high fashion*.

Relativamente à publicidade, também esta marca se tem associado a celebridades de todo o mundo, como o ator e 38º Governador do estado da Califórnia Arnold Schwarzenegger, e o ator Adrien Brody, vencedor de Óscar de melhor ator pela atuação em *O pianista* (2002).

Pelo entender da autora, a Dielmar deverá olhar para esta marca e compreender os benefícios que provêm de um maior investimento em fotografias profissionais, em campanhas bem estudadas em grafismos mais sóbrios, assim como nas promoções frequentes via redes sociais. Há que devotar alguma confiança no Design de Comunicação, sendo que esta área presta funções de importância para o alcance de metas da marca.

Para além da sua IVC, da sua comunicação e da sua publicidade, a marca aposta também na sua internacionalidade, tendo investido num website multilíngue.

Todos os fatores que a constituem, seja o seu crescimento como marca, sejam os seus fatos *one-of-a-kind*, ou a sua promoção, criam um grande primor envolvente de toda a marca - algo que permite que sobreviva às mudanças no mercado, às novas tendências e às ameaças dos seus concorrentes. E estas são as práticas recorrentes que diferenciam a popularidade e o desvanecimento de uma marca perante um mercado tão extenso.

Em suma, a maioria dos concorrentes da Dielmar - pelo menos todos aqueles que possuem características possíveis à saudável competição para com a empresa - investem nos suportes necessários a uma maior e melhor publicitação de si mesmos e dos seus produtos. Existem cuidados para com a imagem transmitida para os seus clientes, havendo especial atenção com meios como os estacionários, catálogos, vídeos, fotografias e todos os outros meios de comunicação que reflitam a Identidade da marca.

Apesar das diferenciações em termos de posicionamento (uma *luxury brand* comporta-se de maneira mais arriscada, investindo mais, enquanto que uma marca mais discreta toma

menos riscos e procura não sair da sua área de conforto), é possível que se retirem ideias dos diferentes tipos de concorrentes, sejam eles de área têxtil ou não.

Analisando as composições nas suas fotografias, a maneira como se combinam os produtos com os ambientes de fundo, as aplicações das suas IVC, a tipologia de música utilizada nos seus vídeos e campanhas de coleções, estudando pequenos suportes (como o packaging dos produtos) e até mesmo examinando a frequência de lançamentos de publicidades (em qualquer das plataformas, sejam em website, loja online, ou redes sociais), é possível que se determinem alguns dos fatores que elevam a possibilidade de sucesso pelo design e pela comunicação.

É pouco ética a imitação e o plágio, mas não é isso que se pretende com a pesquisa e análise destes concorrentes durante a realização e desenvolvimento dos projetos da marca. Pretende-se que se aprendam com os erros e com os sucessos, os pontos fortes e os pontos fracos. Se retirem oportunidades e se aproveitem parâmetros cujos quais ainda não tenham sido aplicados pela Dielmar mas que sejam relevantes para a área.

Destes concorrentes retiram-se vários exemplares positivos de peças de comunicação e de design, para além de inspiração para a publicidade e seus suportes neste ramo.

É da opinião da autora que a Dielmar deve - à semelhança destas marcas - diversificar a sua aposta nos meios de comunicação, e daí retirar maior popularidade e lucro - especialmente quando na realidade estes investimentos são direccionados para a angariação de novos clientes.

Tendo em conta o estudo daquilo que é o cliente Dielmar - e aplicando as suas características às restantes marcas concorrentes -, e a análise do comportamento dos concorrentes da marca, é possível retirar a conclusão de que a comunicação de uma marca faz toda a diferença no alcance daquilo que são os seus objetivos e os seus clientes, para além da diferença que faz no seu posicionamento.

Existe uma correlação muito grande entre a forma como uma marca comunica e o seu sucesso perante o consumidor - algo que se observou em exemplos muito presentes no mercado português (como é o caso da Massimo Dutti e da Hugo Boss).

Dever-se-á de perceber a importância de certos suportes, como um catálogo atualizado das coleções da marca, um website trabalhado e multilíngue, boas peças fotográficas e uma forte Identidade Visual Corporativa (desenvolvida em toda a comunicação da marca), correspondendo à necessidade de comunicar de forma internacional, com qualidade e frequência, para satisfazer aquilo que são os desejos e expectativas do cliente.

Não haverão mais soluções para o aumento da popularidade de uma marca como a Dielmar que não estejam direta ou indiretamente interligadas com o Design de Comunicação ou Publicidade que a mesma aplica.

3.5 | Os arquétipos emocionais da marca Dielmar

De forma a entender aquilo que é - ou deverá ser - a comunicação da Dielmar, dever-se-ão compreender os seus arquétipos emocionais. Da mesma forma que se estudaram os arquétipos emocionais que definem o *target* desta marca (entendendo as suas necessidades, desejos e aquilo que era esperado da marca), também se analisarão aqueles que a caracterizam: aquilo que deseja transmitir ao seu consumidor. Aquilo que a diferencia perante os seus concorrentes e permite que se demarque no mercado.

Tendo em conta a publicação já referida acerca do estudo dos arquétipos emocionais por José Martins (1999), é possível afirmar que a marca será alvo de melhores resultados se houver uma compreensão dos seus arquétipos.

O primeiro arquétipo emocional, do grupo *Instinto*, é o instinto de *Posse*: a marca procura adquirir e manter o cliente sobre o seu cuidado, satisfazendo as suas necessidades e desejos de forma a garantir a sua fidelidade e confiança. Através dos sentimentos transmitidos na sua comunicação - popularidade, estilo, auto-estima, felicidade - a Dielmar alicia à posse dos seus produtos pelo seu *target*.

Outro arquétipo ainda deste grupo é a *Raiz*. A marca procura atrair o seu *target* através das suas raízes (da sua história e o afeto duradouro pelos valores da alfaiataria tradicional) e das emoções que tais transmitem. Este arquétipo encontra-se presente sempre que a marca se apoia nas suas raízes para comunicar: como é o caso das celebrações do seu 50º aniversário,

que remeteu para a origem da empresa e para os valores que lhe foram sendo atribuídos.

No grupo seguinte, *Ego*, a marca detém os arquétipos *Jogo do Poder*, *Equilíbrio Estético* e *Exaltação dos Sentidos*.

O primeiro é representado nas ambições da empresa, que utiliza todos os seus recursos e talentos como um trunfo para chegar ao topo, para ocupar uma posição de destaque perante os seus concorrentes. A marca tem consciência de si mesma e do seu cliente, pelo que o seduz e motiva até alcançar os seus objetivos (venda). A Dielmar deverá fazer o seu papel não apenas para sobreviver, mas para se destacar através seus produtos e sua comunicação. Aí reside o *Jogo do Poder* - na ambição de ser a melhor e prosperar.

Sendo que se trata de uma empresa que deposita toda a sua confiança na sua essência, nos seus produtos, existe um cuidado redobrado com a aparência dos mesmos. Para além de haver uma atenção perante as características do produto (modelo, corte, padrões, cores e todo o conjunto final), garante-se a harmonia dos coordenados e a sua comunicação apelativa. A imagem é tudo, especialmente numa empresa como a Dielmar, que vende elementos visuais, elementos que são o seu núcleo e que comunicam com o consumidor através do seu design e da sua imagem. Este arquétipo é essencial para a marca, estando embutido coerentemente tanto na ligação entre o estilismo/alfaiataria e o equilíbrio estético da mesma, como em toda a Identidade e a comunicação da marca. O equilíbrio estético está presente na marca em questão pois: encontra-se impregnado nos seus valores, na sua história, na sua missão, nos seus produtos e em toda a sua comunicação.

Assim como o aspeto visual é uma parte crucial de uma empresa deste ramo, também o toque e a audição fazem parte da experiência Dielmar. A *Exaltação dos Sentidos* está presente na materialização dos produtos (se são ásperos, se são suaves, se são texturados ou não) e também na própria comunicação (na publicidade *via* vídeo, no som projetado em desfiles). E este é um arquétipo importante porque, como é possível reparar no quotidiano, um *target* é mais rapidamente atraído para uma marca/produto quando é submetido a estímulos mais fortemente demarcados, existindo uma preferência por marcas mais expressivas.

Do grupo seguinte - *Espírito* -, os arquétipos que mais fielmente retratam a marca são a *Expressão*, *Sentimento Cósmico*, *Liderança Visionária*, e *Sensibilidade*.

A marca utiliza a *Expressão* para se envolver com pessoas e ambientes, para além de refletir "(...) sobre as transformações sociais (...) as necessidades latentes de segmentos sociais diferenciados, política, negócios, moda, comportamento e estilo de vida." (Martins, 1999, p. 94) de forma a construir autenticamente os seus produtos e comunicação. A expressão de mensagens autênticas (que procuram ser o objeto dos desejos do consumidor) valoriza a marca, os seus produtos, serviços, e, como consequente, o seu cliente.

O *Sentimento Cósmico* está presente na integração de uma beleza estética e alma na empresa, em todos os seus valores e ações. Neste arquétipo a vida é vivida pela marca como se de um espetáculo se tratasse: cheia de *glamour* emotivo, dentro da qual existe um imaginário intemporal por detrás de todo o design e da criação das peças; uma consciência da vontade e do desejo consumista e um sentimento de missão cumprida pelas metas alcançadas ao longo da existência da marca. Caracterizada pela "atitude transformadora do aqui e agora", trata-se de uma marca ciente das transformações pessoais e profissionais do seu cliente, das necessidades e soluções resultantes dessas transformações.

A grandiosidade metropolitana e a beleza dos ambientes inspiram as coleções, transformando algo místico e idealista em matéria palpável para um conjunto de pessoas que desejam estes ideais. Exemplo de tal é a comunicação fotográfica ou em vídeo da marca, onde se ilustram histórias de *background* para incitar o interesse do *target*.

Pode-se associar a *Liderança Visionária* à Dielmar, pois esta considera o mundo do comércio têxtil como território a ser estrategicamente conquistado pelas suas criações. Ela consegue visualizar as oportunidades do presente e transformá-las nos resultados do futuro. A Dielmar pode ser descrita como uma estrategista entendedora da essência do negócio, que mantém o seu foco nos aspetos que signifiquem avanço, assumindo com clareza a sua liderança e determinação perante os desafios constantes.

A marca aplica a *Sensibilidade* na sua gestão comercial, nas suas decisões empresariais, no seu funcionamento interno e na sua relação para com o cliente. Procuram-se entender os sentimentos a consciência do seu *target*, procurando conhecer profundamente o seu objeto de estudo. Este arquétipo permite também que se criem, para além de afinidades pessoais, uma serenidade e simplificação de métodos de trabalho e de comunicação, tornando sofisticada e

bela toda a Identidade da marca. A sensibilidade é propensora ao sucesso, sendo que enriquece a forma como uma peça de comunicação é desenhada, a forma como um produto é empaticamente pensado e como uma ideia é construída.

Por último temos os arquétipos inseridos no grupo *Razão - Grande Meta, Formalização e a Racionalização*.

A Dielmar encontra-se num estado constante de procura por novos desafios, concentrando todos os seus esforços nas suas metas. Inspirada pelos objetivos alcançados - e a alcançar - e pelos grandes feitos dos seus concorrentes e parceiros, aceita lutar por um reconhecimento social e posicionamento superior. Trabalha com afinco para atingir a *Grande Meta*: a conquista e marcação da diferença no mercado têxtil e do pronto-a-vestir. Exemplo de tal é também o estado de consciência da marca perante a realidade, prosperidade, empreendedorismo, das possibilidades de expressão e de progresso. A *Grande Meta*, poderá ser alcançada pela junção de arquétipos que a coloquem num percurso de avanço: o ego impulsiona a confiança, que consequentemente auxilia a enfrentar a competições, e alcançar metas.

Outro fator que caracteriza a marca é a sua *Formalização*: a busca por princípios morais estáveis, o estabelecimento de condutas éticas e o comportamento que opta por ser correto e honrado. Neste sentido, a Dielmar pode ser descrita como uma marca que procura por respeito e uma posição de honra no mercado em que se encontra inserida e uma segurança na tradição e nos valores (naquilo que a torna digna). É-lhe também importante a preservação de tradições e de raízes. A empresa vive num mundo seu, bem definido e sólido, dentro do qual estabelece hierarquias e estruturas que lhe permitam obter resultados. Dentro deste fluxo procuram utilizar-se princípios morais estáveis e regras fixas, não só pelo impacto no seu meio social, mas também na sua Identidade.

Por último, o arquétipo que também lhe pode ser associado é o referente à *Racionalização*. Isto porque a marca em questão - assim como os seus concorrentes e a maioria do mercado em estudo - é muito competitiva e que faz de tudo o que lhe seja possível para garantir que não existem falhas nem são cometidos erros em qualquer nível de atuação.

Com uma atitude correta perante a realidade, a marca possui capacidades de análise, classificando, medindo e solucionando problemáticas e oportunidades. Ela apoia-se numa organização lógica para estruturar resultados limpos e de estabilidade elevada. Entendendo relações causa-efeito e tendo domínio sobre a matéria, desenvolvem-se melhores ideias e produtos - assim como se encontram emoções que motivem pessoas e as encaminhem no caminho pretendido. No entanto, tendo em conta que a lógica não explica o comportamento do cliente, mas que a compreensão da linguagem e dos desejos interiores consegue determinar melhores opções, a razão deve ser biforcada: deve ter uma parte lógica e outra sensitiva.

Este arquétipo está mais presente em aspetos técnicos, como o planeamento, o controlo de operações e no desenvolvimento de tarefas. A classificação e medição fazem parte deste arquétipo, já que o racional explica a "*realidade através de relações estatísticas e regras objetivas*" (p. 68). A procura de símbolos de *status* é também característica da marca, havendo uma medição dos lucros e de toda a sua popularidade - algo que é natural em empresas e mercados.

Seja na sua racionalidade, nas suas metas, nas suas raízes, na sua sensibilidade, ou nos restantes arquétipos referidos que a definem, a Dielmar pode ser - resumidamente - caracterizada como uma empresa que se apoia na sua história, nos valores da sua tradição e de honestidade, fazendo tudo o que considera necessário ao seu bom funcionamento e ao seu crescimento como marca. Para além do seu fluxo de trabalho, também a sua comunicação e as relações interpessoais são afetadas pela maneira como estes arquétipos atuam, pela forma como influenciam as decisões da marca. Tratando-se de reações instintivas por parte da empresa, dentro de cada grupo de arquétipos mencionados, é possível de observar uma ligação muito forte entre o arquétipo e o comportamento da marca.

Sintetizando, a Dielmar não toma as suas decisões apenas por gosto próprio ou por capricho: ela analisa cada fator e detalhe com empatia e racionalidade, pensando na sua imagem, no seu cliente e ponderando todo o meio envolvente das suas tarefas ou projetos. Também investe na projeção de arquétipos que deveriam estar mais fixos na sua essência e mais visíveis perante o outro, mas não o estão por razões de força maior (financiamento, conflito de interesses, ou outros). Ela transmite não só aquilo que é mas também o que deseja ser; e fá-lo através dos seus produtos e da sua comunicação.

3.6 | A comunicação Dielmar

3.6.1 | Os canais de comunicação

Considerando os seus objetivos e metas enquanto marca, a Dielmar investe sobriamente na sua comunicação e na sua publicidade, promovendo os seus produtos e também os seus valores enquanto empresa. Tendo em conta as necessidades atuais da aplicação de áreas como o Marketing e o Design de Comunicação como pontes para o reconhecimento e expansão da marca perante a sociedade, o mercado e o público-alvo, a forma como uma marca aposta na sua comunicação pode significar o seu sucesso ou o seu declínio.

A Dielmar tem este fator presente na sua idealização de funcionamento e de comunicação, pelo que procura transmitir todos os arquétipos, valores e objetivos anteriormente abordados como ponte para a comercialização dos seus produtos e serviços.

Desde a promoção do pronto-a-vestir, à alfaiataria por medida com materiais de qualidade, de personalização quase incomparável até aos seus produtos mais acessíveis para o homem com classe ou mais descontraído, existe uma linha coerente na comunicação dos diferentes tipos de peças de design dentro de cada uma das plataformas utilizadas pela marca.

Tendo em conta que atualmente as empresas - sejam de que área forem - investem simultaneamente em vários canais de comunicação, de forma a garantir que é atingido o maior número de pessoas possível - e assumindo que este é o comportamento ideal para alcançar um público que tão diversificadamente frequenta as mais distintas redes sociais, plataformas digitais e que encontra meios impressos em diferentes locais e tipos de suporte (outdoors, cartazes, panfletos, etc.) -, será correto assumir que o mesmo deve ser aplicado pela empresa em estudo.

A Dielmar comunica habitualmente através de suportes digitais como as redes sociais Facebook (aquela que é utilizada pela marca com mais frequência e com maior atenção) e Instagram, possuindo também um Website (fracamente aproveitado e desatualizado, em 2016) e, ocasionalmente, produzindo linhas digitais (linha digital de publicidade que circula à volta do relvado durante jogos) para apresentação de patrocínios de jogos de futebol.

Pontualmente são produzidos vídeos de curta duração - pequenos filmes publicitários que normalmente têm como objeto de estudo o serviço de alfaiataria por medida, havendo um foco especial na Seleção Nacional e no SLB - patrocínios da marca. Estes servem - por hábito - para serem colocados nas redes sociais e a passar em *loop* nas televisões disponíveis em eventos e ocasiões especiais, tais como feiras internacionais e celebrações.

Em termos impressos, é possível de se observar - em loja - elementos como *displays* (*displays* de campanhas, preçários, saldos, placas promocionais), cartazes de campanha e telas em montra. A marca aposta também em telas para eventos (Portugal Fashion, Pitti Uomo, celebração do cinquentenário, visitas de representantes do Estado, etc.), em *press releases* (descritivos da coleção em passerele para a imprensa e convidados presentes em eventos como o Portugal Fashion), fichas de cliente e alguns elementos de estacionário (cartões de contacto, papel de carta, papel de FAX, envelopes DL e A4). Para além destes, são produzidos porta-fatos, caixas e sacos para oferta e compras em loja. Tendo em conta as intenções de oferta pelo cliente, de compra em loja, ou de celebração de ocasiões especiais, existem suportes complementares, como fitas em tecido com o logótipo da marca (nas suas cores corporativas castanho e dourado), existindo também - de forma a satisfazer as restantes necessidades da empresa -, fita cola com o logótipo, pins comemorativos, entre outros.

Como já foi abordado anteriormente (e assim como também será descrito e explicitado no subcapítulo referente ao projeto de redesign dos cartazes de coleção, desenhado pela autora), existem também cartazes de coleção para comunicação exclusiva entre a marca e o cliente.

Também se concretizam suportes de comunicação interna, desde panfletos e cartazes com parcerias e descontos para funcionários da empresa, memorandos do departamento de Recursos Humanos, divulgação de eventos internos, informações técnicas, entre outros. Nestes casos não existe uma obrigatoriedade de manter a Identidade Corporativa da marca, sendo que se tratam de peças não-oficiais, no entanto, existem também exemplares de comunicação interna oficial - significando que necessitam de parecer como tal.

Como exemplo são os documentos ou relatórios internos que necessitam de ter a assinatura oficial da empresa - documentos estes que possuem um modelo pré-feito em *Microsoft Word* (desenhado pela autora), sobre o qual os autores podem escrever sem as preocupações de

errar na IVC da marca e sem a necessidade de supervisão pelo departamento de Design Gráfico.

Relativamente à Wesley, esta possui uma fraca presença online, sendo que o Website é quase inexistente - não possuindo menús ou opções de escolha de informação, mas sendo composto apenas uma única página com contactos da empresa. O Website possui hiperligações para as páginas de Facebook, Instagram e e-mail, não existindo mais informação no mesmo.

A sua página de Facebook encontra-se igualmente abandonada, não havendo atualizações durante períodos de tempo muito longos e existindo uma linguagem visual muito fraca. por outro lado, a comunicação através da rede social Instagram é criativa, extremamente frequente, e com mensagens apelativas, havendo publicações diárias, mostras de produtos e demonstrações de construção de fatos por medida.

As publicações constantes na rede Instagram, com propostas de combinados, com produtos de coleção e personalizados, as promoções e novidades, permitem uma maior ligação com o cliente - algo que é feito por todas as outras marcas bem sucedidas. Há todo um investimento na fotografia do produto, na criatividade estética das imagens.



Fig. 46 - Comunicação Dielmar - *print screen* da página inicial do Website da marca a Fevereiro de 2016. Imagem relativa à mais recente campanha da empresa ("campanha do noivo"). (Fonte: <https://dielmar.pt/>).

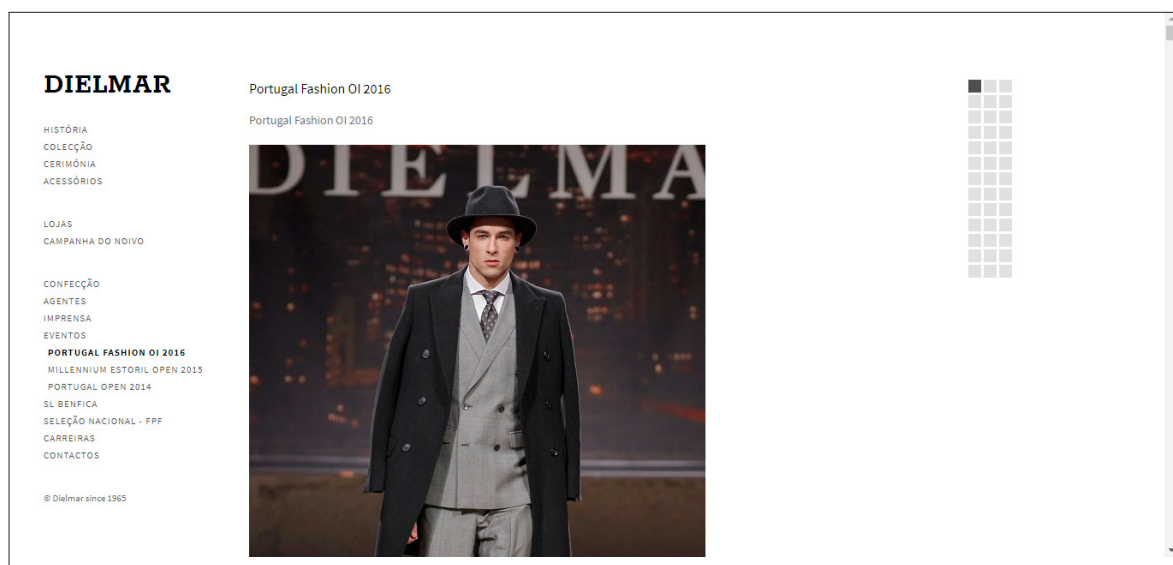
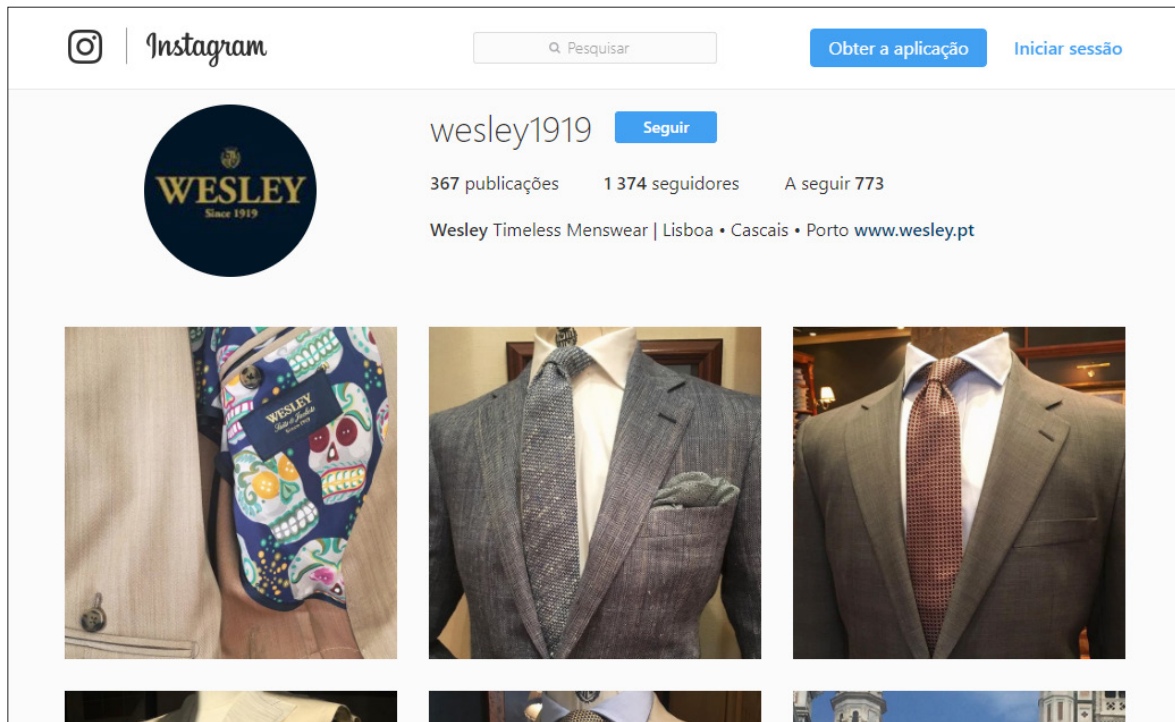


Fig. 47 - Comunicação Dielmar - *print screen* da página principal do Website da marca. (Fonte: <http://dielmar.pt/pt/>).

Fig. 48 - Comunicação Wesley - *print screen* da sua presença na aplicação Instagram. (Fonte: <https://www.instagram.com/wesley1919/>).



Em termos físicos, a Wesley possui suportes como fichas de cliente, cartão de cliente, papel de impressão e de FAX, envelopes, porta-fatos, caixas e sacos para efeitos comerciais. Em loja existe uma forte semelhança para com a Dielmar, havendo os mesmos tipos de suportes de comunicação em ambas as marcas - suportes normalmente dispostos em quaisquer lojas de roupa. Desde os *displays* de promoções, às placas de preço e telas de montra, são produzidas peças que respondem às necessidades logísticas e legais da marca.

Estes suportes - Wesley e Dielmar - são desenhados e produzidos ou pelos departamentos de Design Gráfico e de Marketing ou por gráficas e fábricas, conforme as necessidades das duas marcas. Os suportes em menores números e de necessidades temporais imediatas - como *displays*, *preçários*, *press releases* e até alguns flyers, entre outros -, são produzidos diretamente pelo departamento de DG, localizado na fábrica Dielmar. Nas exceções em que são produzidos suportes em grandes quantidades ou em dimensões superiores às capacidades do departamento, os trabalhos são produzidos em gráficas ou fábricas especializadas, como é o caso dos porta-fatos, telas, sacos, caixas, pins, cartazes de coleção e todos os suportes que requiram materiais, máquinas e trabalhadores especializados.

Apesar das tentativas para se melhorar a comunicação das marcas, as falhas que se observam na comunicação Dielmar/Wesley denotam-se fortemente: a inexistência de canais variados e suportes coerentes e atualizados enfraquecem toda a imagem. São utilizados envelopes Dielmar com a variante anterior da marca gráfica, os cartões de contacto e os cheques-oferta apresentam-se igualmente desatualizados. Da mesma forma, não existem páginas atualizadas (Website e Facebook) e o conteúdo Dielmar é escasso em todas as redes sociais utilizadas.

Já a Wesley possui uma grande coerência visual, sendo que a sua Identidade Visual Corporativa é corretamente aplicada e preservada em todos os seus suportes impressos, e a sua página de Instagram é um exemplo a seguir pela Dielmar - pelo seu conteúdo e pela sua mensagem. No entanto as falhas na restante comunicação -na sua aposta nos diferentes tipos de suportes disponíveis - impedem o seu crescimento e um posicionamento superior.

Em todos os canais de comunicação utilizados, digitais e impressos, tanto pela Dielmar como pela Wesley, existe uma única mensagem que se deseja transmitir: a excelência e a qualidade nos valores da alfaiataria tradicional.

3.6.2 | As mensagens

Atendendo às necessidades da marca e à missão da empresa, existe a inevitabilidade de se transmitir a mensagem correta - ultrapassando concorrentes e outras possibilidades deste ramo (outras marcas, outros produtos), alcançando o *target* e tendo o efeito desejado de ambição e de anseio por posse pelo mesmo.

É reconhecida a qualidade dos materiais e a excelência dos produtos Dielmar (e Wesley), no entanto não basta confiar nos seus produtos e na venda em loja. E é, de facto, pertinente comunicar de maneira adequada, através de diferentes tipos de suportes e canais, aquilo que efetivamente se pretende comercializar (produtos, valores e ideais).

A autora não considera, no entanto, que seja apenas suficiente que exista a pretensão de se transmitirem os valores da marca (essencialmente associados à qualidade dos produtos), mas que os mesmos sejam aplicados a uma mensagem visual coerente com os ideais, valores, produtos, serviços e metas da empresa. Para tal, verifica-se a necessidade de compreensão da mensagem que é aplicada pela Dielmar/Wesley e seus concorrentes - e daquela que pode ser desenvolvida para que se melhore a sua comunicação geral.

Foi observado, na comunicação dos concorrentes que existe uma clareza de ideias a transmitir para o tipo de cliente destas marcas. A classe, estilo e qualidade, são ideias que possuem um grande peso no posicionamento e sucesso destas empresas e marcas. Em termos de mensagem, revela-se a importância do realce dos pontos fortes e da evidência das suas qualidades.

Pela análise do comportamento dos concorrentes Dielmar - especificamente nas suas redes sociais (Facebook, Instagram, Pinterest e Youtube) - foi possível deduzir que o alcance da sua comunicação é melhor conseguido (comparando com a marca em estudo). Isto tendo em conta a resposta (número de gostos, partilhas e a presença geral) do *target* e consumidor perante as suas mensagens visuais.

A autora depreende que este sucesso pode ser atribuído ao nível estratégico imposto na comunicação destes concorrentes. O tom da imagem, o aspeto bem desenhado dos elementos gráficos e a narrativa geral constroem mensagens de força visual e influência. Assim o fazem também, a aposta em fotografias profissionais, numa comunicação constante e com qualidade e o investimento em estratégias de Marketing e Publicidade - algo que influencia a perceção que o *target* tem de um produto/serviço, e resulta numa relação positiva entre a mensagem e o seu consumo (compra).

Relativamente à Dielmar, através das imagens já apresentadas sobre a sua comunicação, é possível entender que a sua mensagem ainda não se encontra coesa ou com a força visual necessária para aliciar o seu consumidor (isto tendo em conta elementos como a publicidade em redes sociais ou as suas fichas de cliente).

Digitalmente, a marca aposta numa mensagem que reflete apenas nos seus principais arquétipos emocionais: verifica-se, por exemplo, o foco no desejo de posse pela demonstração das qualidades dos produtos (classe e estética). Este tipo de arquétipos podem ser vistos em mensagens como na página de Youtube da FPF ou no Facebook e Instagram da marca, onde se frisa o serviço de alfaiataria por medida e a utilização dos produtos pelos jogadores.

Também as fotografias incidem apenas na excelência e qualidade dos produtos. A mensagem transmitida é de classe intemporal, de estilo e com foco em pormenores: cuidados dos acessórios e os detalhes sensoriais dos combinados.

Os mesmos parâmetros são aplicados nos suportes impressos. Para além do vídeo, fotografia e de toda a Identidade da marca, a mensagem é também transmitida fisicamente, em composições visuais suportadas por diferentes canais (cartazes, montras, *displays*).

O papel escolhido para os novos cartazes de coleção (ver página 155), por exemplo, detentor de boa qualidade, com um *layout* esteticamente polido e bem trabalhado, permite que o recetor deste suporte leve consigo uma melhor imagem desta marca - uma satisfação que provém de ter recebido aquilo que procurava. Este gesto transporta a mensagem de qualidade, já reconhecida nos produtos da empresa, para a sua comunicação.

Existindo habitualmente uma aura de excelência que rodeia todos os suportes da indústria da moda (catálogos, cartazes, *outdoors*, fotografias, vídeo...), que capta a atenção do público e do consumidor, devem ser abordados mais aspetos do que aqueles aplicados pela marca na sua mensagem. Constata-se que existe um grande potencial, atendendo que se trata de uma marca embebida em tradições e valores apreciados pelo *target*, que se investe em patrocínios

detentores de importância socio-cultural no país e no mundo e que se produzem produtos de excelência. O objetivo será destacar este potencial através da comunicação.

Deve estabelecer-se uma ligação com o cliente, estimulando o impulso de compra pela mensagem, integrando sentimentos de classe e elegância.

Há, portanto, todo um conjunto de fatores que podem influenciar a imagem da empresa/marca, e estes podem variar no seu conteúdo e na forma como são apresentados, podendo ser controlados pela mensagem. Não basta que se fotografem produtos ou que se escolham designs *trending* para os canais e suportes de comunicação. Há que considerar os arquétipos emocionais não só da marca mas do seu *target* e cliente, e todos os valores imbutidos na empresa (e seus produtos), fazendo uma metamorfose de todos estes fatores para a mensagem.

Se aquilo que foi encontrado aquando da análise dos arquétipos e características que formam o cliente e a marca ditam que o desejo de posse, as sensações, ambições e metas são fulcrais à sua existência e forma de vida, persiste a noção de que a mensagem deve ir nessa direção - intimando-os com o consumidor através da comunicação visual.

Tornam-se imperativas as noções de valor em toda a comunicação, para que se transmita a mensagem correta e se correlacione a marca com os seus serviços. Uma coesão e força nestes suportes pode marcar a diferença entre o cliente que entra na loja e aquele que apenas lhe passa ao lado: assim, é necessário que a mensagem vá desde as redes sociais até perto do público.

A música que é tocada dentro do estabelecimento pode afetar psicologicamente o consumidor. As luzes podem colocá-lo mais confortável. O *lettering* dos *displays* pode gerar interesse. Os cenários na montra podem atraí-lo a entrar.

O fascínio e o desejo podem ir, portanto, mais além do que apenas gerados pelos combinados nos manequins ou nos cabides. Há todo um espetáculo a ser montado para que o espetador - o cliente - se sinta atraído pela mensagem e o que dela origina (a compra). Todos os pormenores importam e têm peso.

Fig. 49 - Comunicação Dielmar - fotografia de pormenor de acessório retirada do Facebook. (Fonte: <https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663966800327997.1073741828.502071183184227/1114733611917978/?type=3&theater>).





Fig. 50 - Comunicação Wesley. (Fonte: <https://www.instagram.com/wesley1919/>).

Para que esta empresa melhore efetivamente a sua mensagem (de acordo com o *standard* pretendido), a autora recomenda que se concretizem as medidas já mencionadas. Em suma, recomenda que se verifique um maior investimento nos suportes utilizados, tanto no seu conteúdo (mensagem) como na sua forma (canais):

- tornando a mensagem mais coesa e enfática;
- demonstrando a qualidade dos produtos pelo tom da mensagem;
- melhorando a presença da marca digital e fisicamente.

Trata-se de um processo de causa-efeito, que, se bem executado, influencia todos os resultados alcançados. Desta maneira, havendo noção de que a principal mensagem será sempre a de transmissão de excelência e que existem possibilidades para se investirem em suportes diversos apelativos ao cliente Dielmar, é certo que as oportunidades de crescimento e de popularidade são de fácil alcance. Tendo a mensagem e os meios para a comunicar, tudo o resto é mais facilmente construído.

Nesta nota conclusiva, com este sumarizado capítulo permite-se um melhor entendimento das necessidades da empresa perante o seu mercado e consumidor, simultaneamente compreendendo a obrigação da construção de mensagens leais às metas da Dielmar.

Se aquilo que se pretende é a internacionalização, crescimento e reconhecimento desta marca, a mesma deve apoiar-se nos seus valores, arquétipos emocionais, história e produtos para criar uma mensagem que alicie o *target*.

Fig. 51 - Exemplo de comunicação Dielmar - disposição de mensagens visuais durante um evento em 2017. (Fonte: <https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663966800327997.1073741828.502071183184227/1487845514606784/?type=3&theater>).



Fig. 52 - Exemplo de comunicação Wesley. Display de loja com promoção para o dia do pai (2017) produzido pela autora. (Fonte: <https://www.instagram.com/wesley1919/>)



CAP. IV | Desenvolvimento prático

4.1 | Introdução

Tendo já sido previamente abordadas as normas do funcionamento interno da Dielmar, as ligações entre departamentos, comportamento comunicacional e a Identidade da empresa, podem-se entender as características que são aplicadas e desenvolvidas pelo departamento em estudo - o de Design Gráfico.

Verifica-se também a necessidade de se colocar em perspetiva a integração no local e o espaço de trabalho encontrados pela autora durante o período de estágio na Dielmar. Assim, neste capítulo desenvolver-se-á a experiência enquanto designer de comunicação e gráfica nesta empresa, para além de haver um foco no funcionamento do estágio.

Também se demonstrarão alguns dos projetos realizados e os fluxos e metodologias de trabalho aplicadas, culminando numa síntese daquilo que é - atualmente - a metodologia Dielmar (peça de estudo importante para o entendimento do funcionamento da empresa e para aquilo que é o tópico investigativo). A elucidação dos projetos realizados, descrevendo os processos aplicados, as metodologias aplicadas e os resultados obtidos, tornam possível o alcance de conclusões condutoras ao tema da investigação.

Relativamente ao estágio, numa primeira instância foi feita a integração no local de trabalho (fábrica Dielmar localizada em Alcains, Castelo Branco), na qual se fez uma visita guiada às principais áreas da fábrica e aos locais de trabalho. Foram efetuadas apresentações relativamente aos colegas de trabalho: Soraia Carvalho, responsável pelo departamento de Design Gráfico (e orientadora interna do estágio); Sílvia Jacinto, assistente executiva da CEO; Marta Carvalho, Marketing; João Roque, gerente dos RH e Doutora Ana Paula Rafael, CEO. Também foram feitas apresentações aos elementos do departamento de Estilismo - principalmente às estilistas Nair Xavier e Rita Gaspar.

No primeiro contacto com a empresa (durante a execução das primeiras tarefas enquanto estagiária), foi possível avaliar os recursos disponíveis, entendendo as tipologias de projetos, a executar e as limitações dos mesmos. Perante a necessidade de re-organização do gabinete de Design Gráfico também houve um contacto direto com peças gráficas anteriormente produzidas - catálogos, *press releases*, postais de natal, entre outros, de anos anteriores. Houve assim, a oportunidade de se explorarem novos materiais, de se alargar o conhecimento e de se reverem matérias relevantes para o cargo em mãos.

Relativamente ao processo de construção e de desenvolvimento dos projetos, tal como foi previamente abordado, os mesmos são entregues oralmente pela cabeça de Marketing ou de Design Gráfico (em casos excepcionais, pelos Recursos Humanos, pelo Estilismo ou CEO).

Revelou-se a existência de uma constante diversidade de projetos e desafios a serem executados perante diferentes exigências, havendo, portanto, um fluxo de trabalho geralmente contínuo e exigente

Assim como já foi referido anteriormente, existem múltiplos suportes a serem utilizados pela marca tanto pelas suas obrigações logísticas como pelas metas e deveres comunicacionais - suportes estes que são maioritariamente desenhados e produzidos pelo departamento de DG.

Estes projetos permitiram que se ficasse a conhecer melhor o funcionamento da empresa, o seu fluxo de trabalho, organização (ou falta dela), necessidades logísticas/legais/criativas, limitações, e acima de tudo, as suas oportunidades. Gerou-se, portanto, uma rede mais vasta de conhecimentos acerca de várias áreas atuantes em conjunto com o departamento: não houve um confinamento à área de atuação da autora, pelo contrário.

A relação com o Marketing, Compras, Direção, Estilismo, e até mesmo com o funcionamento dos Armazéns revelou-se crucial e imprescindível perante o desenvolvimento de várias tarefas.

A multidisciplinaridade deste estágio permitiu um alargamento de conhecimentos, de capacidades e de entendimento de todo o funcionamento interno desta empresa. Da mesma forma possibilitou que cada projeto fosse elaborado com todas as linhas orientadoras indispensáveis à sua correta conclusão (havendo discussões que iam para além dos aspetos criativos, mas que tinham em conta orçamentos, custos e calendários de produção, questões legais, etc.). É certo que cada projeto teve as suas diferentes etapas e necessidades, não havendo uma constante necessidade de auxílio de outros serviços da empresa em todos os projetos efetuados, no entanto o trabalho entre equipas revelou ser de extrema importância.

Durante o período de adaptação, foi sendo feita uma avaliação das capacidades da autora, havendo um crescimento gradual da dimensão das suas tarefas e da sua autonomia na empresa.

O que começou por ser um trabalho de pesquisa criativa, de observação de funcionamento e de tarefas menos diretas relativamente ao produto final, depressa avançou para aquilo que foi o trabalho executado durante todo o estágio. Trabalho esse que chegou às redes sociais da marca, às lojas da mesma e a publicações de outras entidades. Este processo e crescimento levou a uma maior valorização do trabalho efetuado.

Através do desenvolvimento destes projetos, houve também uma análise e um estudo em detalhe daquilo que é o ponto fulcral de toda a investigação proposta pela autora: a organização, a gestão dos projetos de Design Gráfico e as metodologias aplicadas.

A presença em reuniões com diferentes tópicos, as discussões com profissionais de outros departamentos, as conferências com funcionários de gráficas e os conteúdos multidisciplinares garantiram que se formasse uma base de informações mais completa e correspondente à realidade. A partir da observação das metodologias aplicadas tanto pela autora como por outros membros da equipa durante as várias etapas de projetos e durante o desenvolvimento das funções, foi possível realizar-se uma investigação ativa. Da mesma forma se revelou a possibilidade de serem realizados projetos criativamente diversos e de interesse ao campo do Design de Comunicação.

Neste capítulo apresentar-se-ão, portanto, alguns dos projetos desenvolvidos durante o estágio, estando os mesmos divididos e apresentados - por subcapítulos - que os ordenem por relevância e impacto na comunicação da empresa.

4.2 | Cronograma de projetos

Para que se obtenha um melhor entendimento da estrutura temporal dos projetos realizados ao longo do período de estágio, no seguinte esquema demonstram-se todos os projetos desenvolvidos. Tal como já foi referido, foram concretizados projetos de menor dimensão e outros mais relevantes, mas todos com a sua necessidade dentro da empresa, dos departamentos e do serviço de Design Gráfico.

Desde as tarefas de menor peso, como pesquisas auxiliares para outros projetos, as impressões de peças gráficas produzidas por outro profissional, entre outras, até aos grandes projetos, como o design de etiquetas têxteis e de papel, a fotografia e publicidade de produto - todas elas permitiram que se conhecesse o funcionamento da empresa, os recursos disponíveis, as oportunidades e as problemáticas, para além de que possibilitaram um crescimento profissional e um aumento de capacidades da autora (criativas e técnicas).

Apesar de serem notáveis alguns padrões de necessidades, de fluxo de trabalho e de metodologias aplicadas, foram sendo levantados métodos de resposta variados - correspondentes a cada um dos projetos desenvolvidos. Assim, foi através dos mesmos que não só se solucionaram problemas, mas que se se investigou a gestão dos projetos de design gráfico.

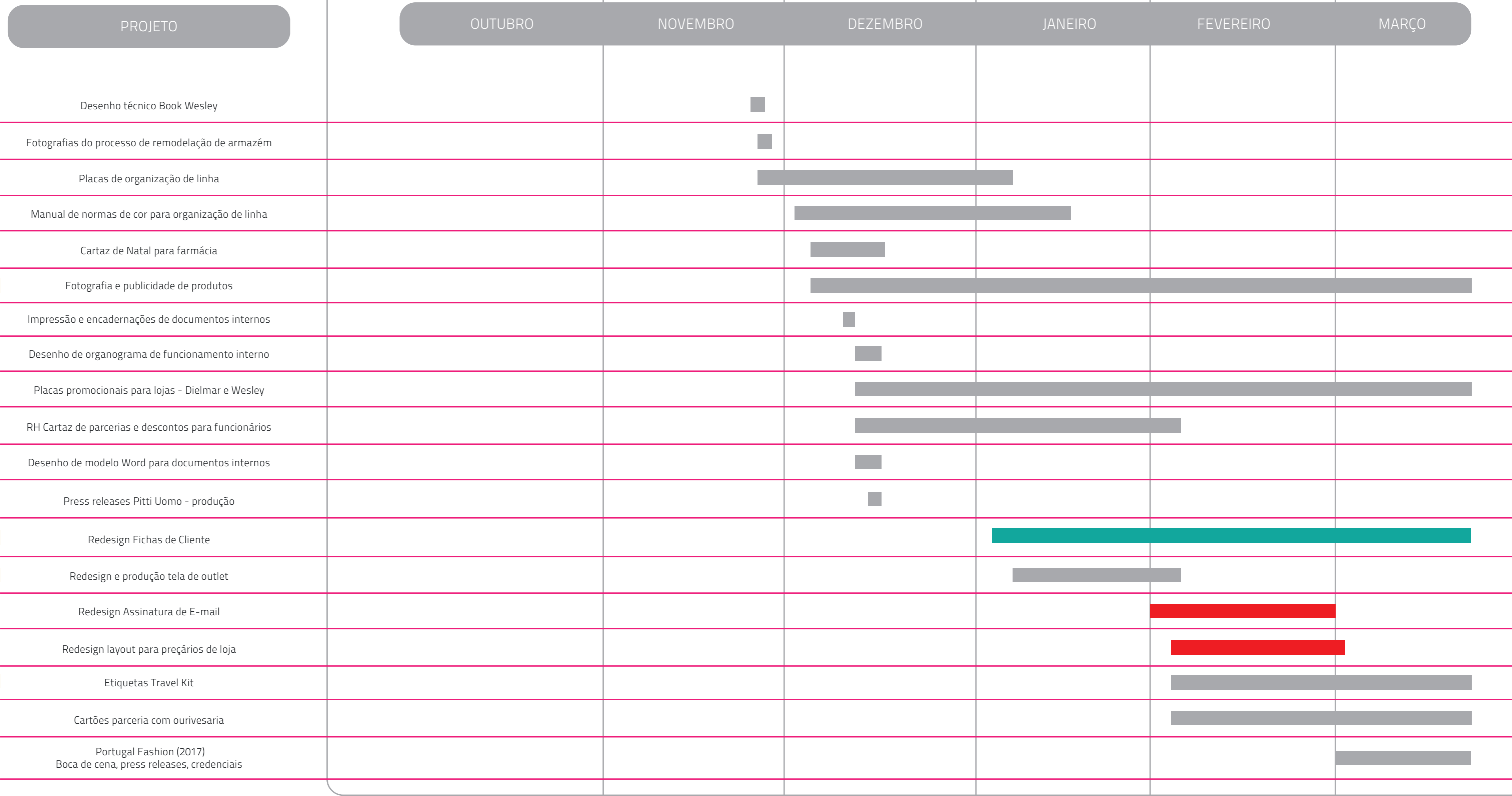
Atendendo que existem projetos que foram desenhados e aplicados, outros que foram desenhados, apresentados mas não aplicados, e demais que não chegaram a passar de fases de pesquisa e esboços, os mesmos categorizar-se-ão com esquemas de cor que permitam o entendimento destas suas diferenciações pelo leitor.

Da mesma forma são distinguidos os projetos que surgiram de necessidades mais relevantes e que se tornaram naqueles de maior peso dentro de todo o portefólio de estágio - algo que se pode observar na figura da direita.

Será possível verificar também que as tipologias de projetos são bastante variadas, constituindo uma rede diversificada quanto às necessidades e áreas de aplicação dos mesmos, desde sinalética, Identidade Visual Corporativa, design de produto ao Marketing.

Fig. 53 - (à direita) Cronograma dos projetos realizados durante o período de estágio da autora na Dielmar - ordenados por meses, desde Outubro a Março. (Fonte: da autora).





LEGENDA:

- APRESENTADO MAS NÃO APLICADO
- NÃO CONCLUÍDO/ NÃO APLICADO
- CONCLUÍDO/ APLICADO
- PROJETOS DE MAIOR IMPORTÂNCIA

4.3 | Principais projetos

Dentro da totalidade dos projetos desenvolvidos, estes foram categorizados por nível de importância perante a sua necessidade e impacto de resultados dentro e fora da empresa Dielmar. Neste capítulo abordar-se-ão, portanto, os projetos tomados como principais (não significando necessariamente que se tratam dos únicos de maior importância), pelo ponto de vista da autora e tendo em conta as circunstâncias e as problemáticas dos mesmos.

Por iniciativa da autora e com a concordância dos profissionais dos departamentos de Design Gráfico, Marketing e Administração, declarou-se que o projeto principal da mesma seria relativamente ao redesign das etiquetas Dielmar. Ao longo do estágio surgiram outros projetos que, devido ao seu peso e à sua extensão temporal, também se transformaram em projetos principais, havendo, assim, um total de cinco projetos considerados para o capítulo em questão.

4.3.1 | Etiquetas Dielmar

O projeto relativo às etiquetas da marca Dielmar surgiu da necessidade urgente e imediata de aplicar a nova Identidade Visual Corporativa (ver figura xx) a estes suportes, garantindo que existe uma coerência visual para com os restantes meios de comunicação (assim como uma coerência entre as etiquetas aplicadas) e, também, de atualizar a informação e de renovar o seu design - que não é tocado desde o ano 2000. Sendo que o projeto despertou interesse na mestrandia - tanto pela oportunidade de poder trabalhar num suporte fortemente presente na comunicação da marca, nas lojas, com o qual o cliente tem contacto direto, e com reais necessidades de serviços de design gráfico para a melhoria da imagem da empresa -, a mesma propôs-se a elaborar esta proposta de redesign das etiquetas das diferentes linhas de produtos têxteis, durante a maior parte do período de estágio, tendo sido este o projeto principal - de Outubro de 2016 a Março de 2017.

Primeiramente foi elaborado um estudo para ser possível entender aquilo que é feito - o design, o conteúdo, a aplicação, as problemáticas - e aquilo que terá que ser alterado, redeseenhado: as necessidades. Nesta fase inicial, foi crucial o contacto com o departamento de Marketing, de Estilismo e com funcionários experientes do armazém de tecidos e do armazém de loja, que permitiram que fosse possível avançar com o levantamento, a pesquisa e análise a fundo de cada um dos suportes existentes. Foram reunidas, fotografadas e catalogadas amostras de cada uma das etiquetas das diferentes linhas existentes (assim como de linhas anteriores já cessadas). Para ser possível compreender estas diferentes denominações - Trend, Executive, Private, Cerimony, Alfaiataria - e aquilo que representam e necessitam, foram levantadas as descrições destas linhas e entendidas as suas diferenças técnicas e criativas (ver página 60, capítulo referente aos produtos Dielmar). Assim como já foi previamente referido, estas linhas são representadas, e diferenciadas, pela tipologia de produto, os tecidos e as suas origens, a sua qualidade, a sua construção, os seus acabamentos e, finalmente, pelas suas etiquetas.

Foi concluído durante a fase de levantamento e análise, que habitualmente as camisas, gravatas, lenços e outros acessórios, aplicam uma etiqueta menor - tanto na etiqueta em tecido como na etiqueta de papel -, enquanto que os casacos, calças e fatos aplicam etiquetas de maiores dimensões. A autora concorda com esta utilização de diferentes dimensões para uma maior e mais correta adequação visual ao produto (uma etiqueta mais pequena aplicada em acessórios demonstra um cuidado superior e mais cuidado do que uma etiqueta de dimensões muito superiores às do tamanho do produto em si): a existência e aplicação de duas etiquetas de diferentes dimensões para uma só linha não só revela um maior cuidado estético como contribui para uma melhor adaptação ao produto. Contudo, este não é o comportamento da marca: na linha Cerimónia, não existe uma etiqueta de papel para os acessórios, só existindo uma etiqueta de grandes dimensões, indicada para as peças maiores - neste caso, segundo os funcionários responsáveis pelo armazém de loja, o que é feito é a aplicação de etiquetas menores da linha Trend em acessórios - algo considerado pela autora como incorreto, que não representa positivamente a marca nem a linha em questão.

A seguinte catalogação visual através de fotografias das etiquetas em aplicação (Outubro de 2016), pretende demonstrar o design, as diferentes dimensões, o aspeto visual e a aplicação em produto - de forma a ser possível identificar as falhas, os problemas, as necessidades e as oportunidades, para se viabilizar a fase seguinte do projeto: o desenho das propostas para o redesign das etiquetas têxteis e de papel.

Primeiramente foram estudadas as etiquetas relativas à linha Trend. Começou-se por tirar as medidas às duas etiquetas de papel e às três de tecido, fazendo, de seguida, um registo fotográfico das etiquetas em aplicação e sozinhas, estudando o comportamento das mesmas.

Como é possível observar nas figuras da página seguinte, referentes à linha Trend, as etiquetas de tecido são pretas com texto a branco, havendo três variantes de tamanho. As de papel são pretas mas com texto em relevo com sombreado, numa cor denominada como “beje areia”. Esta é a única linha que apresenta este beje, sendo que as restantes aplicam o dourado e o branco (comportamentos coerentes com as novas cores corporativas). Estas etiquetas também têm um tipo de papel diferente das linhas Executive e Private, sendo têm uma textura tipo cartão liso, numa cor preto matte, ao contrário das linhas referidas, que possuem outras características (ver página xxx). Isto pode dever-se ao facto de a linha querer destacar a sua jovialidade perante as restantes, podendo tratar-se de uma tentativa de diferenciá-la das linhas menos jovens por esse mesmo aspeto, no entanto poderá encontrar-se outra solução mais coesa para transmitir esta mensagem.

Dentro desta linha não existem muitos problemas em termos de coerência visual, sendo que a principal problemática levantada, e aquilo que deveria ser corrigido, para além da aplicação da nova Identidade Visual Corporativa e de uma renovação da imagem de acordo com princípios visuais mais clássicos e modernos, seria a forma de colocação do autocolante com a referência (preço, descrição do produto e código de barras) na própria etiqueta. Neste caso, a referência é colada diretamente na etiqueta - especificamente no seu interior, no caso da etiqueta menor para acessórios -, o que não é o mais adequado, visto que no momento de preparação do produto para oferta, o comercial irá rasgar o autocolante que foi colado na etiqueta, para que o cliente não leve consigo o preço da peça que comprou - resultando na danificação da etiqueta e da imagem da marca. Isto é um caso recorrente nas outras marcas/lojas, no entanto, devido ao estatuto e aos valores da Dielmar, deveria encontrar-se outra solução de forma a não prejudicar o aspeto das etiquetas depois de ser arrancado este autocolante. Nas linhas Executive, Private e Cerimónia é utilizado papel de engenheiro, com uma linha em picotado, para que o autocolante com a referência fique numa zona separada da etiqueta e seja facilmente removível. Esta é uma solução correta para esta tipologia de necessidade, podendo ser, assim, aproveitada para as linhas que não o fazem (Trend e peças de alfaiataria).

Outra grande problemática é a variante de menores dimensões da etiqueta de papel, que, quando colocada no produto, fica de lado, perdendo a sua legibilidade. Na etiqueta maior, que tem uma orientação vertical na etiqueta e no logótipo, não existe este problema.

Quanto às etiquetas têxteis, as mesmas não aparentam ter grandes falhas. Haverá necessidade de garantir que as dimensões são coerentes com as restantes linhas e também se poderão repensar as dimensões das etiquetas para acessórios, que poderão ser ligeiramente menores para o caso de aplicação em lenços ou outras peças de menor dimensão. Também será pertinente a aplicação da IVC mais recente da empresa.

Como é possível observar, também existe uma etiqueta em pele, couro, que é colocada em volta do botão do casaco, ou das calças, que transmite um ar mais jovem e descontraído à peça em questão - um objetivo da linha TREND que fica bastante claro, sem necessidade de grandes alterações. Esta é, no entanto, uma etiqueta desnecessária em termos de comunicação, pelo que pode ser eliminada caso se observe que os custos de produção prejudicam as restantes etiquetas necessárias.

Resumindo, para a linha Trend, tanto nas etiquetas têxteis como nas etiquetas de papel, terá que se renovar a imagem corporativa da Dielmar - uniformizando a imagem da marca em toda a sua comunicação e aplicações, de forma a passar a mensagem de qualidade. Dever-se-á resolver a questão do autocolante com a referência de leitura de código do produto, assim como a questão de fraca legibilidade na etiqueta menor de papel quando colocada em produto.

Quanto à linha Executive, foram levantados e analisados os mesmos pontos referidos anteriormente, tendo sido apontadas da mesma forma as problemáticas e possíveis soluções. Nesta linha já são possíveis de identificar algumas diferenças relativamente à linha anterior, nomeadamente a existência e a aplicação de etiquetas com frases alusivas ao tipo de produto



Fig. 54 - Etiquetas de tecido relativas à linha Trend Dielmar. À esquerda, em cima, aplicação em camisa, em baixo para interior de casaco. À direita, em cima e em baixo, etiqueta em couro para botão de casaco. (Fonte: da autora).



Fig. 55 - Etiquetas de papel relativas à linha Trend Dielmar. À esquerda a mais pequena para acessórios, à direita para peças maiores. (Fonte: da autora).



em questão. Neste caso, existe uma etiqueta têxtil de pequenas dimensões onde se lê “Costum Made and Hand Finished Ready to Wear Tailoring”. Esta etiqueta é aplicada, habitualmente, a acompanhar outras da mesma linha, servindo como um elemento embelezador, colocado no interior de casacos. É importante referir que a palavra “*Costum*”⁴ (observável na figura xx) está incorretamente aplicada - sendo o correto: “*Custom*”, devido ao significado que se pretende transmitir nesta mensagem. Esta falha ortográfica terá que ser urgentemente retificada, pois retira qualidade e status à marca - especialmente quando grande parte dos clientes são estrangeiros e detentores de níveis de conhecimento da língua inglesa.

A linha Executive é representada pelas cores púrpura e dourado - representativas de uma linha com qualidades superiores. À semelhança da linha Private, a marca gráfica é aplicada com relevo e o papel é texturado, tudo acabamentos de maior cuidado. A qualidade de produção e acabamentos é de um maior valor (relativamente à linha anterior), algo que se espera demonstrar através do texto aplicado nas etiquetas de papel de maior dimensão (para fatos, calças e

⁴ *Costum* - De acordo com o dicionário de Cambridge: “a way of behaving or a belief that has been established for a long time”, ou seja, pela tradução livre da autora, significa que se trata de uma forma de se comportar ou uma crença estabelecida durante algum tempo, trata-se de uma tradição. Nesta aplicação, o que se pretende é a palavra *custom*, de *costum-made* - alfaiataria por medida. (Fonte: “ <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/custom>” e “ <http://www.freethesaurus.com/custom>”).

casacos) e nas etiquetas de papel e de tecido (de maior ou menor dimensão, para aplicação em casacos ou acessórios), respetivamente:

“It is not just the perfect fitting of cloth to the body which is the hallmark of Dielmar - it is that indefinable element of style. Our suits are created from the finest clothes in the world, selected from an extensive range suitable for all occasions, different colouring, patterns and weight, all woven from natural fibres.

Soft structured tailoring ensures the garment stays in perfect shape for the rest of its life.”

“Costum Made and Hand Finished Ready to Wear Tailoring”

Sendo que estas etiquetas estão a ser utilizadas desde 2000/2001 (papel) e 2008 (têxtil), sem redesign, revisão ou alteração de conteúdos, estes textos deverão ser refeitos, ou retocados, de forma a dar aso à nova imagem da Dielmar, assim como atualizar a sua mensagem. Outro aspeto a ponderar será o encurtamento da longa descrição textual.

Para a renovação da imagem/mensagem também se deverão utilizar novas fotografia de alfaiataria para o interior das etiquetas de papel, sendo que as aplicadas atualmente são antiquadas e não representam vigorosamente a classe e a qualidade da marca - no entanto, de acordo com as metodologias e fluxo de trabalho aplicados internamente, para que se melhore esta falha estética será necessária uma sessão fotográfica com a presença de um alfaiate, de um modelo, de peças e acessórios à produção, de uma equipa técnica profissional e da Dra. Ana Paula Rafael - pelo que poderá revelar-se uma tarefa complexa e de difícil execução. O ideal seria que esta tarefa fosse realizada por profissionais do campo de Fotografia, com experiência na área da moda, sem que houvesse um *micromanagement* pela Administração.

Outra problemática a tratar será - tal como na linha Trend - a aplicação do autocolante com a referência na etiqueta. Neste caso, a etiqueta de papel de menor dimensão possui um picotado pelo qual se pode retirar este autocolante, no entanto, ao fazê-lo o cliente fica sem parte da etiqueta, pelo que será uma falha estética e funcional a ser resolvida, à semelhança da linha Trend e Private.



Fig. 56 - Etiquetas das linhas Executive e Private. Em cima, à esquerda, as etiquetas com descritivos; à direita, etiqueta têxtil Executive para o exterior da manga do casaco. Em baixo, à esquerda e direita, respetivamente, etiquetas de papel Private e Executive. (Fonte: da autora).

Nesta linha não são evidentes mais falhas graves, sendo que a aplicação das etiquetas é feita de forma limpa e coerente. Apesar disto, podem-se repensar outros pormenores gráficos, como o tipo de papel, a cor, etc.

Aquando do levantamento e análise da linha Private foi encontrado imediatamente um grave problema: a falha de coesão de cor nas etiquetas em papel e de tecido. As cores desta linha são o azul escuro e dourado, no entanto isto só pode ser observado nas etiquetas de tecido, sendo que as de papel apresentam um tom púrpura (muito semelhante ao da linha Executive). Isto pode tratar-se de um erro ocorrido na gráfica ou na fábrica, aquando da produção destas etiquetas - de papel e de tecido -, no entanto isto deverá ser corrigido de forma a garantir que esta linha apresenta não só uma coerência perante as restantes linhas, mas também uma coerência dentro da própria linha.

A etiqueta de menores dimensões - em semelhança como as etiquetas de acessórios das linhas Trend e Executive - deverá aplicar também uma solução quanto à utilização dos auto-colantes com a referência, de forma a não prejudicar a imagem da marca ou o consumidor. Na etiqueta maior este problema é contornado com a solução do papel de engenheiro com linha a picotado para preservação da etiqueta original.

Assim como na linha anterior, esta também possui etiquetas em formato têxtil e em papel com uma frase e com um pequeno texto relativo aos produtos Private - etiquetas em papel e papel ou tecido, respetivamente:

"We make clothes not just for the body, but for the man and his lifestyle. Offering over forty years of personal experience in tailoring, Dielmar is able to offer its costumers the traditions and expertise of the finest tailoring available today.

Dielmar "Private" is based on a dream suit. Our aim is to meet your every ideal for the perfect clothing experience.

We pride ourselves on maintaining the high standards of cutting and tailoring skills whilst preserving the best traditional values."

"Exclusive fabric collection and handmade tailoring."

Estas descrições dão a conhecer os valores e as características desta linha, que se encontra acima das anteriormente abordadas pela sua qualidade, dos seus materiais e acabamentos, e pelo seu processo de construção.

As problemáticas a resolver neste caso serão, portanto, rever os textos, tal como na linha Executive; a questão do autocolante com a referência e as novas fotografias de alfaiataria, assim como a falta de coerência com as cores verificadas em tecido e papel desta linha.

Quanto à linha de Cerimónia, o problema que se evidenciou mais rapidamente aquando da recolha das amostras das etiquetas, foi a ausência de uma etiqueta para acessórios - sendo habitualmente utilizada uma etiqueta referente à linha Trend para peças menores (mesmo que sejam pertencentes à linha de Cerimónia). Do ponto de vista estético e denotativo de qualidade da marca, é algo errado fazer esta apropriação de uma linha "inferior" para representar outra que terá um nível de cuidado e qualidade muito superior. Isto é um caso de desembaraço, supostamente provisório, que os responsáveis pelo armazém e das lojas aplicam, mas que é altamente incorreto e que deve ser tratado. Uma linha como esta, com um *status* tão elevado e possuidora de um alto nível de rigor de fabrico e construção, não deveria ter esta grande falha na sua comunicação - pelo que este projeto deverá ter esta questão em conta e se tornará essencial para uma melhoria da imagem da Dielmar.

Neste caso, o problema referente ao autocolante com a referência verificado anteriormente não é tão urgente, ou tão grave, pois a secção a picotado a ser desperdiçada não tem informação ou qualquer tipo de aplicações textuais que sejam relevantes para o cliente - aquilo que o comercial irá rasgar será uma base a preto pertencente ao verso da etiqueta (papel). Esta característica, apesar de aparentar ser uma boa solução, não possui coerência com as linhas Executive e Private - em que se rasga o papel de engenheiro próprio para a colagem da referência. Nesta etiqueta (Cerimónia) o papel de engenheiro possui texto e aquilo que se designará como espaço para a referência será a própria etiqueta.

A problemática relativa à destruição da etiqueta mantém-se nesta linha, pelo que deverá ser tomada uma decisão que unifique estas etiquetas, tornando-as não só coerentes mas funcionais e esteticamente apelativas através do seu design, através de soluções como as de colo-

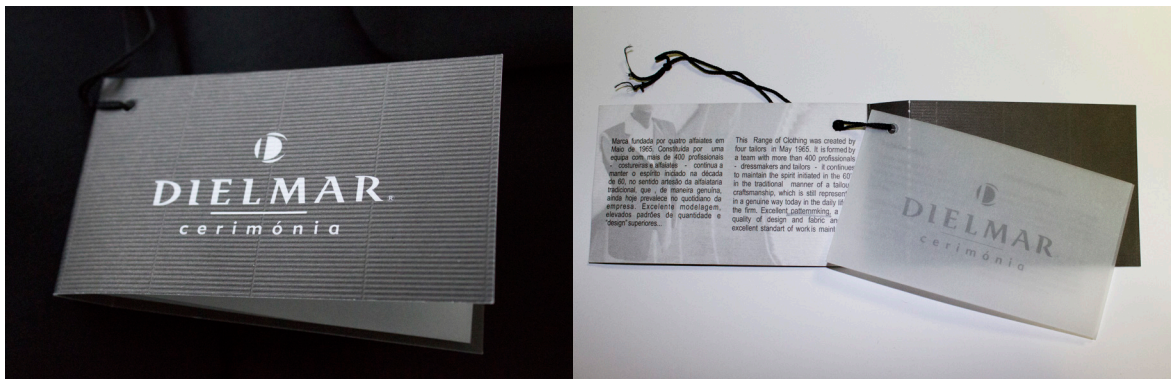


Fig. 57 - Etiquetas da linha de Cerimónia. Em cima a etiqueta de papel, a sua frente e o seu interior - no qual se pode observar a disposição textual, dos elementos gráficos, e a colocação do papel de engenheiro dentro da mesma. À direita, as etiquetas de tecido desta linha. (Fonte: da autora).



cação da referência sem prejudicar a própria etiqueta.

Quanto ao texto que podemos encontrar nestas etiquetas de papel - contrariamente às restantes linhas - é possível de observar quatro colunas de texto, duas relativamente à história da empresa, nas línguas portuguesa e inglesa, e outras duas a descrever a linha de cerimónia, também na versão portuguesa e com a tradução em inglês -, nas quais se lê exatamente o transcrito (em papel normal e na aplicação em papel de engenheiro, respetivamente):

“Marca fundada por quatro alfaiates em Maio de 1965. Constituída por uma equipa com mais de 400 profissionais - costureiras e alfaiates - continua a manter o espírito iniciado na década de 60, no sentido artesão da alfaiataria tradicional, que, de maneira genuína, ainda hoje prevalece no quotidiano da empresa. Excelente modelagem, elevados padrões de quantidade e “design” superiores...”

“This range of Clothing was created by four tailors in May 1965. It is formed by a team with more than 400 professionals - dressmakers and tailors - it continues to maintain the spirit initiated in the 60’s in the traditional manner of a tailours craftsmanship, wich is still represented in a genuine way today in the daily life of the firm. Excellent patternmking, a high quality of design and fabric and an excellent standart of work is maintained.”

“Linha Cerimónia

Criada especialmente para os melhores momentos da vida. Nas ocasiões de maior requinte o Homem não dispensa a aliança e o compromisso entre a elegância e o conforto.

Seleccionamos tecidos de grande qualidade e estilo, esta linha apresenta a arte, o brilho do sucesso, a inspiração, o encanto, o romance... o gosto discreto e refinado da moda em todas as ocasiões sociais...”

“Fashion Line Ceremonies

Created especially for the most important events of our lives. For the most special occasions Man does not relinquish the link of commitment between elegance and comfort.

Fabrics of a very high quality and style have been especially sellected to create a Work of Art of each garment which results in a proud success-inspirational, delightful and romantic- a deiscreet and refined choice of fashion for all social occasions.”

Na linha Executive foi descoberto um erro ortográfico mas neste caso foram encontrados

vários erros ortográficos tanto na língua portuguesa como nas traduções em inglês aplicadas na etiqueta e no papel de engenheiro: como exemplo “patternmaking”, “sellected”, “deiscreeet” (nas suas corretas aplicações, seriam, respetivamente, *pattern making*, *selected* e *discreet*).

Para além deste aspeto, também é de notar que a impressão feita no papel de engenheiro é de fraquíssima legibilidade - tendo sido quase impossível para a mestrandia decifrar na amostra o texto que se encontrava nele impresso (se esta dificuldade foi encontrada pela autora, que não tem grandes problemas em termos de visão, deve-se colocar a questão se o cliente Dielmar - de uma idade compreendida entre os 30-60 anos conseguirá ler bem e sem esforço este suporte). Esta problemática deve-se à cor do texto (que aparenta ser um tom cinza de 80%), ao tamanho do corpo de texto e à própria impressão neste tipo de papel.

Resumindo, nesta linha será necessária a criação de uma etiqueta para acessórios, terá que ser renovada a imagem e a fotografia, ser encontrada uma solução para o autocolante com a referência (solução esta que seja coerente com as restantes linhas) e os textos terão que ser urgentemente refeitos e revistos.

Por último, a linha de alfaiataria - com fatos e peças feitas por medida e com medidas, detalhes e acabamentos personalizados. Esta é a linha com maior qualidade, melhores materiais, melhores cuidados e o melhor atendimento.

Infelizmente para a imagem da marca, esta linha não possui etiquetas próprias, sendo que aquilo que é aplicado normalmente são etiquetas das outras linhas, conforme o estilo da peça (Private para um produto de cariz clássico, Cerimónia para peças formais, etc). Este é um gesto incorreto altamente inadequado, sendo que se trata da linha com maior qualidade e prestígio da Dielmar e deveria ser tratada, representada, como tal. Este será um dos principais aspetos a colocar em estudo e a resolver de forma a melhorar este sistema de etiquetas identificadoras de cada uma das linhas; de forma a melhorar a comunicação e a imagem da empresa.

Embora não existam etiquetas de tecido nem de papel indicadoras da linha, caso o cliente deseje colocar o seu nome, ou as suas iniciais na sua peça/fato à medida, é possível bordar uma etiqueta de tecido (letras brancas em fundo azul), normalmente colocada no interior do casaco ou da camisa, que serve para esse mesmo propósito.

A Dielmar possui também uma linha de acessórios diversos, desde sapatos, óculos graduados, óculos de sol, lenços, lenços de bolso, luvas, pastas, carteiras, cintos, entre outros. Estas peças, se forem têxteis (como os lenços de bolso, lenços e luvas), têm a aplicação de uma pequena etiqueta (altura de 1cm e largura de 3,1cm) especialmente desenhada para tal, sem denominação de linhas. É de um tom azul escuro com aplicação do logotipo - antigo -, a dourado. Para as peças de maior dureza (cintos, sapatos, óculos...) são aplicadas as etiquetas de papel quanto às linhas a que as mesmas pertencem. Do ponto de vista da autora, estas etiquetas servem muito bem o seu propósito - no entanto coloca-se a questão: deveria a etiqueta têxtil para acessórios



Fig. 58 - Etiquetas têxteis das linhas Trend, Executive, Private e Cerimónia. À esquerda etiqueta para acessórios têxteis de pequenas dimensões aplicada em lenço de bolso - pormenor. À direita, em cima as etiquetas complementares para acessórios; em baixo as variantes para os produtos. (Fonte: da autora).

ser diferenciada por cores conforme a linha à qual o acessório pertence, ou terá a etiqueta o propósito de unificar estes acessórios sem distinção? Numa fase seguinte, de formalização da proposta, ter-se-ão estes pormenores em conta.

Por último, foram levantadas etiquetas complementares para colocação no interior de casacos com informação relativa aos fornecedores dos materiais com os quais os produtos são construídos. Estas, assim como as etiquetas com direções de limpeza e manutenção do produto, são feitas exteriormente - não sendo da responsabilidade da empresa, mas de outras entidades.

Após todo o processo de levantamento e análise das etiquetas antigas e das atualmente aplicadas, foram anotadas as problemáticas encontradas, desenhados estudos e possíveis soluções para a proposta.

Sumário dos problemas encontrados:

- Falta de coerência entre etiquetas das diferentes linhas;
- Erros ortográficos (língua inglesa);
- Mensagens fracas;
- Design, cores, tipografia, fotografias desatualizadas (IVC);
- Ausência de soluções coesas na aplicação de autocolante com referência de produto;
- Linha de Cerimónia sem etiqueta de menores dimensões para acessórios;
- Cores díspares dentro das próprias linhas;
- Produtos de alfaiataria com etiquetas de linhas inferiores;
- Fio de suporte de etiqueta frágil e de aparência pobre;
- Ilegibilidade imediata da etiqueta quando colocada no produto;
- Descrêpância entre tipos de papel aplicados

Analisando a comunicação neste tipo de suporte tanto pelas marcas concorrentes como por outras do mesmo ramo de atuação ou não, é possível verificar que não se denotam tantos problemas como os que foram encontrados na empresa em estudo. Existe um cuidado diferente com todo o Marketing que envolve estas marcas, que - mesmo não sendo de *status* elevado - apostam fortemente nas suas mais básicas aplicações, tais como sacos, etiquetas, fichas de cliente e outras. Nas figuras seguintes é possível observar aquilo que a autora encontrou aquando da sua pesquisa para determinar aquilo que são oportunidades e falhas dentro das aplicações de outras marcas a serem aproveitadas ou remodeladas para melhorar a comunicação da Dielmar, respetivamente.

Foram encontrados casos em que as etiquetas transpunham os ideais das empresas sem que as mesmas fossem exageradamente elaboradas ou demasiado trabalhadas. A Stradivarius, Zara, Massimo Dutti, Hugo Boss, Canali, Zegna e outras, possuem etiquetas - tanto de tecido como de papel - que, apesar de aparentarem ser simples, representam estas marcas e conseguem realizar a sua função. O fio utilizado nas etiquetas de papel para a sua aplicação no produto é de uma boa qualidade e apresenta forte durabilidade, o que é algo que a Dielmar deveria repensar na sua própria comunicação. Este investimento em empresas que não têm o mesmo *status* que a Dielmar revela que existe um outro cuidado e uma outra mentalidade perante a importância do tratamento de todo o *merchandising*.

O estudo destas etiquetas - das ações perante a criação e produção das mesmas - permitiu que houvesse um outro entendimento daquilo que é feito por variados casos de outras marcas e criou uma outra expectativa criativa para a fase seguinte deste projeto.

Tendo em conta estes factores, o comportamento dos concorrentes e todas as questões técnicas e criativas da empresa - a Identidade Visual Corporativa da Dielmar, a sua mensagem, os seus valores, a sua missão e o seu cliente - e entendendo todas as implicações por estas aplicadas, avançou-se para aquilo que foi o projeto de redesign das etiquetas da marca.

Numa primeira fase, como estudo e análise de outras possibilidades criativas, foi realizada uma pesquisa do que é feito por outras marcas, assim como foi estudada uma proposta anterior, desenhada pela empresa META - proposta esta que envolvia toda a Identidade da marca, o seu estacionário, packaging e etiquetas, que, apesar de ter sido aprovada não fora aplicada e atualmente se encontrava desatualizada relativamente às necessidades da empresa e às novas tendências e comportamentos de comunicação. Fazendo uma ponte entre os problemas encontrados, a proposta pela META e as ideias da autora, houve uma união de resultados para se poder iniciar o desenho da proposta.



Fig. 59 - Em cima: exemplo de etiqueta têxtil da Hugo Boss, aplicada em polo. (Fonte: <https://www.pinterest.pt/pin/38702878029296244/>); Ao lado, pormenor de etiqueta Massimo Dutti aplicada em calças para homem. (Fonte: <https://www.pinterest.pt/pin/542965298800443188/>).





Fig. 60 - Etiqueta têxtil Canali - imagem utilizada na comunicação da marca. (Fonte: <https://www.canali.com/intl/the-edition/news/the-su-misura-construction>).

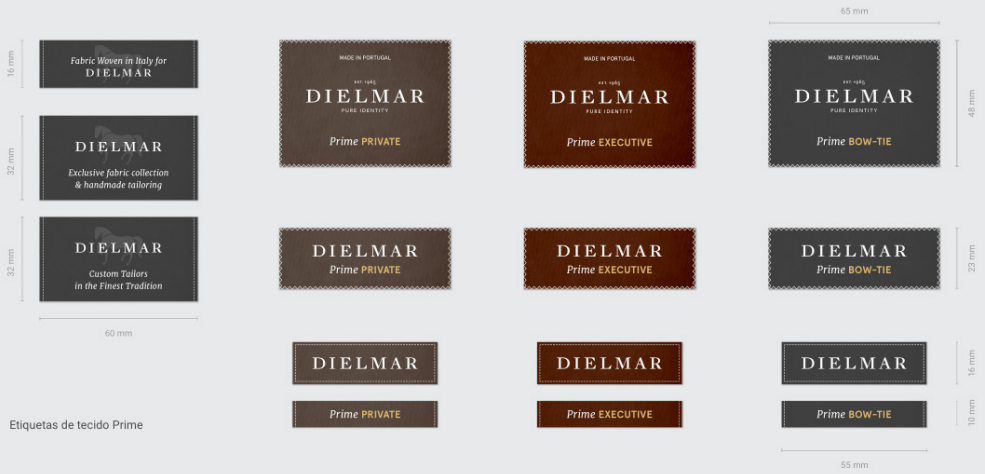


Fig. 61 - Etiqueta de papel Canali. (Fonte: <https://www.pinterest.pt/pin/205547170467842712/>).



Fig. 62 - Etiquetas tecido Hugo Boss. (Fonte: <https://www.pinterest.pt/pin/575616396093645867/>).

meta.



meta.



Fig. 63 - Proposta de redesign da IVC, estacionário, packaging e etiquetas Dielmar pela empresa META, Lisboa, Fevereiro de 2016. (Fonte: da autora, cedido pelo departamento DG).

Segundo a proposta pela empresa em questão (ver figura xx), as etiquetas teriam dimensões superiores às aplicadas pela marca, algumas delas exageradas, pelo ponto de vista da autora. As cores, imagens e nomenclaturas das linhas não são as desejadas pela CEO, sendo algumas das razões pelas quais este projeto não foi aplicado. Pegando nos aspetos que realmente poderiam ser aproveitados (e, tendo em conta a falta de acesso à pesquisa que desta proposta resultou ou de um briefing detalhado acerca do projeto e das suas necessidades - e especificações criativas), iniciou-se o trabalho da autora.

Primeiramente apontaram-se as dimensões ideais para as etiquetas de papel e de tecido (num meio termo entre as etiquetas já existentes, a proposta anterior, etiquetas de outras marcas e tendo em conta o rendimento de recursos aquando da impressão). Determinaram-se para além do formato, as medidas e a abertura da etiqueta, o posicionamento da marca gráfica, a localização do pequeno buraco para inserção do fio para ser possível pendurar a etiqueta no produto e o conteúdo gráfico. Entendendo as medidas originais (aproximadas no caso das etiquetas de tecido que possuem margem para serem cosidas) aplicadas nas etiquetas:

Linha Trend

Etiqueta papel maior dimensão: 6cm de largura, 10cm de altura

Etiqueta papel menor dimensão (quando fechada): 6,25cm de largura, 3,5cm de altura

Etiqueta tecido maior dimensão: 8cm de largura, 5,1cm de altura

Etiqueta tecido média (Since 1965): 7cm de largura, 2cm de altura

Etiqueta tecido menor: 6cm de largura, 1,6cm de altura

Linhas Executive e Private

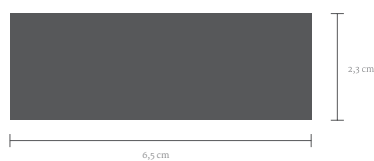
Etiqueta papel maior dimensão (quando fechada): 5,5cm de largura, 8cm de altura

// DIMENSÕES ETIQUETA TECIDO PARA CASACO (INTERIOR)
LINHAS TREND, EXECUTIVE, PRIVATE, CERIMÓNIA E ALFAIATARIA



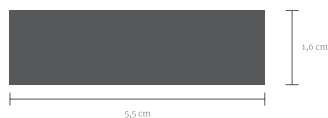
0,53 cm | **DIELMAR**
4,92 cm
TREND
MERRIWEATHER REGULAR 11 pt

// DIMENSÕES ETIQUETA TECIDO PARA CASACO (EXTERIOR - MANGA) E CALÇAS (INTERIOR)
LINHAS TREND, EXECUTIVE, PRIVATE, CERIMÓNIA E ALFAIATARIA



0,44 cm | **DIELMAR**
4,07 cm
TREND
MERRIWEATHER REGULAR 9pt

// DIMENSÕES ETIQUETA TECIDO PARA CAMISA E ACESSÓRIOS
LINHAS TREND, EXECUTIVE, PRIVATE, CERIMÓNIA E ALFAIATARIA



0,44 cm | **DIELMAR**
4,07 cm

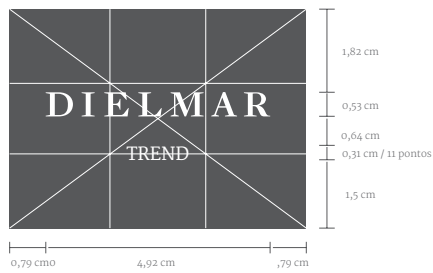
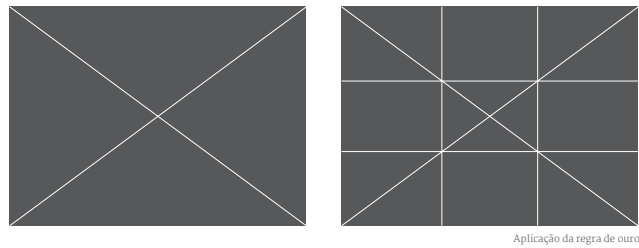
// DIMENSÕES ETIQUETA TECIDO PARA CAMISA E ACESSÓRIOS
LINHAS TREND, EXECUTIVE, PRIVATE, CERIMÓNIA E ALFAIATARIA



TREND
MERRIWEATHER REGULAR 9pt

Fig. 64 - Proposta de redesign das etiquetas de tecido - proposta de dimensões. (Fonte: da autora).

// POSICIONAMENTO TEXTO ETIQUETA TECIDO PARA CASACO (INTERIOR)
 LINHAS TREND, EXECUTIVE, PRIVATE, CERIMÓNIA E ALFAIATARIA



// POSICIONAMENTO TEXTO ETIQUETA TECIDO PARA CASACO (EXTERIOR - MANGA) E CALÇAS (INTERIOR)
 LINHAS TREND, EXECUTIVE, PRIVATE, CERIMÓNIA E ALFAIATARIA

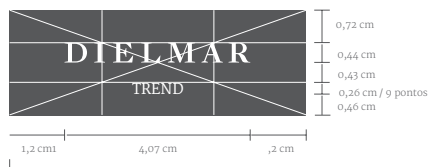
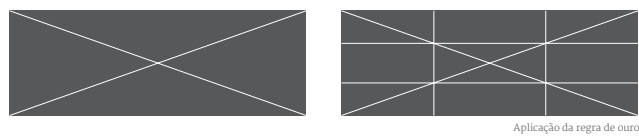


Fig. 65 - Proposta de redesign das etiquetas de tecido - proposta de dimensões e posicionamento de elementos gráficos. (Fonte: da autora).

// POSICIONAMENTO TEXTO ETIQUETA TECIDO PARA CAMISA E ACESSÓRIOS - DIELMAR
LINHAS TREND, EXECUTIVE, PRIVATE, CERIMÓNIA E ALFAIATARIA

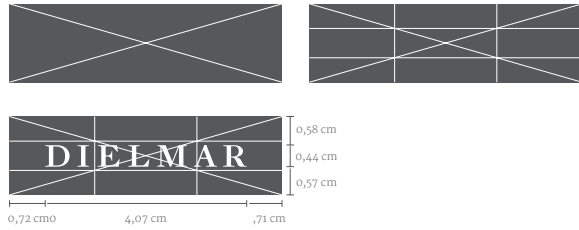
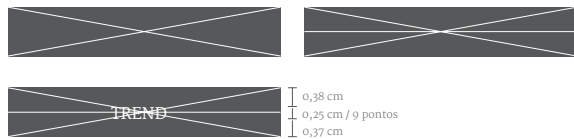


Fig. 66 - Proposta de redesign das etiquetas - formato e dimensões. Etiquetas para camisas e acessórios; À esquerda, etiquetas com logótipo; logo abaixo etiqueta com denominação da linha. Por último, etiqueta de papel para casacos, calças e fatos. (Fonte: da autora).

// POSICIONAMENTO TEXTO ETIQUETA TECIDO PARA CAMISA E ACESSÓRIOS - LINHA
LINHAS TREND, EXECUTIVE, PRIVATE, CERIMÓNIA E ALFAIATARIA



// DIMENSÕES ETIQUETA PAPEL PARA CASACOS E CALÇAS
LINHAS TREND, EXECUTIVE, PRIVATE, CERIMÓNIA E ALFAIATARIA

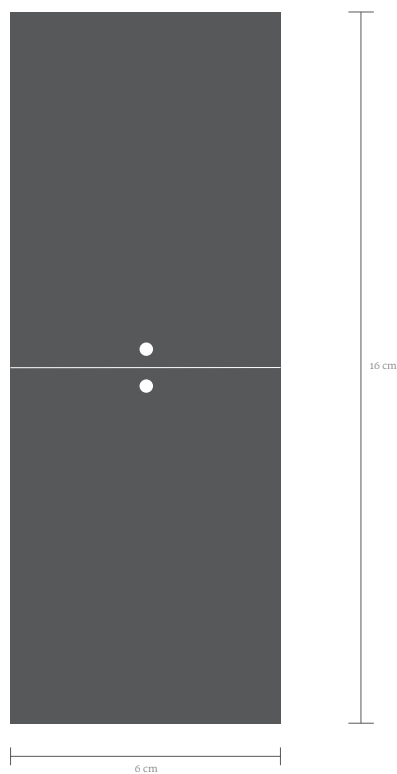
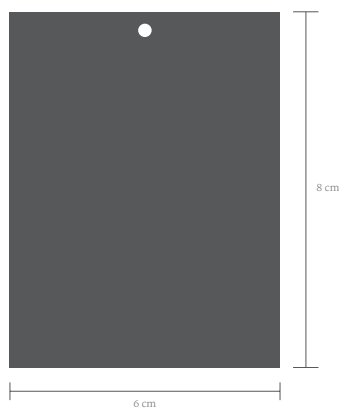
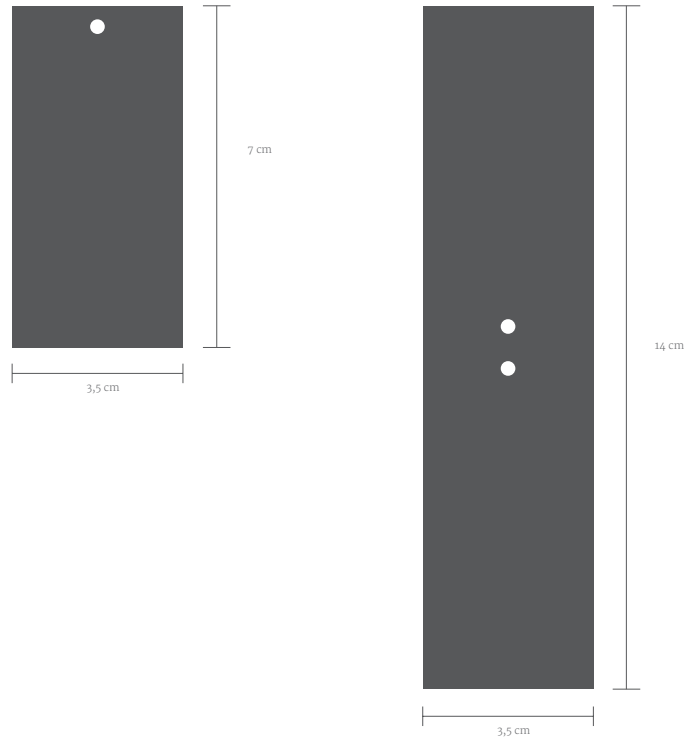
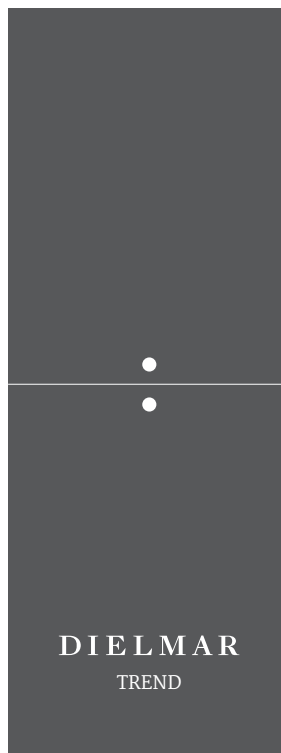


Fig. 67 - Proposta de redesign das etiquetas de papel - formato e dimensões. À direita, etiqueta para acessórios; em baixo, etiqueta para casacos, calças e fatos. (Fonte: da autora).

// **DIMENSÕES** ETIQUETA PAPEL PARA ACESSÓRIOS (CAMISAS, GRAVATAS, LENÇOS, ...)
LINHAS TREND, EXECUTIVE, PRIVATE, CERIMÓNIA E ALFAIATARIA



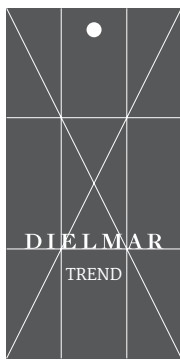
// **POSICIONAMENTO LOGO** ETIQUETA PAPEL PARA CASACOS E CALÇAS
LINHAS TREND, EXECUTIVE, PRIVATE, CERIMÓNIA E ALFAIATARIA



0,41 cm | **DIELMAR**
3,84 cm

TREND
MERRIWEATHER REGULAR 11 pt

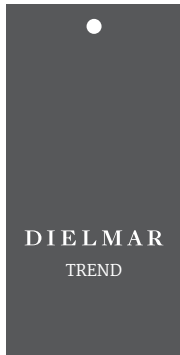
// POSICIONAMENTO LOGO ETIQUETA PAPEL PARA ACESSÓRIOS (CAMISAS, GRAVATAS, LENÇOS, ...)
LINHAS TREND, EXECUTIVE, PRIVATE, CERIMÓNIA E ALFAIATARIA



0,29 cm | DIELMAR
|-----|
2,77 cm

TREND

MERRIWEATHER REGULAR 9 pt



// PAPEL ENGENHEIRO - AUTOCOLANTE COM REFERÊNCIA
LINHAS TREND, EXECUTIVE, PRIVATE, CERIMÓNIA E ALFAIATARIA

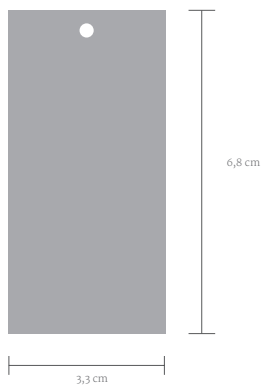
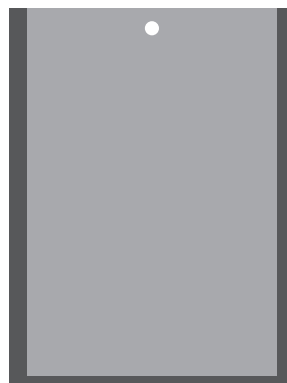
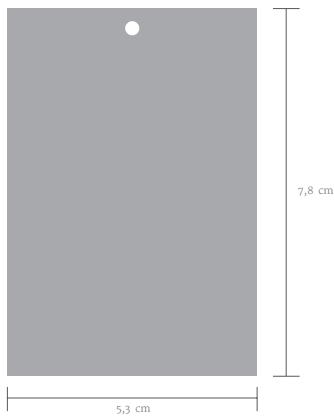


Fig. 68 - Proposta de redesign das etiquetas de papel - formato e dimensões. Em cima, etiqueta para acessórios; em baixo, etiqueta para referência em papel de engenheiro. (Fonte: da autora).

Etiqueta papel menor dimensão (quando fechada): 6,25cm de largura, 3,5cm de altura
Etiqueta tecido maior dimensão: 8cm de largura, 5,1cm de altura
Etiqueta tecido média (Since 1965): 7cm de largura, 2cm de altura
Etiqueta tecido menor: 6cm de largura, 1,6cm de altura
Papel de engenheiro com picotado para ref^a: 5,3cm de largura, 7,9cm de altura

Linha Cerimónia

Etiqueta papel maior dimensão (quando fechada): 9,9cm de largura, 3,5cm de altura
Etiqueta papel menor dimensão (quando fechada): NÃO EXISTE
Etiqueta tecido maior dimensão: 6,5cm de largura, 4,7cm de altura
Etiqueta tecido média (Since 1965): 7cm de largura, 2cm de altura
Etiqueta tecido menor (símbolo + logótipo + descritivo): 6cm de largura, 2,4cm de altura
Etiqueta tecido menor (logótipo + descritivo): 5,7cm de largura, 1,7cm de altura
Papel de engenheiro descritivo (quando aberto): 19,1cm de largura, 5,5cm de altura

Etiqueta de tecido para acessórios: 3,1cm de largura, 1cm de altura
Etiqueta de tecido bordada para personalização: 8,5cm de largura, 1,8cm de altura

Tendo em conta o previamente discutido e toda a pesquisa e resultados dela surgidos, ficaram determinadas (após testes impressos) as medidas mais adequadas para cada uma das etiquetas, sendo que foi proposto o seguinte:

Como é possível de observar, propôs-se uma unificação das dimensões das etiquetas, havendo uma redução no custo de produção e uma maior coerência entre linhas que, apesar de distintas, podem possuir uma mesma linguagem estética, aparentando uma coesão entre elas. A sua diferenciação pode ser feita, por exemplo, através da aplicação de diferentes fotografias, de diferentes textos e através de cores diversas.

Não basta que a linguagem seja diferente de linha para linha, mas que haja uma diferença que tenha significado e relevância estética/funcional. Portanto, as etiquetas - na proposta da autora - são todas semelhantes em termos de formato, resultando em comportamentos coesos e de grande ligação visual entre elas. Apenas na aplicação da cor, da denominação da linha e dos restantes detalhes se distinguirão as mesmas. Para além das propostas acima apresentadas, com abertura de etiqueta, também foi desenvolvida uma segunda opção, na qual o formato da etiqueta é apenas frente e verso.

De maneira a melhorar a legibilidade das etiquetas de papel, as mesmas tornaram-se com orientação vertical, ao invés do atualmente aplicado - orientação horizontal. Esta foi a primeira decisão que alterou uma das problemáticas encontradas, transformando-a num resultado esteticamente mais positivo e funcional.

De seguida foi proposto que, nas etiquetas de papel, se resolvesse a questão relativa ao papel de engenheiro com a referência do produto através da aplicação do sistema já utilizado pelas linhas Executive e Private, nas quais se coloca este papel no interior da etiqueta. A autora propôs, no entanto, que não existisse linha a picotado, tendo sido considerado um pormenor técnico que não influencia a funcionalidade pretendida e que se torna desnecessário a este suporte, sendo que perturba a legibilidade do interior da etiqueta. Ao eliminar este picotado, cortam-se também os custos de produção. Este papel, em vez de ser colocado no interior da etiqueta foi sugerido que se transpusesse para o verso, ficando em contacto com o produto, sem ser imediatamente visualizada quando da sua exposição em loja, mas com a sua funcionalidade original intacta. É esperado que se contribua para uma melhor imagem da marca através destas alterações, demonstrando um cuidado diferente através destas mudanças aplicadas diretamente no produto e em loja.

Durante este estudo dos formatos e dimensões, foram decididas as denominações das linhas (excluindo todas as propostas dadas pela META, que quando levantadas e colocadas em estudo foram consideradas inadequadas pela autora e pela CEO). Neste sentido, mantiveram-se as nomenclaturas já existentes - Trend, Executive, Private e Cerimónia - e criou-se a linha Taylor Made, para a alfaiataria por medida.

Quanto à tipografia aplicada, por motivos de coerência com a Identidade Visual Corporativa da Dielmar, escolheu-se o tipo de letra Merriweather. Para a denominação da linha, propôs-se colocar tudo em caixa alta na variante regular enquanto que no texto descritivo da linha se aplica o texto normalizado também na variante regular.

// PROPOSTA ETIQUETAS TECIDO



Fig. 69 - Proposta de redesign das etiquetas de tecido - proposta de cores. (Fonte: da autora).

Posteriormente prosseguiu-se para a determinação das cores a aplicar em cada uma das linhas, distinguindo-as e categorizando-as. Numa tentativa de preservar alguma parte das etiquetas já existentes - não sendo o pretendido um redesign radical, mas um redesign de melhorias e de renovação de imagem -, foram selecionadas cores semelhantes às já aplicadas. Tendo em conta o estudo previamente realizado de cada uma das linhas, foram escolhidas cores que honrassem os objetivos de cada uma das linhas em questão. Cores mais joviais para a linha Trend, cores mais sóbrias para a linha de alfaiataria, estas foram as bases pelas quais a autora se guiou nesta fase do projeto.

Todas as aplicações do logótipo Dielmar são a branco, garantindo uma legibilidade forte e uma coerência entre todas as linhas. Para a linha Trend optou-se por uma cor mais jovem e leve, tendo sido escolhidos tons de azul, um mais escuro para o fundo (a etiqueta) e outro tom mais claro para o texto (nome da linha e descrição textual). A linha Executive requer um pouco mais de classicidade e modernidade juntas, pelo que se determinou que a cor mais adequada seria um *bordeaux* sóbrio para a etiqueta e o dourado para texto. Para a linha Private houve a necessidade de transmitir sentimentos mais clássicos e polidos, algo que a autora considerou que se poderia alcançar com o castanho e dourado - as cores corporativas Dielmar. Apesar de não ser a linha de maior qualidade da marca (estando abaixo das linhas de Cerimónia e de alfaiataria), trata-se de uma linha com a qual o cliente estará mais intimamente ligado no seu dia-a-dia, daí se terem aplicado cores relacionáveis com o valor da marca, com a sua Identidade. Sendo a linha de Cerimónia a linha mais formal destinada a eventos e cerimónias especiais, fará todo o sentido que seja uma linha caracterizada por cores simples e sem adornos, como o cinza escuro e o branco. Por último, para o serviço de alfaiataria, para a linha Taylor Made, foram definidas cores igualmente neutras, tendo sido propostas etiquetas em fundo cinza muito claro ou muito escuro (aproximado do preto com tons de castanho) e letras a preto ou dourado.

Enquanto que nas linhas Trend, Executive, Private e Cerimónia a etiqueta é composta apenas pelo fundo, logótipo e descritivo da linha, a linha Taylor Made poderia ser diferenciada através da utilização de símbolos que representassem a sua qualidade e o seu valor, demonstrando toda a potencialidade deste serviço. E isto foi o proposto. Através da aplicação de um desenho simples de um manequim (simulando o manequim utilizado pelo alfaiate quando

// PROPOSTA 1 ETIQUETAS PAPEL COM ABERTURA VERTICAL

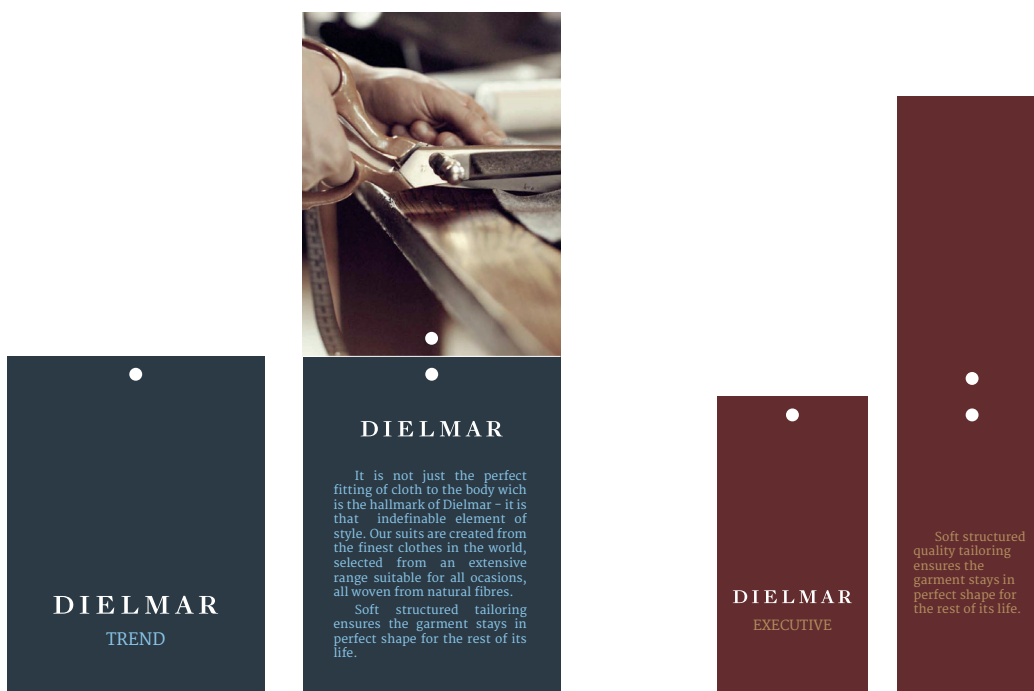


Fig. 70 - Proposta de redesign das etiquetas de papel - linhas Trend e Executive. (Fonte: da autora).

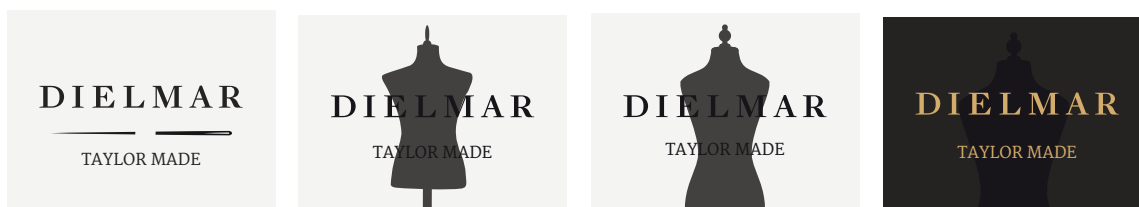


Fig. 71 - Proposta de redesign das etiquetas de papel - linhas Trend e Executive. (Fonte: da autora).

da modelação do fato Dielmar) ou de uma agulha (representativa da alfaiataria) seria possível uma maior diferenciação entre esta e as restantes linhas da marca.

Após a determinação dos formatos, posicionamento de elementos gráficos e das cores - tanto nas etiquetas de tecido como de papel -, foram discutidos os possíveis tipos de papel a serem aplicados nestas etiquetas. No entanto, tendo em conta o fluxo de trabalho da empresa, foi estabelecido que esta decisão seria tomada no momento de envio para produção, não tendo ficado estipulado o tipo de papel, a gramagem ou a textura a serem utilizados. Pelo desejo da autora de deixar o projeto o mais completo possível, houve uma pesquisa de amostras de algumas gráficas, tendo sido anotados os tipos de papel considerados como adequados à proposta em questão e às necessidades requeridas por este tipo de suporte (uma gramagem superior, que garanta durabilidade e sentido de qualidade; uma textura apelativa; opacidade simples de modo a não comprometer a leitura ou a cor da etiqueta). Desta maneira foi possível deixar as ideias apontadas como mais apropriadas à marca delineadas.

Também para melhoria estética das etiquetas de papel, ficou sugerida a utilização de um fio de maior resistência e espessura - podendo ser preto para as linhas principais e dourado para aquilo que é a linha *premium* (Taylor Made). Já são aplicadas estas cores nos fios que seguram as etiquetas (o preto para a linha Trend e Cerimónia e dourado para as linhas Executive e Private), no entanto a fragilidade dos fios não denota os valores e o *status* da marca nem os desejos do cliente quando entra na loja que conhece como sendo detentora de elevados padrões.

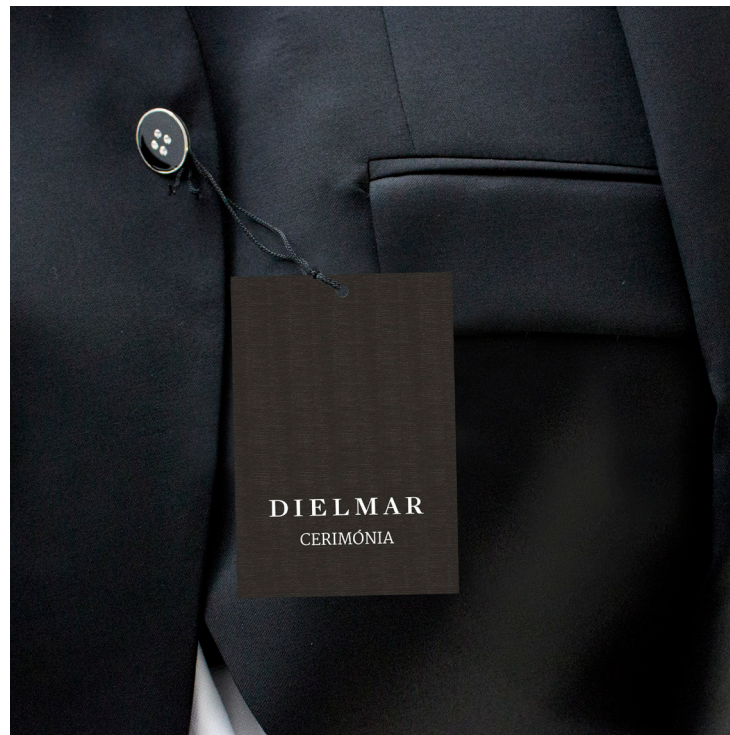


Fig. 72- Proposta de redesign de etiquetas. À esquerda: em cima a etiqueta de tecido aplicada atualmente (linha Executive, etiqueta de acessórios), em baixo a proposta da autora para a mesma necessidade. À direita: em cima a etiqueta de papel relativa à linha de Cerimónia, em baixo a proposta da autora. (Fonte: da autora).

Quanto à renovação das fotografias utilizadas pela marca, em reunião entre a autora e a equipa criativa auxiliar (Design Gráfico e Marketing) decidiu-se tentar renovar as mesmas, aplicando um estilo igualmente editorial mas mais moderno. Tendo concorrentes como a Canali e a Hugo Boss, que criam e aplicam fotografias de *backstage* na oficina dos seus alfaiates, que demonstram o processo de construção dos produtos e que exibem esforços para mostrar aos seus clientes todos os seus valores, é pertinente que a Dielmar se comporte da mesma forma, estabelecendo o seu lugar perante estes concorrentes e perante o seu próprio público-alvo.

Neste sentido, foram levantados e analisados exemplos deste tipo de fotografia para uma posterior produção fotográfica que consiga preencher estes requisitos estéticos e as necessidades de comunicação da empresa. Este aspeto, que não ficou previamente definido por razões já abordadas (o fluxo de trabalho e o *micromanagement*, assim como a falta de disponibilidade e de recursos), será da responsabilidade do departamento de Design Gráfico, mas é esperado que sejam produzidas peças como as analisadas pela autora e disponíveis na comunicação das marcas concorrentes e de outras entidades têxteis.

A autora e a equipa criativa que com ela trabalhou neste projeto, consideraram que o que foi conseguido foi, no seu conjunto, uma boa proposta, baseada em necessidades reais e em resultados bem conseguidos. As decisões criativas foram aprovadas e a aplicação deste redesign ficará ao encargo dos responsáveis (CEO, DG, MKT).

Por fim, num projeto quase à parte do em estudo (tendo em conta o período no qual foi iniciado - Fevereiro de 2017), mas com o mesmo foco, foram desenhadas também etiquetas para fatos especiais de viagem. A pedido urgente pela CEO, e por a autora já se encontrar responsável pelo projeto de redesign das etiquetas, foram elaboradas propostas pela mesma para etiquetas a colocar nos cerca de cem fatos de viagem a serem produzidos e enviados para lojas dentro do mês em questão. A necessidade de rapidez e eficiência foi evidente e testou as capacidades criativas e técnicas da autora, sendo que para além das fases de desenvolvimento das etiquetas houve a necessidade de reunir várias vezes com a Administração para receber *feedback* e opiniões acerca de alterações (o que não aconteceu tão frequentemente no projeto anterior, pela sua natureza de menor urgência e de aplicação posterior).

Este projeto foi iniciado com a fase de pesquisa e de análise daquilo que era feito por outras marcas em ocasiões semelhantes, tendo havido alguma dificuldade neste aspeto, sendo que não existem muitas marcas a produzir e publicitar publicamente este tipo de serviço nem existem muitos recursos na empresa em estudo para elaborar peças gráficas ou audiovisuais mais arrojadas (como o fazem os concorrentes, como a Massimo Dutti).

Teve-se em conta o recipiente destas etiquetas - o Travel Suit Dielmar -, estudando-se aquilo que estes fatos trariam de especial para o cliente, aquilo que significam e como se diferenciariam das etiquetas previamente desenhadas, sem que houvesse uma ruptura na sua coerência visual e funcional. Para tal, o formato manteve-se praticamente igual (sendo as medidas ligeiramente menores e o formato de frente e verso com papel de engenheiro para colocação de referência), a tipografia utilizada é a mesma que na IVC da marca e o tom base é também o dourado. A sua descrição foi desenvolvida pelo departamento de Marketing durante este processo de design e nela lê-se *"Travel Suit/ Conforto e vestibilidade no seu fato de eleição/ Criado para satisfazer as necessidades do homem moderno, o Travel Suit DIELMAR apresenta uma elevada capacidade de recuperação, após uso em diversas viagens./ Confortável e elegante, é a solução ideal para se apresentar com uma imagem perfeita em qualquer*



Fig. 73 - Projeto de design das etiquetas para o Travel Suit - Fevereiro de 2017. (Fonte: da autora).

momento do seu dia."

Aproveitando os ideais acima descritos, e posteriormente à fase de contextualização - quase obrigatória neste projeto-, foram desenhados esboços e expostas ideias, exprimindo-se sentimentos de viagem, conforto e qualidade. Através da utilização de símbolos relativos a viajar, como aviões, foi possível chegar ao resultado pretendido.

A autora aproveitou os recursos disponíveis da empresa para que fosse possível produzir as etiquetas internamente. Para tal foi selecionado um tipo de papel com uma gramagem mais resistente - papel cor de casca de ovo com textura em relevo. Utilizou-se o lado texturado para a frente da etiqueta, e o lado mais liso para o verso (por motivos de impressão - para que o texto do descritivo ficasse corretamente impresso e que a tinta não saísse do papel, algo provocado pela impressora da empresa e pela reação da tinta com o papel texturado). Também se aproveitaram os fios já utilizados pelas etiquetas Dielmar, no seu tom dourado.

Pela rapidez do projeto e pela necessidade de aplicação imediata do mesmo, a autora ficou responsável tanto pelo design destas etiquetas como pela sua produção. Após a aprovação do

design, foram impressos, recortados, furados (com vazador e martelo) e colocados os fios, etiqueta a etiqueta. A colocação do autocolante com referência foi posteriormente realizada pelos responsáveis de expedição/lojas.

Este tornou-se num dos projetos mais relevantes para a autora, sendo que, para além da sua criação, foi produzido na sua íntegra e aplicado pela mesma. Para além de que este recebeu notas extremamente positivas pela CEO e foi bem recebido por diferentes membros da Administração e funcionários de diferentes departamentos - como o Estilismo, Design Gráfico, Marketing, Compras, entre outros.

Assim como é possível de observar nas figuras seguintes, o resultado final foi bem conseguido e correspondeu na íntegra às necessidades e aos objetivos pretendidos. Apesar das limitações de recursos e de tomadas de decisões criativas, foi considerado como um projeto bem sucedido.

Quanto às etiquetas das linhas Dielmar, as mesmas foram da mesma forma tidas como bem sucedidas, no entanto haverá uma necessidade de revisão de conteúdos e de aspetos estéticos e técnicos, assim como de reuniões para receção de *feedback* antes de este projeto ser mais profundamente desenvolvido e aplicado.

Em conclusão, a autora espera que se aproveite a pesquisa e as bases de trabalho geradas ao longo desta proposta, mesmo que o projeto não seja aplicado na sua totalidade e na sua íntegra. Mas que, tendo em conta os resultados obtidos na aplicação das etiquetas Travel Suit, se trata de algo importante e de relevância para a comunicação da marca, para além da melhoria da sua imagem em loja.

4.3.2 | Publicidade de produto

A Dielmar, tratando-se de uma marca possuidora de um só foco - a comercialização de vestuário de alta qualidade para homem -, deverá manter um investimento constante na sua imagem e comunicação, pois de outra forma não será capaz de alcançar os seus objetivos e metas. Isto deve-se ao impacto que a comunicação de um produto tem no desenvolvimento de sentimentos como a ambição e o desejo de compra por parte do consumidor, sentimentos estes que são necessários para que se efetue, de fato, a comercialização por parte desta empresa. Seguindo este raciocínio, é impensável que haja uma carência tão forte como a que se observa na publicidade dos produtos da marca, tanto nas redes sociais, Website como na sua presença física, em meios de comunicação impressos. Assim, como resposta a uma parte deste problema, a autora auxiliou o departamento de Marketing - com o auxílio de elementos do Estilismo para a criação de combinados - através da produção de fotografias para publicitar produtos das coleções em vigor e de eventos especiais (como o Natal e a passagem de ano 2016-2017).

Este projeto, dividido entre vários, surgiu em Dezembro pela necessidade imediata de se expor a nova coleção de Outono/Inverno, aproveitando os recursos em questão para se construírem peças de comunicação relativas à nova coleção, aos festejos de Natal e à passagem de ano, eventos nos quais o público-alvo se encontra mais susceptível a comprar esta marca - uma oportunidade a ser aproveitada pela marca.

O briefing - oral - indicava que aquilo que era pretendido seria fotografar os novos produtos em combinados (junção de peças para formar um combinado - como exemplo, camisa, colete, gravata, lenço de bolso e casaco que sejam visualmente apelativos no seu uso conjunto) ou separadamente, que demonstrassem interesse visual e estético e que cativassem a atenção do homem com sentido de estilo que veste Dielmar. Pretendia-se que se criassem peças gráficas com este material, catalogando e promovendo-as, e se desenhasses propostas com base nos temas já referidos (Natal e passagem de ano).

Com o auxílio de elementos do departamento de Estilismo, nomeadamente Nair Xavier e Rita Gaspar, foram determinadas as peças a utilizar, as quais a autora e as mesmas levantaram no departamento de lojas e transportaram até à zona onde se tirariam as fotografias. Com a

ausência de um estúdio de fotografia ou de um espaço próprio para este tipo de trabalhos - com luz controlada, panos de fundo e material adequado -, foi utilizada uma sala de reuniões com condições de luz razoáveis e total liberdade, e privacidade, de trabalho. O fluxo de trabalho era normalmente iniciado com o briefing, seguido da fase de pesquisa acerca do tema a fotografar, a recolha dos materiais (produtos Dielmar, agulhas e alfinetes para ajuste de peças ao manequim, manequim, máquina fotográfica) e da preparação para iniciar o trabalho.

Estas sessões fotográficas poderiam demorar entre duas a quatro horas, incluindo todo o processo de preparação e recolha. Devido ao espaço utilizado para ser possível a concretização destes projetos se tratar de uma sala não desenhada para esta tipologia de trabalhos, haviam grandes limitações e ímpasses quanto ao fluxo de trabalho, especificamente quanto às condições de luz (sendo que apenas se poderia trabalhar no período da manhã ou logo a seguir almoço, tornando-se impossível realizar um trabalho em condições após as 16 horas, tendo em conta a luminosidade no horário de inverno), à dependência de outros departamentos (o departamento de lojas tinha que fornecer o material a ser fotografado e nem sempre havia a cooperação necessária, por relutância a auxiliar um departamento de comunicação que o mesmo não considerava relevante para a empresa), à falta de material técnico (câmara profissional, luzes, tripés, pano de cenário) e às incompatibilidades de horários e disponibilidades entre departamentos (Estilismo, Design Gráfico, Marketing).

Ultrapassados estes pormenores técnicos, as sessões decorriam num fluxo natural, onde se começavam por dispor os combinados escolhidos pelas estilistas, colocando-os de seguida no manequim, no qual se ajustavam as roupas tornando-as adaptadas ao mesmo. A importância de demonstrar que estas peças de vestuário ficavam bem assentes no manequim era crucial, visto que a maior parte dos clientes Dielmar procuram peças *fit* e que sejam favorecedoras da sua imagem. Eram depois tiradas fotografias de vários ângulos, com focos em diferentes profundidades, em diferentes detalhes, resultando em fotografias de pormenor ou de conjunto completo - de forma a aproveitar ao máximo os recursos disponíveis e a maximizar as oportunidades e resultados de todo o projeto.

De forma a comunicar os ideais pretendidos (os valores Dielmar e dos seus produtos), a autora aplicou os resultados da sua pesquisa - realizada primariamente à concretização das sessões fotográficas, logo depois da entrega do briefing - relativamente às marcas concorrentes e outras empresas têxteis com bons exemplares de comunicação gráfica, imitando certas regras e certos aspetos visuais que são considerados uma constante neste tipo de peças gráficas. Estudaram-se os comportamentos aplicados nas fotografias de moda, observando como se vinavam as peças de vestuário e como se dobravam e dispunham as mesmas. Também se analisou os tipos de cenários utilizados, tendo sido possível determinar que, para além dos cenários em branco, de estúdio, também são muito frequentes as fotografias com ambiente de loja ou de espaço que tenha uma relação estética com as peças a fotografar (bibliotecas e escritórios clássicos para peças que também o são; jardins modernos e museus de linhas simples para produtos mais joviais). Outra constante são as sessões fotográficas tipo catálogo onde os produtos não são vistos dobrados e expostos, mas em utilização por modelos, em contextos quase reais, saíndo de uma hipotética imaginação do consumidor para algo mais palpável.

Durante a fase de pesquisa a autora analisou também outros exemplares (passados) de peças de comunicação efetuadas pela Dielmar, especificamente para este tipo de publicidade de produto, com fotografias muito editoriais e com peças aplicadas sem ser em modelos. Numa análise baseada em catálogos da marca (impressos e disponíveis no gabinete de Design Gráfico), nas redes sociais Facebook e Instagram e no próprio Website, a autora encontrou projetos graficamente interessantes e apelativos. Porém, também se encontraram trabalhos menos agradáveis e detentores de pouca qualidade visual. O objetivo principal tornou-se, então, melhorar o que tinha sido previamente feito, assim como elevar a comunicação desta marca através deste tipo de publicidade tão crucial. No entanto, devido às rígidas regras e decisões criativas impostas pela CEO, este projeto acabou por não ser tão original e visualmente criativo quanto o desejado pela autora.

Neste sentido, foram fotografados vários produtos para além dos combinados vestidos em manequim, nomeadamente acessórios e outras peças sozinhas. Fotografaram-se, por exemplo, camisas, cintos, casacos, lenços, botões de punho e outros, em vistas de cima, de lado ou de frente, explorando em pormenor - ou em *frame* completo - os produtos e as suas características. Para estas fotografias, vistas de cima, os produtos foram colocados numa mesa branca e a autora, colocando-se em cima de uma cadeira e da mesa em questão, fotografou produto a



Fig. 74 - Fotografias - da autora - de produtos diversos Dielmar, para divulgação de novas coleções. (Fonte: da autora).

produto de forma a que a edição posterior fosse facilitada, para além de este comportamento resultar da necessidade de obter o melhor ângulo possível e uma luz mais favorecedora.

Numa fase seguinte, as fotografias passaram por um processo de seleção rigorosa, na qual se investigou a qualidade da fotografia, se era apelativa, se a composição e a vista eram bem conseguidas, se os produtos estavam bem focados e se haviam boas oportunidades em termos de objetivos visuais e resultados gráficos. Aquando da aprovação em reunião (MKT) das fotografias a utilizar, corrigiam-se os defeitos ou imperfeições (linhas fora de sítio, botões que ficaram por abotoar, rugas nas camisas e casacos, gravatas tortas), retocando os mesmos, a luz e contraste e tornando os produtos o mais perfeitos e simétricos quanto possível.

Para o caso da publicidade para o Natal, a autora optou por fotografar vários combinados e inseri-los numa só base, criando uma coerência visual entre as peças gráficas. Neste sentido, e tendo em conta a festividade em questão, a autora desenhou elementos que fizessem uma alusão direta àquilo que é a coleção de outono/inverno, indicada para o frio - indicada para o Natal: flocos de neve. Apesar de ser um símbolo muito *cliché* para este tipo de comunicação, considerou-se ser uma boa opção para demonstrar emoções natalícias e celebratórias.

Estes elementos e a marca gráfica (obrigatoriamente colocada no topo por ordens da CEO, por receio diminuir o *status* da marca) foram aplicados na cor dourada, tanto numa coesão com



Fig. 75 - Exemplo de produção feita pela Dielmar para publicidade de produto, 2016. (Fonte: <https://www.facebook.com/Dielmar/photos/a.663966800327997.1073741828.502071183184227/1184818261576179/?type=3&theater>).



Fig. 76 - Propostas de fotografias de produto (da autora) - combinados de nova coleção de camisas com gravatas. (Fonte: da autora).



Fig. 77 - Fotografias de produto. À esquerda, combinado para Natal; à direita passagem de ano. (Fonte: da autora).



Fig. 78 - Publicidade aplicada em Facebook para promoções relativas ao dia dos namorados com fotografia de produtos. (Fonte: da autora).

a Identidade Visual Corporativa da Dielmar como em referência à época festiva em questão.

Assim como nos projetos anteriores, o fluxo de trabalho aplicado foi ocorrendo de forma muito natural, respondendo às necessidades que iam surgindo, conforme iam aparecendo, e com as equipas necessárias à realização das tarefas para dar resposta às mesmas. As reuniões eram maioritariamente com o Marketing, sendo que apenas numa fase final se demonstraram as propostas à CEO, Ana Paula Rafael. Quando aprovadas as ideias, desenvolveu-se uma proposta final com todas as sugestões e correções sugeridas, sendo de seguida publicada nas redes sociais Facebook e Instagram. O mesmo se aplicou na publicidade feita para a passagem de ano e, mais tarde, para o dia dos namorados e para o *Travel Kit* da marca.

Relativamente à publicidade para o Ano Novo, foi aplicada a mesma linguagem que no Natal, no entanto, para este caso foram fotografadas e aplicadas peças de vestuário formais, da linha de cerimónia, ao invés dos produtos de coleção OI.

O esperado seria uma publicidade original e criativa, com um aspeto profissional, com classe e com o estilo associados tanto à Dielmar como ao seu cliente. Infelizmente, por falta de recursos (melhor material fotográfico, material para ambiente de fundo, acessórios para criar cenários, entre outros) e de um auxílio mais presente por outros departamentos, não foi possível construir uma publicidade de maior peso e impacto estético. Considerando (de uma forma imparcial) as fotografias tiradas pela autora, detentoras de uma visão bastante díspar relativamente aquilo que é habitualmente associado à marca, estas seriam melhor recebidas, caso tivessem sido aprovadas e aplicadas.

Sendo a área em estudo o Design Gráfico e o tema a Moda, e tendo em conta todas as possibilidades criativas que estas envolvem, seria expectável que se produzissem projetos com maior liberdade em termos de design. Apesar de realmente serem imprescindíveis as capacidades técnicas e inovadoras associadas à fotografia de moda, não se trata de algo que tenha impedido a autora - não especialista nesta área - de criar propostas originais e com qualidade. O medo de mudar, mesmo que seja de forma positiva, impossibilita a empresa de melhorar não só a sua



Fig. 79 - Fotografias de produto - pela autora - sapatos de nova coleção 2017/2018 Dielmar. (Fonte: da autora).

comunicação como a sua imagem perante outras empresas, os seus concorrentes, e clientes.

Durante o desenvolvimento da publicidade de Natal e da passagem de ano, também se desenharam propostas para os postais de Natal a divulgar, digitalmente, pela empresa para os seus funcionários, clientes, parceiros e outras entidades. Para estes foram utilizadas fotografias de catálogo previamente produzidas, contendo peças de cerimónia vestidas por um modelo. Apesar de o ideal serem produtos atuais e fotografias bem trabalhadas, não houve oportunidade ou recursos para serem desenvolvidas tais ideias, pelo que se optou por uma fotografia do catálogo Dielmar de 2013. Os tons vermelho profundo e dourado estabeleciam uma ligação direta com o Natal, e a tipografia mais manuscrita combinava os valores tradicionais da marca com os da festividade em questão.

Por falta de recursos não foi possível elaborar postais mais criativos, com um maior impacto e em formato impresso. Enquanto que as empresas concorrentes e outras entidades produzem mensagens de Natal para diferentes meios (e-mail, correio, redes sociais), a Dielmar aposta apenas neste tipo digital, publicado em Facebook e e-mail, limitando não só a sua própria imagem como a perceção que o seu cliente tem dela mesma e as consequências por estas escolhas obtidas. Apesar dos ímpasses e das barreiras impostas, os resultados alcançados com aquilo que foi desenhado e publicado foram minimamente positivos, tendo agradado a um maior número de pessoas do que aquilo que é normal para a Dielmar - digitalmente falando. Isto é possível de se comprovar visualizando o número de "gostos" dados nas redes sociais nas fotografias habituais e nas publicidades em questão.

É do ponto de vista da autora que não foram exploradas todas as oportunidades nem aplicadas melhores ideias, pelo que esta peça de comunicação não teve o impacto desejado nem a aprovação da própria autora. Em suma, os postais de Natal poderiam ter sido visualmente mais apelativos e ter tido outro tipo de conceito, caso fosse permitido.

Ao longo do desenvolvimento destes projetos, foi-se adquirindo uma outra perspetiva e uma nova facilidade em termos logísticos para trabalhar com este tipo de necessidades e recursos. Tal melhoria é possível de se observar na publicidade que se criou posteriormente às já referidas, a relativa ao dia dos namorados (14 de fevereiro). Para esta adotou-se uma linguagem de cor já estabelecida pelo departamento, sendo que a autora apenas fotografou as peças em promoção para esta data, as tratou e trabalhou na sua inserção no *layout*, também já definido.

Neste caso os resultados finais são esteticamente mais dinâmicos, mais originais; no entanto, tendo em conta outras propostas apresentadas em termos de fotografia e de *layout* desenhados pela autora, esta publicidade poderia ter alcançado outro nível de qualidade de design.

Nas figuras acima (fotografias da autora) é possível reparar que existe uma outra linguagem, quando estas são comparadas às composições aprovadas e publicadas pela marca. A diferença é palpável em termos de estilo, não sendo clara, portanto, a razão pela qual a empresa não segue este tipo de caminho gráfico, explorando a fotografia, as suas possibilidades e o próprio produto (detentor de qualidade extrema na sua singular aplicação), sem necessidade de exceder os recursos necessários à sua produção. Existe uma subestimação muito grande daquilo que pode ser feito com pouco material, com a simplicidade de layouts pensados no consumidor moderno e com sentido de estilo aplicado não só ao seu vestuário, mas à publicidade que vê - e que compra.

Pela importância da compreensão e aplicação deste aspeto, a autora tirou várias fotografias ao longo de cada produção fotográfica para estes projetos, tratando-as e deixando-as ao encargo do departamento de Design Gráfico para uma posterior utilização.

Por último, dentro desta tipologia de trabalho foram desenhadas propostas para o já referido Travel Suit, especificamente para o Travel Kit composto pelo fato, óculos graduados e meias de viagem. Aplicam-se as mesmas necessidades a este projeto, sendo que (segundo o briefing oral) era precisa uma publicidade demonstrativa deste serviço recente da marca, mostrando os produtos e cativando o público-alvo através dos mesmos.

Adotaram-se as mesmas metodologias de trabalho, tendo sido feita uma pesquisa e análise das possibilidades desta temática, seguidas da produção fotográfica, tratamento de imagem e do desenvolvimento de propostas. Sendo a maior oportunidade a originalidade deste kit - tendo em conta que não existem muitos outros casos semelhantes que se encontrem num patamar de qualidade como o da Dielmar -, seria de aproveitar para realizar algo dinâmico e inovador. Desta forma foram apresentadas, para além de propostas como as anteriormente desenhadas, propostas em formato de vídeo e gif - *graphic interchange format* (também se propôs este tipo de publicidade para os produtos da coleção 2017/2018, na qual se fotografaram, por exemplo,



Fig. 80 - Propostas de publicidade digital para o *Travel Kit* Dielmar com fotografias de produto. (Fonte: da autora).

sapatos e lenços a mudarem de posição e de cor/padrão, respetivamente, *frame após frame*).

Foram desenvolvidas, portanto, fotografias com bases em *stopmotion* para este kit utilizando os óculos graduados que abrem e fecham ficando com 1/4 do seu tamanho original, tornando-se numa peça de fácil transporte para o cliente que deseja conforto e estilo acima de tudo durante as suas viagens. Porém, em semelhança com as propostas mais dinâmicas anteriormente referidas, esta não foi aprovada, tendo sido desenvolvidos, portanto, exemplares estáticos, em fotografia.

De forma a demonstrar cada uma das peças constituintes do Travel Kit, as mesmas foram fotografadas individualmente e em conjunto. Num layout com tons sóbrios e linhas simples, mostra-se a classicidade do fato e o estilo dos acessórios. Não há necessidade de adereços gráficos nem de ambientes rococó: a publicidade desenhada é direta, aprazível e altamente relacionável com a *persona* do consumidor Dielmar.

Durante o tratamento destas fotografias procurou-se eliminar todas as falhas - vincos, linhas fora de sítio, manchas e reflexos - aperfeiçoando todo o produto, e a sua publicidade. No processo de design da peça gráfica, houve uma outra tentativa de maximizar estes ideais de perfeição e de estilo *menswear* imaculado pela simplicidade de layout e pelo conjunto alcançado pela fotografia/grafismo. Apesar de se tratar de outro projeto não aplicado - pela falta de tempo para reuniões entre a autora e a Administração para discussão e aprovação do mesmo -, os resultados apresentados e as fotografias deixadas ao departamento servirão para uma posterior aplicação nas redes sociais da empresa.

Ao longo da progressão de todos estes projetos envolventes de temas como a fotografia de moda e de produto, foram adquiridas e prolongadas capacidades a nível de composição de fotografia, de edição e tratamento com ferramentas como Adobe Photoshop. Também se desenvolveu um sentido crítico mais apurado não só relativamente à área do Design Gráfico, mas também ao Marketing e Estilismo. Foi com estes projetos que também se criou uma melhor percepção não só da área em estudo (a fotografia), mas também do funcionamento interno desta empresa, assim como de todas as condicionantes humanas, técnicas, financeiras e logísticas que estão presentes durante a realização deste tipo de trabalhos.

Embora não tenha sido possível efetuar um redesign mais profundo e com maior visibilidade em termos da imagem na publicidade de produto, a autora considera que as propostas apresentadas e os resultados alcançados tenham tido algum impacto, ainda que diminuto.

4.3.3 | Fichas de cliente

Outro projeto de necessidade urgente de um redesign gráfico e de uma revisão de conteúdos são as fichas de cliente - um suporte obrigatório para efetuar compras em lojas Dielmar (e Wesley), onde se detalham os dados pessoais do cliente assim como as suas medidas, para efeitos comerciais, facilitando o trabalho do lojista na altura de efetuar a venda e na inserção de dados nos sistemas da empresa.

Considerado como projeto principal pela sua extensão temporal e pelo impacto na comunicação e imagem da empresa, este tratou-se de um projeto entregue à autora com os objetivos de atualizar a Identidade Visual Corporativa, os conteúdos (texto e imagem) e matéria legal das fichas de cliente Dielmar, para além de aplicar também estas renovações às fichas de cliente da Wesley (igualmente desatualizadas e com *layouts* que já não correspondiam aos desejos do cliente nem às necessidades logísticas e legais).

Numa fase inicial, ainda durante o desenvolvimento oral do briefing pelo Marketing e pela autora, foram analisadas as fichas de cliente aplicadas, discutidas as problemáticas a resolver e estudadas as necessidades que precisariam de ser transpostas para as novas propostas. Apesar de não haver *feedback* direto de clientes acerca da utilização destas fichas - principalmente no caso da Dielmar -, num primeiro contacto com um responsável pelas lojas Wesley, foi indicado à autora que o formato utilizado não era proveitoso, que o cliente desta marca não queria para si a parte da ficha que lhe seria destinada, assim como não lia toda a informação descrita. Houve, portanto, uma imediata demonstração de interesse muito grande na alteração do formato e do conteúdo para este caso.

Foi também observado tanto pela autora como por outros elementos (MKT/DG) que o tipo de papel utilizado para as fichas de cliente Dielmar era antiquado: o brilho e a sua gramagem não correspondiam aos valores da tradição e qualidade esperados desta marca, para além de que se tratava de um tipo de papel que se danificava e rasgava com muita facilidade, atribuindo um aspeto descuidado e frágil demais para o esperado nesta empresa. O tipo de formato aplicado também apresentava alguma fraqueza - panfleto *bifold* com picotado ao meio -, visto que para além de fracamente aproveitado estava mal organizado, sendo que a área que era destinada para a loja tinha a enumeração das vantagens do cartão de cliente, algo que deveria estar na zona destacável que fica com o próprio. Outro aspeto, que apesar de ser facilitador em termos de leitura para certos casos, se torna desagradável em termos estéticos, são os quadrados sobre os quais o cliente deve assinar os seus dados, letra a letra e número a número.

Em reunião com o Marketing, foi decidido que deveriam manter-se estes quadrados, que facilitavam a legibilidade e a leitura daquilo que seria escrito pelo cliente - auxiliando os lojistas aquando do processamento das fichas de cliente. No entanto, foi proposto que se delimitassem com menos espessura estes quadrados, mantendo a sua função original, mas alterando o seu peso perante o restante conteúdo da ficha. Para tal, diminuiu-se a espessura e a cor destes.

Perante a necessidade de atualizar os tipos de letra utilizados, as cores, marca gráfica Dielmar e posicionamento de todos os elementos gráficos, foi feito um outro levantamento e análise de fichas de cliente de outras lojas e marcas, procurando referências de qualidade e exemplos de hierarquia e organização de conteúdos. Tendo o briefing desenvolvido e a pesquisa sobre outros casos terminada, começaram-se a trabalhar nas propostas para o redesign das fichas de cliente, aproveitando oportunidades já utilizadas e corrigindo erros existentes.

Apesar de existirem apenas duas fichas de cliente (uma para a Dielmar e outra para a Wesley) verificou-se que seria necessária a existência de fichas com referência ao serviço de Outlet, pelo que foram desenhadas três fichas de cliente: uma para a Dielmar Outlet, outra para a Dielmar e outra ainda para a Wesley Outlet.

No caso da Dielmar houve a necessidade de um completo redesign, não só pela urgente atualização da IVC da marca, mas por todo o aspeto de antiguidade transmitido pelas cores, grafismos e tipos de letra pesados. Os tons neutros, de preto, cinzento e branco, tornam esta peça muito monótona, não pelas cores em si, mas pela forma como são aplicadas no *layout* e no conjunto visual. A fotografia de alfaiataria utilizada também ela aparenta ser muito monocromática e sem impacto visual - para além de aparentar ser bastante antiga; já a tipografia não é bem aproveitada, sendo que a hierarquia visual imposta não parece ser esteticamente apelativa pela sua igualdade em termos de peso em títulos, texto e informações secundárias. Existiriam outras alternativas para se cativar o cliente, incentivando-o a ler o que realmente se deseja que ele leia, mesmo com o uso singular da tipografia - razão pela qual a autora considera que neste caso não haja um cuidado devido para com este fator. As informações legais também se encontravam desatualizadas e havia uma necessidade de se rever todo este conjunto de fatores, melhorando a comunicação entre a marca e o seu cliente.

Para esta revisão legal foi obrigatória a interação com o departamento Jurídico, especificamente com a advogada pertencente ao mesmo, que ficou encarregue da instrução das regras e condutas do cliente perante a sua adesão à ficha de cliente.

Quanto à Wesley, o briefing do projeto ditara que não seria um redesign tão radical, tendo em conta que apenas haveria de se alterar o formato, o *layout* da ficha e rever os seus conteúdos (a Identidade Visual Corporativa manteve-se inalterada, assim como as cores e tipos de letra associados, pelo que houve um redesign considerado como menos drástico).

Através dos resultados encontrados durante a entrega do briefing, a discussão das problemáticas e oportunidades, e do levantamento e análise de outras fichas de cliente feitas por outras entidades, a autora pôde fazer estudos e desenhar propostas em termos de formato - adequando-as às necessidades e objetivos das marcas. Nesta fase os objetivos principais foram pensar em formatos que permitissem maximizar o papel (tentando trabalhar em formatos que não desperdiçassem recursos aquando da sua produção), simultaneamente estudando o posicionamento dos conteúdos inerentes a este suporte (marca gráfica, textos, grafismos) e estipulando os fatores de interesse pelo cliente aquando da sua interação com este suporte.

Numa proposta um pouco diferente daquilo que a Dielmar fazia para o suporte em questão, mas em semelhança à ficha da Wesley, a autora propôs o formato A4, dividido em dois, sendo que, quando fechada a ficha, ficava em formato A5 (ao invés do formato *bifold* de 2/3 de A4). Na sua capa vê-se apenas a marca gráfica, o título - Ficha de Cliente -, a enumeração das lojas em

Identifique-se sempre e terá descontos.

Envio de catálogos e newsletters.

Vantagens especiais junto dos parceiros Dielmar.

Promoções exclusivas para aderentes ao Cartão Dielmar.

Por cada 400€ de compras acumuladas no seu Cartão durante 365 dias, poderá descontar 40€ na sua próxima compra, dentro de uma validade de 6 meses.

Acumulação de pontos em todas as compras efectuadas nas lojas Dielmar, excepto em artigos em promoção.

Cartão Dielmar Que vantagens?



CARTÃO CLIENTE DIELMAR

Cartão de fidelização, de uso exclusivo nas lojas Dielmar, que oferece privilégios e vantagens exclusivas aos seus Clientes.

Normas de funcionamento do Cartão Dielmar

1. O programa de pontos é válido em todas as lojas DIELMAR em Portugal;
2. Por cada 400€ de compras acumuladas no seu Cartão poderá descontar 40€ na próxima compra;
3. É responsabilidade do Cliente indicar que possui Cartão de Cliente no momento da compra, indicando o seu nº de cartão, telemóvel, NIF ou nome, para que o valor seja acumulado;
4. A acumulação de pontos é efectuada no momento da compra, não podendo ser associada posteriormente;
5. A compra de artigos em períodos de Promoções ou outros descontos, não contribui para acumulação de pontos;
6. Só as compras ocorridas num período de 365 dias serão válidas para acumulação dos pontos;
7. A troca de compras origina a correcção do valor acumulado;
8. O Cliente poderá solicitar a consulta do saldo dos pontos do seu Cartão em qualquer loja Dielmar;
9. No acto de cada compra, será visível no ticket de venda, toda a informação sobre os pontos acumulados no saldo do Cartão;
10. O benefício só pode ser utilizado na sua totalidade na compra seguinte, não sendo possível a sua utilização parcial;
11. O benefício originado da acumulação de pontos poderá ser descontado em época de Saldos ou Promoções;
12. O período válido para uso do benefício é de 6 meses (a contar da data da última compra que origina a atribuição do desconto);
13. Na data de aniversário o cliente tem direito a um desconto imediato de 10% nos 15 dias seguintes à sua data de aniversário; desconto aplicável a partir da 2ª compra efectuada com Cartão Cliente. Não acumulável com outras promoções;
14. Acesso a ofertas, promoções exclusivas e novidades comunicadas através de mail;
15. O Cliente pode resolver qualquer dúvida em relação ao programa de pontos da Dielmar através do E-Mail: geral@dielmar.pt.

Condições gerais de utilização do Cartão Dielmar

1. Ao subscrever a Proposta de adesão do Cartão o proponente declara conhecer e dar o seu acordo às presentes Condições Gerais, presumindo-se igualmente como aceitação destas a utilização do Cartão;
2. A Dielmar fica obrigada a manter confidencialidade sobre os dados pessoais contidos no Pedido de Adesão do Cartão, bem como os derivados da sua utilização;
3. O Cartão é nominativo, sendo pessoal e intransmissível;
4. Todo o envio de correio referente ao programa de pontos será dirigido aos endereços indicados pelo Cliente na proposta de adesão ao Cartão Dielmar;
5. O Cliente fica obrigado a:
 - a. Em caso irregular utilização de pontos, e logo que de tal facto tome conhecimento, notificar a Dielmar com a maior brevidade possível, designadamente na loja Dielmar mais próxima, ou por mail, respondendo o Cliente perante a Dielmar pelo uso indevido do Cartão, até ao momento do recebimento de tal comunicação pela Dielmar;
 - b. Comunicar à Dielmar qualquer alteração dos dados constantes da Proposta de Adesão;
6. O Cliente aceita como valor de cada transacção o valor constante dos tickets de vendas, sem prejuízo de poder reclamar, por escrito, perante a Dielmar qualquer irregularidade que ocorra nas transacções identificadas como o seu Cartão;
7. O Cliente poderá cancelar o seu Cartão de Cliente, a qualquer momento, mediante comunicação escrita à Dielmar. O cancelamento produzirá os seus efeitos oito dias após a data da recepção pela Dielmar da comunicação efectuada pelo Cliente;
8. A Dielmar reserva-se o direito de introduzir, em qualquer momento, alterações nas presentes normas, salvaguardando os direitos adquiridos pelo Cliente até aquele momento; no caso de a Dielmar alterar o programa de pontos, realizar-se-á uma notificação ao Cliente, através de meio de comunicação indicado;
8. A Dielmar reserva-se o direito de cancelar o programa de Cartão Cliente; no caso de a Dielmar cancelar o programa de pontos unilateralmente, realizar-se-á uma notificação ao Cliente, através de meio de comunicação adequado, sem prejuízo da validade dos pontos acumulados, que deverão ser utilizados dentro do prazo de validade estabelecido. A Dielmar não será responsável quando o cancelamento seja devido a causas estranhas à empresa ou de força maior.

Nome completo:

Data Nascimento:

E-Mail:

Telemovel:

Profissão:

Morada:

CP-Localidade:

Nºcontribuinte:

Data: Assinatura:

Autorizo que os dados fornecidos por mim neste impresso, sejam registados e processados em ficheiro informático, de que é responsável a Sociedade Industrial de Confecções Dielmar Sa, para gestão das relações comerciais derivadas da atribuição do Cartão e eventual apresentação de propostas comerciais de produtos da Empresa em Portugal.

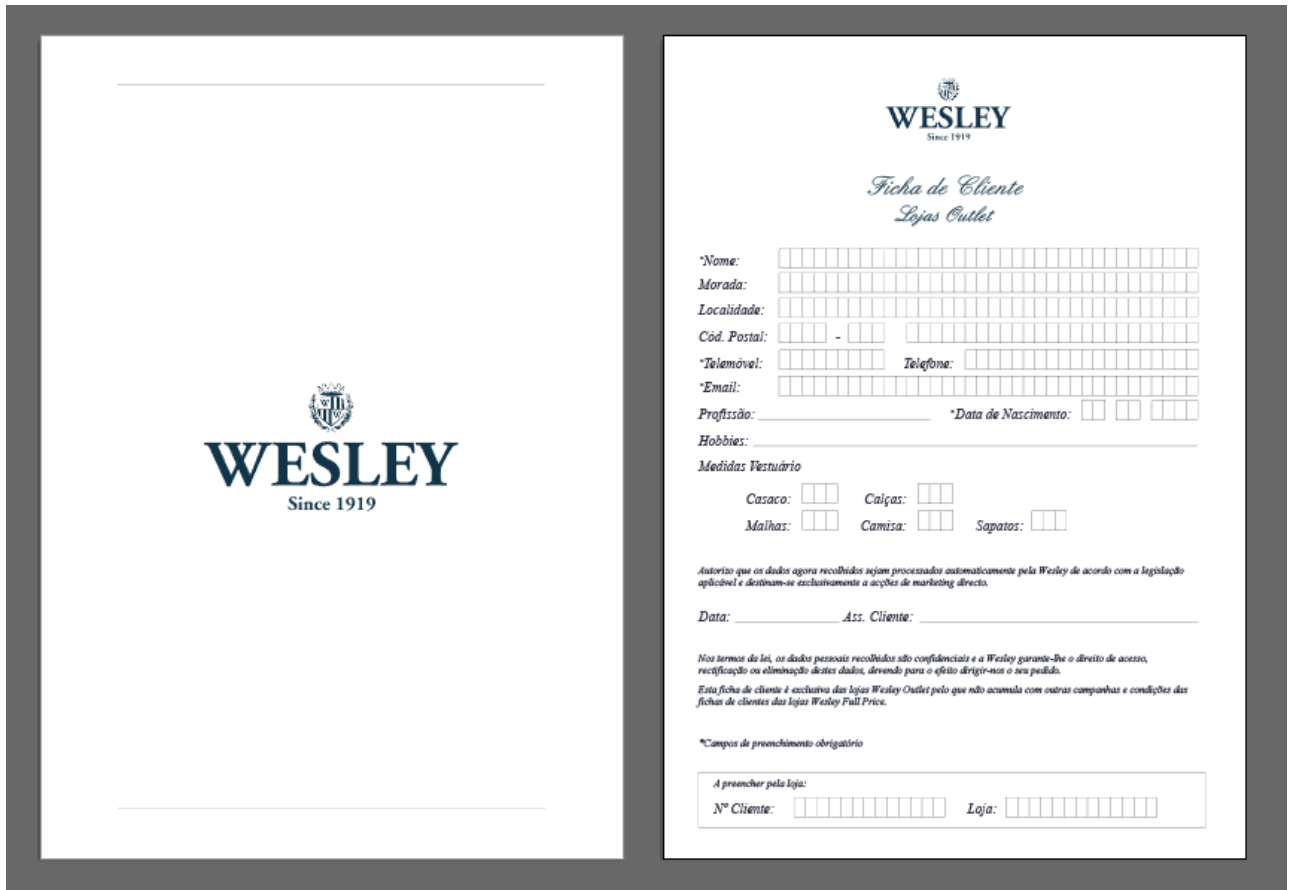
Os dados fornecidos são confidenciais, não sendo partilhados com outras entidades.

Se não autorizar a utilização dos seus dados para acções de comunicação da Dielmar por favor assinalar.

A preencher pela loja

Cartão N.º:

Fig. 81 - Fichas de Cliente aplicadas pela Dielmar até 2017 - ano de apresentação das novas propostas para produção pela autora. Em cima o exterior, em baixo o interior da ficha. (Fonte: da autora).



Ficha de Cliente
Lojas Outlet

*Nome:

Morada:

Localidade:

Cód. Postal: -

*Telemóvel: Telefone:

*Email:

Profissão: *Data de Nascimento:

Hobbies:

Medidas Vestuário

Casaco: Calças:

Maihas: Camisa: Sapatos:

Autorizo que os dados agora recolhidos sejam processados automaticamente pela Wesley de acordo com a legislação aplicável e destinem-se exclusivamente a acções de marketing directo.

Data: Ass. Cliente:

Nos termos da lei, os dados pessoais recolhidos são confidenciais e a Wesley garante-lhe o direito de acesso, rectificação ou eliminação destes dados, devendo para o efeito dirigir-nos o seu pedido.

Esta ficha de cliente é exclusiva das lojas Wesley Outlet pelo que não acumula com outras campanhas e condições das fichas de clientes das lojas Wesley Full Price.

*Campos de preenchimento obrigatório

A preencher pela loja:

Nº Cliente: Loja:

DIELMAR

Ficha de Cliente

Amoreiras Shopping Center | Almada Forum | CascaisShopping
Norte Shopping | Alameda Shop & Spot | Castelo Branco

www.dielmar.pt
www.facebook.com/Dielmar

Fig. 82 - Propostas para o redesign das fichas de cliente Wesley e Dielmar. Em cima, à esquerda: Wesley Outlet; à direita: Dielmar Outlet. Em baixo: Dielmar. (Fonte: da autora).

DIELMAR

DIELMAR

Ficha de Cliente Lojas Outlet

*Nome:

Morada:

Localidade:

Cód. Postal: -

*Telemóvel: Telefone:

*Email:

Profissão: _____ *Data de Nascimento:

Hobbies: _____

Medidas Vestuário:

Casaco: Calças:

Malhas: Camisa: Sapatos:

Autorizo que os dados agora recolhidos sejam processados automaticamente pela DIELMAR de acordo com a legislação aplicável e destinam-se exclusivamente a ações de marketing directo.

Data: _____ Ass. Cliente: _____

Nos termos da lei, os dados pessoais recolhidos são confidenciais e a DIELMAR garante-lhe o direito de acesso, rectificação ou eliminação destes dados, devendo para o efeito dirigir-se ao seu pedido.

Esta ficha de cliente é exclusiva das lojas DIELMAR Outlet pelo que não acumula com outras campanhas e condições das fichas de clientes das lojas DIELMAR Full Price.

*Campos de preenchimento obrigatório

A preencher pela loja:

Nº Cliente: Loja:

Condições Gerais do Cartão Dielmar

I. Objeto

1. O cartão DIELMAR é gratuito, pessoal e intransferível;
2. Podem ser titulares do cartão todos as pessoas singulares, maiores de 18 anos, desde que preencham correctamente e integralmente o formulário de fidelização do cartão cliente;
3. O programa de pontos é válido em todas as lojas DIELMAR em Portugal, exceto nas lojas outlet da marca;
4. É responsabilidade do cliente indicar que possui cartão de cliente no momento da compra indicando o seu nº de cartão, telemóvel, NIF e nome, para que possa usufruir dos benefícios do cartão cliente;
5. O cliente poderá solicitar a consulta do saldo dos pontos do seu cartão em qualquer loja DIELMAR;

II. Programa de Fidelização - Vantagens do Cliente Dielmar

6. A acumulação de pontos é efetuada exclusivamente no momento da compra;
7. Por cada euro é acumulado um ponto no cartão;
8. Por cada 100 (quatrocentos) pontos acumulados no cartão é emitido um vale de 4,40 (quarenta euros), a descontar na compra seguinte. Após emissão do vale o saldo do cartão fica com o (zero) pontos;
9. O vale emitido tem a validade de 6 (seis) meses e, não sendo usado na sua totalidade, será emitido um vale no valor remanescente;
10. O vale pode ser utilizado em promoções;
11. Os pontos têm a validade de um ano (365 dias), a partir da data da compra;
12. No caso de devolução do artigo, os pontos acumulados da compra são subtraídos do saldo do cartão cliente;
13. No caso de troca do artigo, os pontos serão actualizados de acordo com o valor da compra do novo artigo;
14. A compra de artigos em promoção não permite a acumulação de pontos, exceto nos casos devidamente assinalados na loja;

III. Outras Vantagens

15. No dia de aniversário o cliente tem direito a um desconto imediato de 10%, aplicável nos 10 dias seguintes à sua data de aniversário;
16. O desconto de aniversário não acumula com outras promoções;
17. O cliente DIELMAR terá acesso a promoções exclusivas que serão comunicadas através de e-mail e SMS;
18. O cliente pode resolver qualquer dúvida em relação ao programa de pontos da DIELMAR através do e-mail: geral@dielmar.pt;

IV. Obrigações da Dielmar e do Cliente

1. Ao subcrever o proposta de adesão do cartão o proponente declara conhecer e dar o seu acordo às presentes condições gerais, presumindo-se igualmente como aceiteção destas a utilização do cartão;
 2. A DIELMAR fica obrigada a manter confidencialidade sobre os dados pessoais contidos no pedido de adesão do cartão, bem como os detalhes da sua utilização;
 3. Todo o envio de correio referente ao programa de pontos será dirigido aos endereços indicados pelo cliente na proposta de adesão ao cartão DIELMAR;
 4. O cliente deve, para usufruir dos benefícios do Cartão, manter actualizados os seus dados constantes da proposta de adesão;
 5. O cliente aceita como valor de cada transacção o valor constante das etiquetas de vendas, sem prejuízo de poder reclamar, por escrito, perante a DIELMAR qualquer irregularidade que ocorra nas transacções identificadas com o seu cartão;
 6. O cliente poderá cancelar o seu cartão de cliente, a qualquer momento, mediante comunicação escrita à DIELMAR. O cancelamento produzirá os seus efeitos oito dias após a data de recepção pela DIELMAR da comunicação efetuada pelo cliente;
 7. A DIELMAR reserva-se o direito de introduzir em qualquer momento alterações nas presentes normas, salvaguardando os direitos adquiridos pelo cliente até aquele momento. No caso de a DIELMAR alterar o programa de pontos, realizar-se-á uma notificação ao cliente, através de meio de comunicação indicado;
 8. A DIELMAR reserva-se o direito de cancelar o programa de cartão cliente, no caso de a DIELMAR cancelar o programa de pontos unilateralmente, realizar-se-á uma notificação ao cliente, através de meio de comunicação adequado, sem prejuízo da validade das pontas acumuladas que deverão ser utilizadas dentro do prazo de validade estabelecido;
- A DIELMAR não será responsável quando o cancelamento seja devido a causas estranhas à empresa ou de força maior.

V. Dados Pessoais

O titular do cartão DIELMAR AUTORIZA que os dados pessoais recolhidos pela DIELMAR sejam processados e armazenados informativamente, nos termos da legislação em vigor relativa à proteção de dados pessoais informatizados, destinando-se à utilização na análise, decisão e gestão dos serviços a prestar e para ações de marketing directo. O fornecimento das informações solicitadas reveste-se de carácter essencial para o acesso às vantagens.

DIELMAR

Ficha de Cliente

*Nome:

Morada:

Localidade:

Cód. Postal: -

*Telemóvel: Telefone:

*Email:

Profissão: _____ *Data de Nascimento:

Medidas Vestuário:

Casaco: Calças:

Malhas: Camisa: Sapatos:

Autorizo que os dados agora recolhidos sejam processados automaticamente pela DIELMAR de acordo com a legislação aplicável e destinam-se exclusivamente a ações de marketing directo.

Data: _____ Ass. Cliente: _____

Nos termos da lei, os dados pessoais recolhidos são confidenciais e a DIELMAR garante-lhe o direito de acesso, rectificação ou eliminação destes dados, devendo para o efeito dirigir-se ao seu pedido.

*Campos de preenchimento obrigatório

A preencher pela loja:

Nº Cliente: Loja:

que as fichas de cliente se encontrariam em vigor - Amoreiras Shopping Center, Almada Forum, CascaiShopping, Norte Shopping, Alameda Shop & Spot e Castelo Branco -, e dos contactos, nomeadamente endereço de e-mail e da página de facebook da empresa.

No seu interior, logo na primeira página (esquerda), era dedicado o espaço para a enumeração das *Condições Gerais do Cartão Dielmar*; na página seguinte (direita) seria para colocação dos dados a preencher pelo cliente. Esta organização foi pensada para que o cliente, caso o deseje, possa levar consigo a metade que contém as condições relativas ao seu cartão de cliente/ficha de cliente, tendo a marca gráfica e os contactos no mesmo documento - algo que não ocorria na ficha anterior.

Para a construção dos *layouts* e do conteúdo foi sendo desenhada uma organização baseada em simetria e justificação de elementos ao centro do suporte, numa tentativa de criar uma ilusão de rigidez estética, simultaneamente fluída à leitura. A autora elaborou uma hierarquia visual entre grafismos e texto, aplicando espaçamentos de parágrafo e de margens condutores de melhor legibilidade e de sensação de espaços brancos maiores - comprovados como sendo agradáveis à visão humana.

Assim como já foi referido, outra das primeiras alterações a serem aplicadas neste redesign foi a zona de preenchimento pelo cliente (tanto no caso da Dielmar como da Wesley), na qual são apresentados pequenos quadrados dentro dos quais se preencherão letra a letra os dados do mesmo. Considerando que este se trata de uma característica principalmente funcional e que poderá influenciar o tempo e a percepção dos lojistas aquando do seu tratamento para bases de dados, a autora apenas diminuiu a espessura da linha e a sua cor - mantendo o propósito mas embelezando todos os detalhes possíveis. Também se alterou imediatamente o tipo de letra (passando a ser utilizada a tipografia Merriweather, associada à nova IVC da marca), assim como a marca gráfica e as suas cores.

Numa fase inicial, ainda foi ponderada a cor castanha como fundo para a ficha Dielmar, no entanto, foi decidido que o mais importante seria a simplicidade e a modernidade fundidas com a tradição, pelo que se aplicou o dourado e castanho nos elementos textuais e gráficos, e o fundo ficou a branco (aplicando-se uma cor base no processo de produção, através do tipo de papel escolhido - texturado, de gramagem superior e de maior resistência e com uma cor base tipo casca de ovo ou beje a, por exemplo, 90% de branco). Apesar de o castanho Dielmar ser muito rico, num pigmento que revela a sua Identidade e a sua qualidade, para este suporte seria obrigatório o uso de uma cor muito mais clara, mais luminosa, também pela necessidade de ser visível a informação escrita pelo cliente (habitualmente feita com o uso de canetas esferográficas azuis ou pretas - difíceis de ler em fundos escuros).

Para a Wesley, que tinha como cor base, o azul profundo, e as suas letras a dourado, que conseguiam ainda transmitir os mesmos valores a que a marca se comprometeu a manter desde o seu início, revelando mais do que a sua qualidade, o seu *status* elevado, foram feitas algumas alterações, sendo tomados os mesmos princípios e aplicada a cor do papel no fundo e os tons de azul nos elementos gráficos.

Uma das questões de maior inconveniente durante este processo de aplicação da cor na IVC, nomeadamente o dourado, foi a extrema dificuldade em acertar no código de cor para que a impressora do departamento (a única a cores na fábrica) imprimisse o tom desejado. Este foi um longo processo com o qual a equipa de Design Gráfico foi confrontada não só neste projeto, mas em todos os outros que necessitassem de aplicar o dourado. Este desfazamento entre diferentes computadores, entre impressora e computador e entre aquilo visualizado no monitor e no papel, causou muitos desperdícios em termos de recursos e de tempo. Quando finalmente se conseguiu aplicar o tom de cor indicado, foram guardadas as suas referências, ainda que, quando o projeto foi deixado pela autora ao departamento, o computador da empresa necessitaria de aplicar novos códigos CMYK. Esta foi a maior problemática encontrada ao longo de todo o projeto, tendo sido aplicada uma proposta de cor de alta instabilidade e de necessidade de nova revisão anteriormente à entrega em gráfica para produção.

De seguida à conclusão do formato e das cores, foi feita uma revisão de conteúdos pelo departamento de Marketing e de Serviços Jurídicos, na qual se corrigiram os erros legais, as questões relativas às condições e vantagens do cliente Dielmar, entre outras. Também foram refeitos os campos a assinar, eliminando e acrescentando conforme as decisões vistas como corretas e adequadas pela Administração.

Por último, a autora consultou amostras de papel deixadas por várias gráficas, anotando aquelas que considerava mais próprias e pertinentes relativamente aos objetivos destes super-

tes de comunicação.

Relativamente às fichas para Outlet, houve a necessidade de propor um outro formato, diferenciando estas fichas das previamente referidas e respondendo a outros tipos de necessidades. Estas fichas foram desenhadas como um A5, frente e verso, sendo que a zona anteriormente reservada para as condições foi excluída, havendo apenas referência aos dados do cliente e informações legais obrigatórias. O layout da ficha de cliente para a Dielmar Outlet apresenta a mesma organização e hierarquia de informação que na ficha de cliente normal. A ficha de cliente para a Wesley Outlet, no entanto, possui algumas diferenças devido à sua própria Identidade Visual Corporativa: tipo de letra, cores corporativas e grafismos característicos.

Tratou-se de um longo processo, com muitas reuniões e propostas para diferentes formatos e *layouts*, contudo este foi um dos principais projetos na autora durante o seu período de estágio, e provou ser um dos que mais testou os conhecimentos na área e as relações inter-departamentos, tendo sido por essas razões um projeto crucial ao crescimento enquanto profissional na área em estudo. Para além disto, este trabalho terá sido um dos que mais atualizou a imagem da Dielmar - sendo que as suas fichas de cliente não sofriam alterações à anos.

Alteraram-se as cores monótonas, os grafismos antiquados e o papel brilhante sem classe. Renovou-se a linguagem e a hierarquia de informação, assim como se criou uma linha coesa em termos de linguagem entre as diferentes fichas de cliente - mesmo sendo elas de diferentes propósitos e pertencentes a duas marcas de visuais muito díspares.

Em suma, o formato aplicado anteriormente à Wesley foi aproveitado para a Dielmar (A4 dobrado ao meio), enquanto que para o Outlet Dielmar e Wesley foram desenhados formatos em A5 frente e verso. Alterou-se o tipo de papel em todos estes suportes, uniformizando-os. Atualizaram-se os tipos de letra, as cores e os elementos gráficos, limpando simultaneamente todo o conteúdo desnecessário e simplificando todo o suporte.

Foram realizados testes impressos ao longo de todo o processo de desenvolvimento dos *layouts*, avaliando a hierarquia textual, o posicionamento de elementos, a cor e a legibilidade. Testaram-se as propostas em reuniões com o Design Gráfico, Marketing e CEO, reunindo opiniões, sugestões e críticas construtivas aos diversos fatores em estudo nesta composição. Foram-se tendo em conta não só as obrigações em termos de design - de conteúdo -, mas também orçamentais e temporais, de forma a alcançar os objetivos propostos e ser possível avançar com a produção destas novas fichas de cliente, escoando as que restavam em loja.

Foram criadas novas fichas com um formato que, embora maior, detém uma maior qualidade visual e estética, correspondendo ao principal objetivo da comunicação da marca. As novas dimensões vêm aumentar a legibilidade de todo o conteúdo, conseqüentemente melhorando a comunicação para com o cliente.

A autora considera, portanto, que houve uma melhoria palpável no design, na estética e no conteúdo deste meio de comunicação, crendo ainda que se reuniram todas as condições necessárias ao sucesso deste projeto aquando da sua futura aplicação.

4.3.4 | Cheques-prenda

De uma forma temporalmente simultânea relativamente ao projeto das fichas de cliente, foram desenvolvidas propostas de redesign dos denominados cheques-oferta utilizados pela Dielmar. Estes cheques servem o intuito de uma oferta monetária - de acordo com o montante desejado pelo consumidor - a utilizar em loja, podendo ser utilizados em datas comemorativas (não sendo possível, no entanto utilizá-los em qualquer altura desejada pelo cliente, sem motivo ou data especial). Existem, assim, algumas variantes deste suporte, existindo cheques dedicados a aniversários, a aniversários de casamento, ao dia dos namorados e ao dia do pai. Estes eram, anteriormente, colocados num envelope DL e acompanhados por um cartão especial - tendo no entanto cessado esta prática e começando a ser entregues apenas os cheques em loja. Em semelhança com as fichas, estes encontravam-se muito desatualizados e havia uma necessidade de renovar todo o seu conteúdo e imagem, para além do tipo de papel utilizado.

O briefing para este projeto foi entregue da mesma forma que o relativo ao projeto anteriormente abordado, sendo o mesmo descrito de forma oral ao mesmo tempo que se analisava o suporte em questão. Para a fase de levantamento destes cheques não foram encontradas dificuldades, até porque os mesmos ainda se encontravam nas lojas, na fábrica e nos departamentos de Marketing e Design Gráfico. Tendo em mãos todos os exemplares aplicados e outros cheques/vales de oferta de outras empresas, foi possível iniciar-se a desconstrução dos mesmos, avaliando falhas, oportunidades, necessidades e objetivos.

Considerando primeiramente o formato e as dimensões aplicadas nestes cheques-oferta Dielmar (105,00mm de altura por 207,60mm de comprimento, dimensões adequadas à inserção em envelope DL), é marcante que estes não se tratam dos piores encontrados; ainda assim o tamanho aparentava ser excessivo e o formato poderia ser trabalhado para ir de encontro aos desejos do cliente - de encontro à sua *persona* e à sua imagem. Dando importância à forma como o consumidor se veste, se apresenta e se comporta, é possível entender que este formato não se aplica adequadamente a ele: o homem Dielmar terá consigo carteiras de pequenas dimensões ou até mesmo apenas bolsos, não querendo também ocupar as suas mãos nem andar carregado com um suporte deste tamanho. Seria, por conseguinte, obrigatória uma revisão destas dimensões, adequando-as ao cliente.

Os grafismos e as cores aplicadas revelavam também um certo descuido em termos visuais, não havendo uma conotação de qualidade ou do elevado *status* associado à marca pelas suas escolhas gráficas. Apesar de o preto ser uma cor que facilmente se transforma em grande detentora de classe ou modernidade, quando aplicada nestes casos, com demasiados elementos decorativos e textuais de diferentes tipos (românticos, modernos, rococó...), e em junção com outras cores, torna-se pesado e de fraca beleza, esteticamente falando.

No caso do cheque de aniversário, este tem como cores caracterizadoras o preto, amarelo tipo dourado, o branco e o cinzento (sendo o preto, branco e cinzento as cores comuns a todos os cheques). São usadas cornucópias e um desenho estilizado de um embrulho, assim como a felicitação de aniversário ("*Feliz Aniversário, Muitas Felicidades/ Happy Birthday*"). Para o cheque de aniversário de casamento são também aplicados os tons amarelo/dourado, cornucópias entrelaçadas com corações e o desenho de duas alianças, para além de frases como "*Hoje acordei, sorri e senti.../Continuo apaixonada!*", "*Today I woke up and I smiled because... I love you!*", e também "*Com amor*"/"*With love*". O cheque para o dia dos namorados utiliza o cinzento, vermelho e cor de rosa para os corações e as composições "*Todos os dias me apaixonono por ti...*"/"*Every single day I fall in love with you again*", e "*Feliz dia dos namorados*"/"*Happy Valentine's Day*". Já no caso do dia do pai, vê-se a cor azul e a aplicação de uma figura a negativo, de um pai e um filho de mãos dadas, neste caso lê-se "*A certeza de um amigo para sempre.*", "*For always being there for me.*", "*Um feliz Dia do Pai*" e "*Happy Father's Day*". Em todos eles se pode ler a frase "*A qualidade aliada ao requinte da tradição da alfaiataria*" e o endereço do website da empresa (www.dielmar.pt).

Todos estes cheques têm a sua cor base aplicada em *degradée*, nas suas cores principais (dourado, cinzento e azul), a começar ou terminar em branco. Também possuem um cabeçalho e um rodapé na sua frente e verso - ondulados a preto e cinzento - nos quais se encontra a marca gráfica e a enumeração das lojas Dielmar.

No verso estão dispostas as zonas para preenchimento pela loja, tais como o número referente ao cheque, a data, o montante e os nomes de quem oferece e para quem se destina este

cheque-oferta - informações obrigatórias deste suporte. Também se podem visualizar no verso laços (da cor respetiva ao tipo de cheque) envolventes da estrutura destes cheques, simulando um embrulho, um presente.

Quanto aos envelopes, a autora não conseguiu observar a sua aplicação - direta ou indireta-, tendo assumido, portanto, que os mesmos já não eram produzidos ou utilizados, sendo assim entregues os cheques em mão ao cliente.

O que a autora considera como falha principal neste campo (cor e grafismos) é, de fato, a demasia visual. Há um conflito entre todos os elementos expostos - já para não discutir que o próprio papel interfere no resultado final -, havendo, então, uma necessidade de simplificar este suporte, tornando-o mais agradável ao olhar e à leitura. As dimensões, a escolha das cores, do comportamento em *degradée*, a aplicação de grafismos muito disassociados à marca tornam todo o conjunto gráfico numa experiência visual muito pesada, demasiado trabalhada e pouco representativa daquilo que é a Identidade da marca e os valores da empresa.

Os concorrentes da Dielmar - e outras marcas levantadas durante o habitual processo de pesquisa e análise para o futuro desenvolvimento das propostas - aplicam outras tipologias de formatos, conteúdos e acabamentos, indo cada um de encontro à sua Identidade respetiva. A autora, mais uma vez, concluiu durante esta fase que deve existir uma ligação íntima e fortemente demarcada entre a imagem corporativa da empresa e os suportes que apresenta, sejam eles publicitários ou internos, de contato direto ou indireto com o cliente, incluindo, assim, os cheques-oferta em estudo. Se serve de exemplo, podemos observar o comportamento que outras marcas aplicam neste suporte e visualizar que realmente há uma coerência identitária entre as várias necessidades de comunicação, e de design; algo que as diferencia positivamente das marcas que não o fazem.

Apesar de a Dielmar aplicar a sua marca gráfica corretamente e utilizar alguns grafismos e cores que se adequam -adequavam, na altura - minimamente a este meio de comunicação ao mesmo tempo que à sua IVC, algumas das suas escolhas são menos corretas e prejudicam, assim, a sua imagem. Aproveitando a nova Identidade Visual Corporativa e a renovação da imagem da marca, dever-se-ão apostar também nos redesigns deste tipo, assegurando que o cliente recebe todo o valor que a marca tem para dar, assim como que recebe uma linguagem apropriada considerando a cultura, as tendências e a estética visual atuais.

Após estas fases iniciais, a autora enunciou oralmente as críticas e sugestões encontradas ao longo do desenvolvimento primário deste projeto aos departamentos de Marketing e Design Gráfico. Desta reunião informal (e de outras semelhantes efetuadas ao longo de todo o processo de redesign) foram surgindo ideias e soluções às falhas e às oportunidades detectadas.

Primeiramente houve uma alteração em termos daquilo que é o nome deste suporte. A CEO determinou, por motivos de *rebranding*, que ao invés de "cheque-oferta", os mesmos se deveriam chamar de "cheque-prenda". Esta medida foi imediatamente aplicada.

De seguida pensou-se no formato, nas dimensões a aplicar de forma a permitir que estes cheques-prenda caibam mais facilmente no bolso do cliente, que não sejam um estorvo ou um incómodo para o mesmo pelas suas dimensões.

Durante este processo, a autora considerou a *persona* caracterizadora do cliente Dielmar: o que veste, como pensa e como se comporta, de forma a adequar este meio ao seu consumidor. Tendo em conta que ele se veste num estilo que pode variar entre um *look* mais descontraído até a um visual mais clássico, mas que terá sempre um denominador em comum - a sua carteira, ou a presença de bolsos de calças, camisa ou casaco -, que é um homem prático e que não gosta de grandes sacos de compras ou que prefere a simplicidade e a funcionalidade, será seguro afirmar que um formato mais diminuto. O cliente compra o cheque em loja, coloca-o no seu bolso - se assim o desejar - e pode continuar a sua rotina imperturbavelmente.

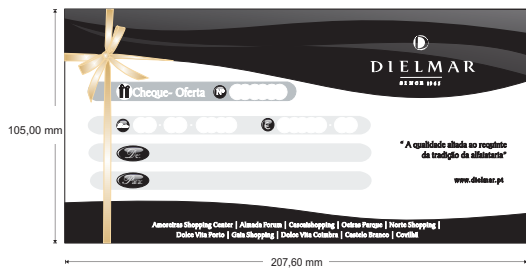
Neste sentido, a autora desenvolveu propostas de pequenas dimensões (pensadas na possível colocação em bolso ou carteira), estudando simultaneamente o comportamento do *layout* e da estrutura de informação aquando inseridas no formato desejado. Embora os primeiros esboços tenham sido desenhados a pensar apenas no conteúdo, tendo-se mantido o formato original, a autora e o departamento de Marketing chegaram à conclusão de que o redesign deveria ser completo e pensado para o cliente - e pensado em questões orçamentais. Assim, o novo formato foi aprovado pela sua correta resposta às necessidades da marca.

Para que o cheque-prenda não se danifique, e também por razões estéticas e de privacidade de dados, a autora desenhou um envelope adaptado ao mesmo, desenvolvendo vários protótipos para serem possíveis de estudar aspetos como a sua adaptabilidade ao cheque, a

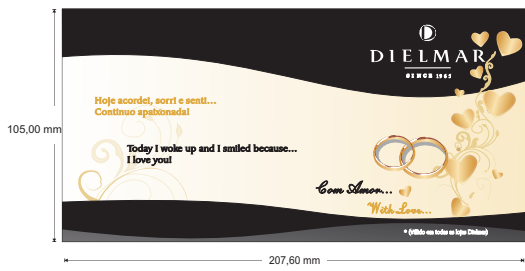
Aniversário



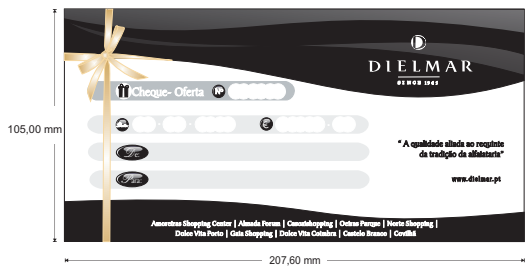
Aniversário



Aniversário de casamento



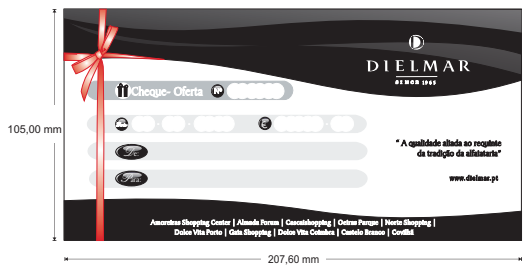
Aniversário de casamento



Dia dos Namorados



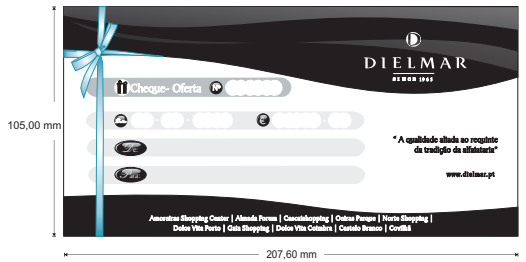
Dia dos Namorados



Dia do Pai

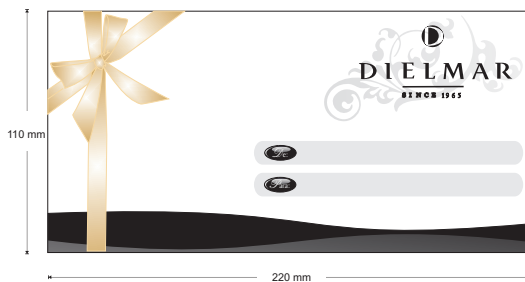


Dia do Pai



Tamanho: DL
110 mm x 220 mm

Frente do envelope
S/ Janela



Tamanho: DL
110 mm x 220 mm

Verso do envelope

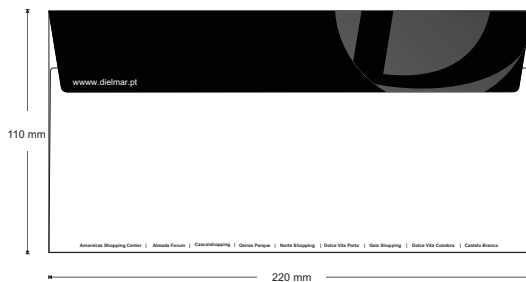
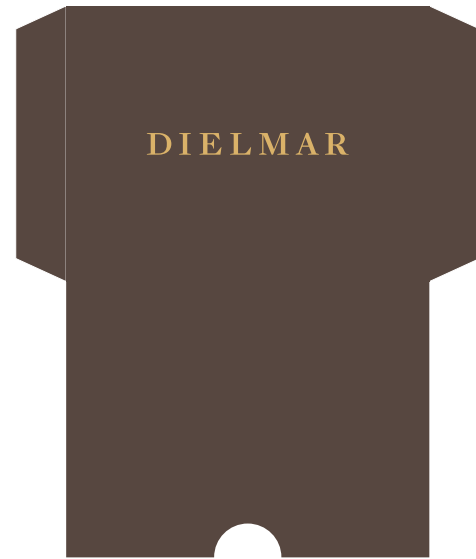


Fig. 83 - Dimensões, layouts e conteúdos dos cheques-oferta aplicados pela Dielmar até ao presente ano. (Fonte: da autora).

Fig. 84 - Proposta para o redesign do envelope para os cheques-prenda.
(Fonte: da autora).



funcionalidade, facilidade de utilização e orçamentos. Durante esta fase de prototipagem foram esboçados vários tipos de envelope, com diversas formas de fecho, de encaixe e de colagem. Apenas em reunião da autora com um funcionário da gráfica com a qual o departamento - DG - mais frequentemente trabalha (Gráfica do Tortosendo) foi possível de entender as possibilidades e limitações deste envelope. A patilha que é inserida num corte do envelope para o selar, por exemplo, deveria ser feita com dimensões suficientes para que não se rasgasse com facilidade, assim como deveria ser simples de utilizar, abrindo e fechando rapidamente. Neste sentido, a reunião com este profissional foi muito produtiva e instrutiva, tendo-se reunido condições necessárias para o desenho do envelope ideal para este cheque. Durante a reunião em questão, também foram apresentadas as dimensões previamente definidas e propostas iniciais de cores, numa tentativa de recolher *feedback* orçamental sobre a produção destes meios.

Nesta fase, a autora tinha como cores base o castanho e o dourado Dielmar, eliminando todos os *degradés* pré-existentes e simplificando todos os grafismos e cores. Ainda foram ponderados aspetos como a utilização de símbolos referentes às datas a comemorar (como laços, prendas, anéis de casamento e outros), no entanto, por motivos de elevação de *status* e de melhorar a imagem transmitida pela marca, foram eliminadas estas propostas.

Auxiliando na compreensão das oportunidades gráficas neste tipo de suporte, foi sendo feita a visualização e estudo de *gift cards*, *vouchers* e cartões de outros designers, de outras empresas e de outros casos de estudo durante o redesign.

De forma a resolver a inexistência de um cheque não reservado a uma data especial, a autora desenhou e propôs, com sucesso, um cheque-prenda normal e outros cinco para celebrações especiais apropriadas à Dielmar, aos seus produtos e público-alvo.

Seguindo uma forte linguagem visual e gerando uma coerência em termos de Identidade e de coesão entre os vários tipos de cheque, foram criados *layouts* iguais para todos os cheques, sendo individualizados pela sua cor e pela descrição para o recetor do cheque (*Prenda ao Pai*, *Prenda ao namorado*, *Prenda de aniversário*, *Prenda de Natal*).

Relativamente à cor: para o cheque-prenda normal, foram aplicados o castanho e dourado da Identidade Visual Corporativa Dielmar, para o fundo e marca gráfica, respetivamente. Os elementos textuais e zonas para preenchimento pelo cliente foram colocados a branco, tipo de letra Merriweather. Quanto aos cheques *Prenda ao Pai*, estes têm fundo azul escuro, clássico, marca gráfica e descrição a dourado e elementos textuais a branco. No caso *Prenda ao namorado*, este possui um fundo bordeaux e os restantes elementos assemelham-se ao caso anterior (dourado para a marca gráfica e descrição, branco para o resto). Já para a *Prenda de aniversário*, a cor selecionada foi um beje quase dourado para o fundo e o branco para o restante. Por último, para a *Prenda de natal*, utilizou-se um vermelho de luminosidade média para o fundo, o dourado para a marca gráfica e descrição do cheque e o branco para os outros elementos.

A simplicidade de *layout*, de organização de conteúdo, pode aparentar ser de pouco valor,

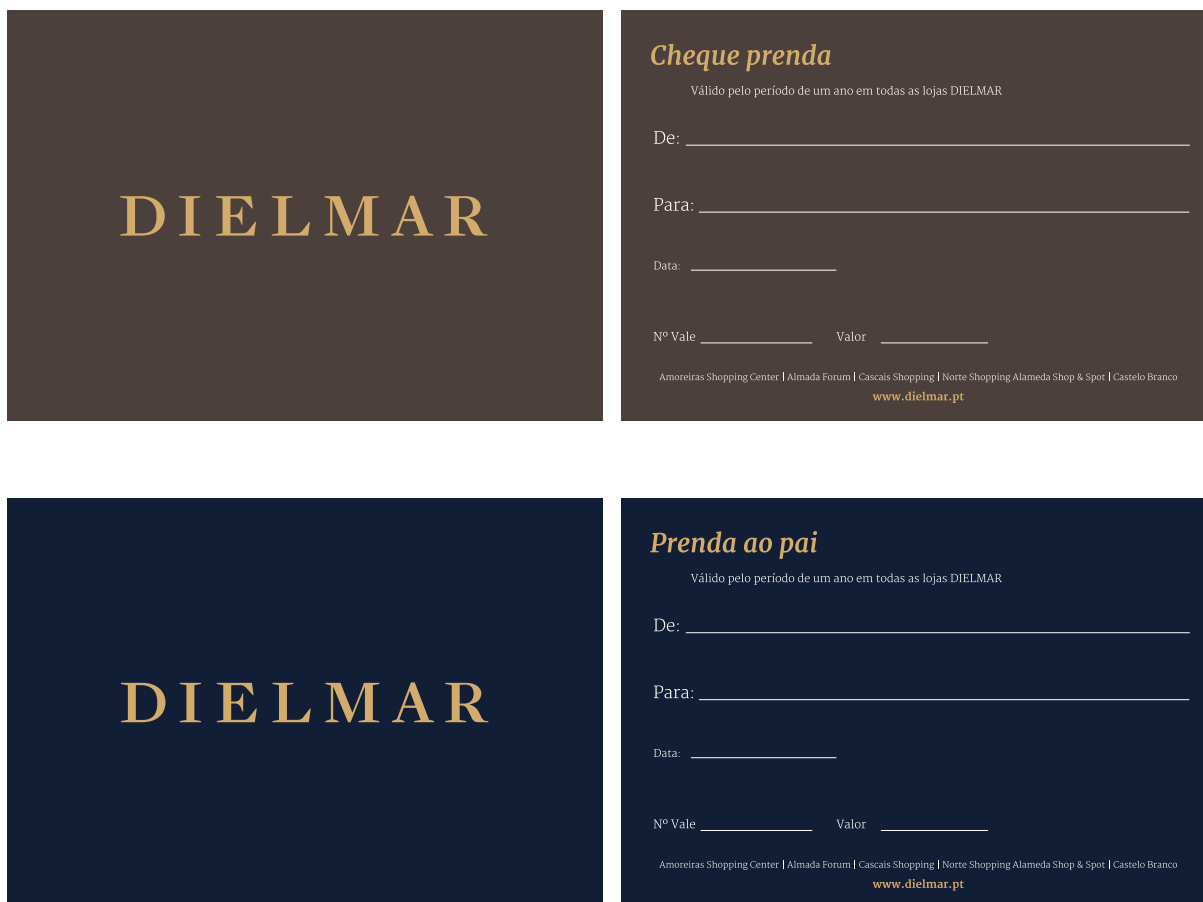


Fig. 85 - Proposta para o redesign dos cheques-prenda. (Fonte: da autora).

quando comparado à marca, no entanto, aproveitando fatores como tipo de papel, acabamentos especiais (como brilho e relevo) poder-se-á elevar a qualidade destes cheques-prenda e, conseqüentemente, a opinião do cliente perante a Dielmar.

Em termos de redesign, conseguiu-se diminuir as dimensões do cheque (em concordância com os desejos do cliente) e construir um envelope a ele adaptado, tornando-os apelativos ao olhar e de fácil utilização pelo consumidor. Foi alcançado um outro nível estético, melhorado pela simplificação do conteúdo e pela atualização do design aplicado - através da utilização da nova Identidade Visual Corporativa Dielmar e das tendências visuais atuais.

A autora reuniu todas as ferramentas necessárias à aprovação e posterior produção destes cheques - ou pelo menos da criação da sua base sobre a qual outros poderão trabalhar futuramente -, tendo efetuado as artes finais dos cheques e do envelope universal, selecionado opções para o tipo de papel a utilizar e até recolhido orçamentos sobre estes meios.

Apesar de este projeto não ter tido a sua aprovação final, por falta de tempo para reunir com a CEO para tal, a autora acredita que se tratou de um projeto bem sucedido e que as propostas apresentadas conseguiram responder a todos os requerimentos tanto do briefing do projeto quanto às necessidades do cliente e da marca.

4.3.5 | Cartaz de amostra

Assim como já foi referido anteriormente, outro projeto da responsabilidade da autora foi o referente ao redesign dos cartazes de amostra para aplicação imediata, devido à necessidade de produção urgente de novos cartazes para a nova coleção. Estes cartazes servem primariamente como comunicação direta entre a Dielmar e o cliente que deseja visualizar e comercializar os tecidos utilizados pela marca e em aplicação nas coleções e peças em vigor.

Segundo o briefing oral - entregue pelo departamento de Marketing - e a reunião sobre a qual se debateu a necessidade deste projeto, foi possível verificar que nestes suportes surgem as mesmas necessidades já encontradas previamente noutros projetos, nomeadamente a atualização da IVC, a renovação da fotografia, a melhoria de elementos gráficos decorativos e informativos e, desta vez, a re-programação do software de inserção de códigos/referências relativamente às amostras para impressão (na fábrica) nos cartazes pré-feitos (em gráfica).

Para este projeto, não foram encontradas dificuldades em termos de levantamento do material para estudo, posto que estes cartazes se encontravam numa zona também ela pertencente ao departamento de Design Gráfico - sala da impressora -, tendo sido, assim, possível a imediata sondagem e investigação acerca dos mesmos - seja em termos estéticos e visuais, seja em termos funcionais (como são utilizados, o seu processo de aplicação e colagem, etc.).

A autora iniciou a sua análise observando as dimensões aplicadas nos cartazes, tendo chegado à conclusão de que: o cartaz de coleção pode ser simples (30cm de altura por 14cm de largura) ou duplo (30cm de altura por 28cm de largura), dependendo da quantidade de amostras de tecido a colocar no mesmo: para colocar em cartaz simples podem ser aplicadas até 6 amostras, no caso do cartaz duplo poderão ser coladas até 12 amostras. A sua produção é feita em gráfica, pelo tipo de papel utilizado (não compatível com a impressora disponível na fábrica Dielmar) e pelo grande número de exemplares necessários em contínua produção.

Cada amostra era cortada retangularmente, com tesoura de picotar e coladas ordenadamente, garantindo a visualização de cada uma delas mesmo após coladas em sequência - como se pode verificar nas seguintes figuras. Este tratava-se de um processo minucioso, que requeria algum cuidado, visto que a colagem deveria ser feita com uma cola própria para tecido, que aderisse bem ao papel texturado e que não transpusesse para zonas indesejadas. Esta colagem era feita após a impressão dos códigos, de modo a não danificar os tecidos.

De seguida, procedeu-se para a investigação das características visuais destes suportes.

Assim como é possível de observar pelas figuras seguidamente apresentadas, os cartazes detinham a marca gráfica na sua frente - no topo -, ainda com a variante anterior e com o descritivo "*Ensuring you get the perfect fit*", mostrando também, em baixo, o endereço para o website da marca e a aplicação de um filete a envolver a fotografia - alusiva ao serviço de alfaiataria. Todos estes elementos são aplicados a dourado, à exceção da fotografia que é a preto e branco. No verso verifica-se novamente a aplicação da marca gráfica, no topo, acompanhada de uma zona delimitada também ela com um filete dourado e preenchimento a cinzento - indicada para a colagem das amostras de tecido.

É importante notar que, no caso do cartaz duplo, apenas se vê a aplicação da marca gráfica no

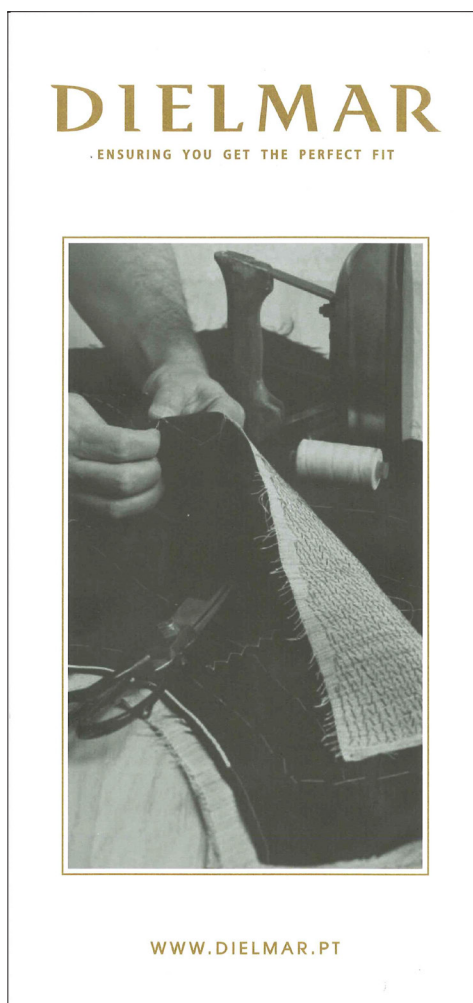
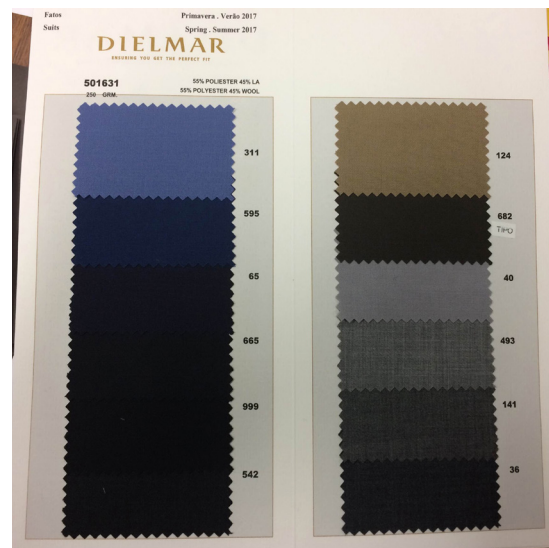


Fig. 86 - Cartaz de amostra aplicado pela Dielmar até ao final de 2016 - frente. (Fonte: da autora).



Fig. 87 - Cartaz de amostra aplicado pela Dielmar até ao final de 2016 - verso com aplicação final de amostras e códigos. (Fonte: da autora).



interior do mesmo, no lado esquerdo, encontrando-se o lado direito vazio no topo - é também neste lado apenas que se aplica a segunda impressão com as referências das amostras. A autora considera que este se trata de um comportamento correto, tendo em conta que as amostras coladas - independentemente de serem em menor ou maior número - pertencerão à mesma coleção, sendo necessária apenas uma impressão de referência junto à marca gráfica, no verso no caso do cartaz simples, e no verso no lado esquerdo no caso do cartaz duplo.

Estas são as características gráficas impressas no papel - texturado e com cor tipo casca de ovo muito clara - que é produzido em gráfica (Tortosendo). Posteriormente, os funcionários encarregues pelo departamento que aplica as amostras nestes cartazes e os utiliza, imprimem os códigos correspondentes às amostras que neles colam, fazendo-o através de um sistema - de um programa especializado - e imprimindo nestes cartazes, na máquina impressora da própria fábrica. Para a referência colocada no topo são descritas informações como: o tipo de peça (casacos, calças, fatos), a coleção a que pertence (Primavera/Verão 2017, Outono/Inverno 2017), a informação da amostra e da gramagem e a composição dos tecidos (lã, seda, algodão e as suas composições). Junto a cada amostra, no seu lado direito, são impressos os códigos referentes a cada amostra.

Em análise aos cartazes, simples e duplos, aquando da sua singular impressão em gráfica (figura à esquerda), não se observam erros de maior relevância - tirando, claro, certos pormenores gráficos que poderiam ser melhorados, tais como a atualização da IVC, a aplicação dos filetes e da zona a cinzento, assim como da renovação da fotografia em uso - inalterada à anos. No entanto a qualidade de impressão é inegável e a durabilidade tanto do papel como da tinta é de ter em conta aquando do redesign deste meio.

A falha levantada como aquela de maior gravidade é visualizada na fase seguinte à impressão do cartaz, especificamente na impressão dos códigos relativos à informação técnica. Verifica-se que existe uma discrepância não só nos termos visuais aplicados (tipografia e cor não correspondentes à IVC ou à encontrada no cartaz), mas também entre aquilo que foi impresso e a sua base: acabando por ocorrer erros na aplicação dos dois *layouts*, sobrepondo informação das duas impressões. Esta última falha foi vista como uma prioridade a resolver de forma a melhorar o aspeto do produto final (cartaz com as amostras e respetivos códigos já impressos), não ultrapassando por muito, no entanto, a necessidade de renovar a fotografia de alfaiataria (uma problemática já tida como recorrente), a zona a cinzento delimitada por filetes no verso e a Identidade Visual Corporativa da Dielmar. Também se poderá diminuir o peso do endereço para o website da marca (na frente), assim como outros aspetos considerados relevantes ao redesign deste suporte e à melhoria da comunicação marca-cliente.

Numa fase posterior ao levantamento e à minuciosa análise dos cartazes, assim como da enumeração de características a resolver, a autora iniciou a sua pesquisa, juntando-se ao departamento de Informática para verificar a possibilidade de alterar o sistema sobre o qual os funcionários inserem os códigos (cor, tipo de tecido, coleção, etc.), evitando que a impressão

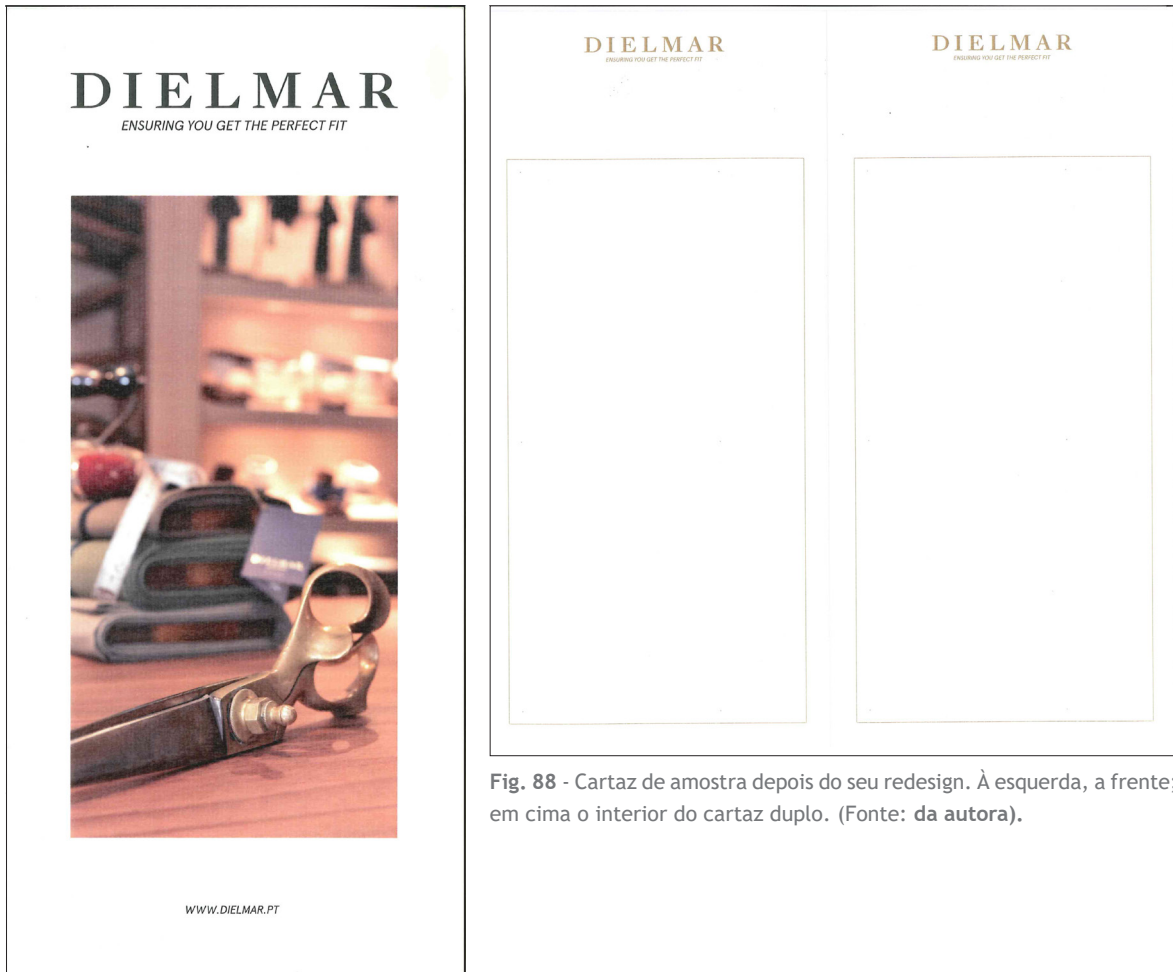


Fig. 88 - Cartaz de amostra depois do seu redesign. À esquerda, a frente; em cima o interior do cartaz duplo. (Fonte: da autora).

destes dados técnicos perturbasse o *layout* pelo cartaz definido, sobrepondo as duas informações. Também se inquiriu acerca da oportunidade de transformar o tipo de letra naquele utilizado pela mais recente IVC da marc. Enquanto que houve alguma dificuldade nesta transformação (devido à complexidade do *software* em questão), com o auxílio de um protótipo desenhado pela autora em formato de *Microsoft Word*, foi possível que o departamento de Informática conseguisse alterar as questões referidas, melhorando consideravelmente aquilo que é o cartaz final.

Nos novos cartazes, portanto, já não se verifica o observado pela figura xx. Existe um bom enquadramento entre a informação do cartaz e da informação técnica das amostras, resultando num conjunto esteticamente mais agradável ao olhar e de maior legibilidade.

De seguida, prosseguiu-se para o desenvolvimento do redesign do visual e conteúdo do cartaz. Infelizmente, este processo não foi de fácil execução, dado que para a questão da renovação da fotografia de alfaiataria, a mesma não foi aprovada na totalidade desejada pela autora por motivos orçamentais e de compatibilidade de disponibilidade entre departamentos (CEO e DG), sendo que pôde ser alterada - utilizando uma fotografia de maior qualidade, também relativa à alfaiataria, mas não recente e já muitas vezes aplicada em outros suportes como certificados, anúncios de emprego e outros -, mas não completamente refeita numa nova produção fotográfica com utilização de outras tendências visuais e materiais mais atuais. Este contratempo limitou o nível do redesign, mas não veio, no entanto, impossibilitar esta nova proposta, visto que a utilização de outra fotografia - a cores - viria a melhorar visivelmente este cartaz, mesmo sem ser como inicialmente idealizado.

De um conjunto de fotografias (profissionalmente tiradas aquando da inauguração do novo conceito de loja nas Amoreiras) semelhantes em composição e cor, foram realizados esboços com várias, estudando aquela que melhor se adaptaria ao formato vertical do cartaz. Foi selecionada a que, no formato em questão, conseguia ainda reunir os elementos relacionáveis com

a alfaiataria, tais como tesoura e tecido. Os tons quentes, a composição fotográfica e o foco dos detalhes trabalham em conjunto com o tipo de papel, elevando a qualidade do cartaz.

Tendo selecionado a fotografia a utilizar, a autora desenvolveu o restante *layout* do cartaz. Mantendo o formato e as dimensões originais - por razões de relações de produção e custo -, assim como a hierarquia e estrutura de conteúdo, foi necessário apenas o redesign em termos da marca gráfica e restantes elementos. Diminuiu-se, no entanto, o tamanho aplicado no endereço para o website Dielmar, tornando-o menos pesado no conjunto gráfico.

Prosseguindo para o verso e para o interior dos cartazes (simples e duplo, respetivamente), foram desenvolvidas, de seguida, as páginas sobre as quais as amostras e as suas referências deveriam estar. Para o verso do cartaz simples, foi aplicada no topo a marca gráfica e o descritivo - à semelhança do que é feito na frente do cartaz. No entanto, estes foram aplicados com menores dimensões e localizados de forma a não coincidirem com o espaço reservado para a segunda impressão.

Ao invés do dourado na marca gráfica, aplicou-se o preto, por razões de legibilidade e de destaque, no entanto, manteve-se o descritivo "*Ensuring you get the perfect fit*" (mesmo com a nova variante da Identidade Visual Corporativa que já não incluía o mesmo), agora utilizado para estas aplicações e outras envolventes da alfaiataria Dielmar. O descritivo tem função de slogan, elucidando o cliente e garantindo que o mesmo possuirá o corte perfeito.

Embora a autora não o ter proposto, no interior dos cartazes simples e duplo verifica-se a utilização da marca gráfica com o descritivo já referido, mas, ao contrário do que se observa na frente dos cartazes, este é aplicado a dourado ao invés do preto. Também se verifica (no caso do cartaz duplo) que a marca gráfica é aplicada nas duas páginas interiores - algo desnecessário e empobrecedor do conjunto geral. No entanto, esta medida foi aplicada por alguma razão pela CEO, não sendo, portanto, subconsequentemente questionada pela autora. Esta aplicação tornou, porém, os cartazes pouco coerentes e enfraqueceu o seu dinamismo visual.

Após a questão da renovação identitária ser resolvida, a autora considerou o filete a dourado - envolvente da fotografia, na frente - um elemento em demasia e desnecessário para a boa estética do cartaz, pelo que este foi consequentemente eliminado. A fotografia, agora a cores, não necessitaria de adornos nem grafismos para a destacar ainda mais. No verso, com a eliminação da zona a cinzento, abriu-se um espaço branco, com maior luz, detentor de uma melhor visualização das cores reais das amostras, comparadas apenas entre si e o fundo pálido do papel. Optou-se por manter o filete no verso apenas para delimitar a zona de colagem das amostras (evitando que os funcionários encarregues da sua aplicação tornem os cartazes muito díspares e incoerentes no seu produto final para entrega ao cliente) e para embelezar aquilo que é uma folha praticamente branca.

Considerando os aspetos que realmente se conseguiram melhorar - marca gráfica atualizada e coerente com a restante comunicação da Dielmar; fotografia de maior qualidade, tirada profissionalmente e com motivos de alfaiataria; alteração do fundo aplicado na zona para colagem de amostras; e o mais importante, a alteração do comportamento do software para aplicação de referências (agora com tipo de letra mais pequeno, associado à IVC da Dielmar, com espaçamentos mais corretos e sem interferir no *layout* do cartaz) - a autora pode afirmar que este se tratou de um dos projetos principais com maior sucesso, tendo sido imediatamente aplicado e encontrando-se em contínua produção e aplicação pela empresa.

4.4 | Outros projetos

Naturalmente que durante todo o período de estágio foram sendo desenvolvidos projetos de diferentes níveis de relevância perante a comunicação da Dielmar, podendo ser realizados projetos de comunicação direta com o cliente ou de intuito interno. Ainda assim todos eles contribuíram para o impacto da marca. Categorizados pela sua importância perante o cliente e a sua dificuldade em termos gráficos, a autora considerou como projetos principais os referentes ao redesign das etiquetas da marca, as publicidades e fotografias de produto, o redesign das fichas de cliente e dos cheques-oferta, assim como dos cartazes de amostra.

Neste capítulo elucidar-se-ão os projetos tidos como secundários pelas suas características, tais como a sua curta temporalidade, necessidade de menor relevância para com o cliente e pelo nível do desafio técnico e gráfico. Alguns destes revelaram ser bastante interessantes no que toca a diversidade de necessidades a nível do Design de Comunicação, de Design Gráfico e até mesmo de Marketing da Dielmar. Da mesma forma permitiram a aprendizagem de novas técnicas criativas e o estudo do funcionamento interno da empresa.

Desde o desenho e produção de uma nova tela para a comunicação de outlet até ao redesign da assinatura de e-mail da empresa, neste capítulo encontrar-se-ão os projetos que a autora teve como relevantes para a marca - aplicados ou não - para além daqueles que o seu estágio declarou como sendo principais.

4.4.1 | Tela outlet

A Dielmar, para além de possuir as suas lojas já abordadas, também aplica os seus produtos em lojas de outlet, nas quais se podem encontrar maiores descontos e rebaixas de preços para peças fora de coleção. Ela possui também uma tela de grandes dimensões destinada a indicar informações sobre o outlet efetuado em fábrica, tais como a sua localização e data.

Estando localizada numa das principais entradas de Alcains, esta é aplicada em suportes de ferro e braçadeiras de plástico que entram por anilhas de metal colocadas na tela. As suas dimensões - 1,20m de largura por 1,90 de altura - requerem que seja produzida em gráfica, no entanto, pela sua estabilidade em termos de informação (não alterável), este não se trata de um gasto frequente e permite que seja feita em materiais resistentes e de alta durabilidade. O seu redesign não é, portanto, uma necessidade frequente. Esta tela é impressa três vezes, sendo colocada num formato triangular, permitindo uma visão de vários ângulos - algo necessário considerando que esta se encontra no centro de uma rotunda com várias saídas e que é imperativa a sua boa visibilidade.

Este projeto surgiu da necessidade de renovar a tela pré-existente, que já tinha emendos feitos pela urgência de remendar rasgos causados pelo vento - tela esta que se encontrava impressa sobre o verso de outra ainda mais antiga. O seu aspeto geral era descuidado e sujo por estas reutilizações. Era imprescindível, então, que para além da evidente atualização da marca gráfica, da melhoria estética e de conteúdo, que se melhorasse e simplificasse o existente.

Desta forma, em primeira instância a autora começou por analisar a tela conjuntamente com os funcionários das oficinas (responsáveis pela montagem e colocação da tela no seu lugar, assim como conhecedores das suas necessidades em termos de suporte e durabilidade), anotando os detalhes técnicos a serem incluídos neste processo de redesign. Investigaram-se, assim, os métodos de colocação da tela e a sua solidez perante os elementos (vento, chuva).

Seguidamente, para além da avaliação da marca gráfica, da imagem e dos grafismos, também se estudou o posicionamento da tela, avaliando a legibilidade do seu conteúdo tanto ao perto como ao longe, de forma a entender as problemáticas e as oportunidades mais pertinentes a colocar em destaque - devolvendo algum valor estético a este suporte já desgastado.

Para este projeto, enquanto que a fase de design foi feita inteiramente pela autora, a questão dos cuidados para a pós-produção esteve ao encargo das oficinas. Os funcionários a ela pertencentes garantiram que a melhor opção para que a tela ficasse bem segura seriam, de fato, as anilhas de metal ao longo de todos os lados da mesma. Foi sugerido também uma bainha inferior, dentro da qual seria colocada uma barra de ferro para criar mais peso sobre todo o



Fig. 89 - Telas de Outlet Dielmar. Em cima telas anteriores, em baixo o seu redesign executado pela autora. (Fonte: da autora).

suporte. Estas decisões tiveram a sua relevância para o processo de redesign de conteúdo, já que, tendo em conta estas obrigações funcionais, teria que ser planeada uma margem sobre a qual iriam ser perfurados buracos para as anilhas e vincada a tela para a dita bainha. Tendo estes pormenores definidos e aprovados, a autora desenhou o conteúdo.

Em reunião com o Marketing, foi delineada toda a informação a constar na tela: marca gráfica, referência ao outlet, dias e horas sobre o qual funcionaria e a sua localização. Após demonstração do comportamento de várias cores neste suporte e a sua comparação em vistas de perto e de longe, para além da sua legibilidade perante o conteúdo, foi decidido preservar-se a cor amarela como fundo de destaque - mantendo-se da mesma forma a coerência visual com os restantes elementos do outlet, nomeadamente as placas promocionais colocadas com os preços e detalhes dos produtos em venda na loja de outlet. O tom escolhido para esta cor foi determinado através destes estudos, entendendo-se qual a melhor percentagem de luz para que a cor fosse igualmente agradável ao olhar, perceptível e chamativa.

De forma a garantir a máxima legibilidade possível, o texto foi aplicado a preto, com um corpo de dimensões suficientemente grandes para assegurar a sua boa e rápida leitura por clientes que passem nos seus veículos - a velocidades pouco favorecedoras da leitura - pela localização em questão. O tipo de letra é um dos associados à Identidade Visual Corporativa, mantendo assim alguma coesão com a Dielmar, sendo no entanto uma tipografia sem serifa - ao contrário da Merriweather -, para que seja rapidamente compreensível. Após serem efetuados testes de dimensões do texto e da sua hierarquia, prosseguiu-se para a fase seguinte, de desenho do fundo da tela (desenho este que iria influenciar toda a organização do conteúdo).

Ao invés de colocar toda a tela a amarelo, a autora decidiu tornar a sua apresentação mais harmoniosa, assim como distinguir por uma hierarquia visual as informações nela contidas. Para tal, delimitaram-se três zonas: uma a branco, o fundo sobre a qual estaria a marca gráfica (no topo) e informação secundária (no fundo); outra inserida num retângulo amarelo, onde se leria outlet e outra ainda a amarelo com as informações principais (funcionamento do outlet). Estas divisórias permitiram que se adquirisse algum destaque nas informações na tela colocadas, para além de que a tornaram mais visível ao longe. Da mesma forma se ampliou a legibilidade do texto colocando-o em caixa alta na sua totalidade.

Os constantes testes de cor, de alternativas ao posicionamento do texto, do comportamento do mesmo sobre o fundo e de todo o conjunto permitiram garantir uma maior taxa de sucesso aquando da sua real aplicação sobre a tela das dimensões já mencionadas. Os ditos testes foram executados digitalmente e também de forma física, estudando, respetivamente, as dimensões por este suporte requeridas e cores reais a serem aplicadas.

Embora este *layout*, esta composição, seja muito simples e desprovida de elementos relacionados com a empresa, de elementos decorativos, ornamentais ou figurativos, cumpre o seu propósito por essa mesma razão. É uma mensagem clara e direta, tal como o requiere esta tela.

Apesar de numa versão anterior ter sido utilizada uma fotografia como fundo para este suporte de comunicação, esta decisão foi descartada pelos motivos referidos anteriormente. O uso de elementos complexos como fundo sobre o qual se necessita de aplicar texto é de extrema dificuldade, sobretudo com a tipologia de fotografias utilizadas pela Dielmar, pelo que este tipo de *layout* foi colocado de parte para este projeto em especial.

Tal como é possível de se verificar nas figuras xx, xx, xx e xx, os resultados do redesign são bastante claros, notando-se uma grande diferenciação positiva entre as telas anteriores e aquela desenhada pela autora. Pelo design limpo, simples e com forte nível de legibilidade alcança-se mais facilmente aquele que é o público-alvo deste suporte, garantindo que o mesmo visualiza a tela quando por ela passar.

Para a produção da tela foi desenhada a arte final e enviado o ficheiro para a gráfica encarregue. A montagem foi realizada pelas oficinas e aquando da finalização desta tela, a autora deslocou-se até ao local onde a mesma estava colocada para fins de catalogação deste projeto e para demonstrar também a sua eficácia perante exemplares anteriores. A aprovação da CEO e a produção e aplicação imediata deste projeto confirmou o seu sucesso e o alcance dos objetivos inicialmente propostos.

Claro que continua a existir a necessidade de comunicar este tipo de serviços através de outros meios de comunicação, alastrando a mensagem por outras redes e chegando a novos clientes - comunicação complementar esta que a autora considera que não é realizada de forma pertinente e que prejudica todo o outlet Dielmar. Porém, conseguiram-se respeitar os objetivos propostos por este briefing.

4.4.2 | Portugal Fashion

Um projecto inteiramente português que tem como objetivo dar visibilidade ao sector têxtil e vestuário no capítulo da moda, nacional e internacionalmente. O Portugal Fashion apresenta anualmente - em Lisboa e no Porto - as melhores propostas dos mais consagrados estilistas e costureiros, assim como das empresas e marcas industriais com maior prestígio e melhor adequadas às últimas tendências da moda. Rapidamente se tornou um dos mais importantes eventos do mundo da moda em Portugal após a sua primeira edição, em Julho de 1995, tratando-se de uma forte influência do design de moda nacional. O Portugal Fashion trata-se, assim, de um dos principais eventos aos quais a Dielmar faz questão de atender, apresentando as suas coleções junto de outras marcas e de outros estilistas, perante uma vasta rede de clientes, consumidores e admiradores. É neste tipo de evento que se mostra ao mundo aquilo de que a marca é capaz através dos seus designs.

Em cada edição, as marcas e os estilistas propõem uma série de combinados baseados num tema com fortes ligações às tendências e a questões culturais atuais, influenciando o mercado da moda e todo o sector têxtil através das suas criações.

Durante o seu período de estágio, a autora conseguiu acompanhar duas edições deste evento, a primeira a 12 de Outubro de 2016 para a coleção Spring/Summer 2017 (SS 17), e a segunda a 22 de Março de 2017 para a coleção Fall/Winter 2017-2018 (FW 17-18). Será pertinente de notar que as edições deste evento decorrem nestes dois meses, Outubro e Março, havendo, no entanto, outros eventos interligados durante todo o ano, tais como *Paris Fashion Week*, *Milano Moda Uomo*, *London Fashion Week*, *New York Fashion Week* e *Altaroma*.

Os projetos realizados para o Portugal Fashion não foram da autoria da autora, sendo que os mesmos se trataram da responsabilidade da cabeça do departamento pela sua hierarquia dentro do serviço de Design Gráfico. A autora apenas tratou da produção dos meios necessários, especificamente da sua impressão, corte, vinco, colagem e distribuição - auxiliando também em tarefas como pesquisa, *trendboards*, *moodboards* e auxílio em levantamento e análise de questões pertinentes às temáticas das coleções.

Para cada evento foi necessária a criação de uma tela para a boca de cena (a entrada pela qual os manequins iniciam o seu desfile, com ligação para o *backstage*), de credenciais para acesso ao desfile por funcionários e convidados da empresa, de *press releases*, de convites, de brindes e, ocasionalmente, de um cenário para a boca de cena.

No caso da edição SS 17, o tema desta coleção foi *Buena Vista* - inspirado em Cuba, um colorido país propensor de motivos enérgicos e de música ritmada, resulta numa coleção de elegância exótica. As peças em lã e seda com apontamentos de luxo transmitem o charme e o requinte Dielmar, transportando as cores vibrantes de Havana, a cultura do charuto cubano e os sons das Carafbas para os combinados da coleção e para o desfile do Portugal Fashion.

Para esta edição foi desenhada uma tela para a boca de cena e *press releases* com uma cena relativa à temática, demonstrando ruas, edifícios e carros associados a Cuba. Também se contrataram músicos do curso de instrumentos da Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco para tocarem sons cubanos ao vivo durante a passagem dos manequins Dielmar pelo desfile.

A fotografia selecionada foi comprada a partir de um banco de imagens online, garantindo a cedência dos direitos de autor e a qualidade da mesma para aplicação na tela que suportaria dimensões de 320 centímetros de largura por 450 centímetros de altura. Também ela foi aplicada nos convites e *press releases*, criando coerência visual quanto à temática. Já para as credenciais, as mesmas foram realizadas - pela autora - utilizando uma base utilizada pelo Portugal Fashion, sendo estes suportes coerentes com a linguagem corporativa da edição do evento.

A autora realizou todas as credenciais necessárias para os convidados da Dielmar, imprimiu e cortou todos os *press releases* e, tal como já foi afirmado, auxiliou noutras tarefas ao encargo dos departamentos de Design Gráfico e Marketing, tais como a preparação e encaixotamento dos brindes (chapéus de palha) e dos PR para o transporte.

Para a edição FW 17-18, o tema foi *The Master* - inspirada no contraste entre a austeridade e opulência do trabalho dos *Dutch Masters*, trata-se de uma coleção que reflete no quotidiano contemporâneo através da Idade de Ouro Holandesa. Procurando uma incidência no *less is more*, com atitudes de modernidade e pureza, as peças *premium* foram produzidas perpetuando os valores associados à Dielmar. Os tons escuros e os tipos de tecidos são reconfortantes,



Fig. 90 - À direita: desfile Portugal Fashion SS 17. (Fonte: <https://www.facebook.com/Dielmar/photos/pcb.1542073832517285/1542073815850620/?type=3&-theater>); Ao centro: credencial de acesso SS 17 (Fonte: da autora). À esquerda: press releases SS 17 (Fonte: da autora).



Fig. 91 - À direita: desfile Portugal Fashion FW 17-18. (Fonte: <https://www.portugalfashion.com/pt/edicao/portugal-fashion-fw17-18/desfiles/dielmar/>); Ao centro: credencial de acesso FW 17-18 (Fonte: da autora). À esquerda: press releases FW 17-18 (Fonte: da autora).

pensando no Outono, e procuram conciliar-se materiais de qualidade - como misturas de lã, bambu, seda, linho e caxemira - para construir peças *clean*, refinadas e contidas representativas da obra de arte requintada que é a coleção e a marca.

Neste caso, a boca de cena foi trabalhada como um cenário, ao invés da tela de fundo. Para esta projetaram-se, assim, quatro acessórios para colocar em parede de tijolo onde estaria a tela: um deles tratou-se de um *banner*, do mesmo material da tela, no qual estaria o logotipo Dielmar dentro de uma moldura dourada ornamentada. Elaboraram-se também três molduras douradas dentro das quais se apoiaram peças da coleção, especificamente, um par de sapatos e umas calças, uma outra moldura com uma camisa e um lenço, e, por último, um casaco. Estas três molduras e a pequena tela formaram no seu conjunto o cenário para a boca de cena, transformando a passarele num ambiente muito clássico e opulente.

Nestes desfiles - e nos restantes deste evento (e de outros) aos quais a marca marcou presença -, foi notável o crescimento de interesse pelo público-alvo e pelos clientes Dielmar. A publicidade gerada pela imprensa portuguesa aumentou a popularidade da marca, ainda que apenas tenha tido a mesma duração que o Portugal Fashion.

Estes projetos foram, portanto, importantes tanto para a marca e para a sua comunicação perante o seu público-alvo e estilistas de outras coleções, como também para a autora, que conseguiu ampliar a sua compreensão do funcionamento e relevância deste tipo de evento para marcas e estilistas nacionais - e internacionais. Apesar de não se terem trabalhado capacidades criativas ou técnicas, a observação direta e o auxílio da execução de tarefas relacionadas com o evento e nos departamentos sobre os quais a autora se inseriu (DG e MKT), estes eventos foram pertinentes para o entendimento da preparação dos mesmos e para a forma como a empresa lida com as variadas responsabilidades associadas.

Os apertados limites temporais e orçamentais, as decisões criativas ditadas uniformemente pela CEO e até os atrasos por outros departamentos influenciaram todo o processo; as interessantes temáticas das coleções e os produtos criativamente desenhados despoletaram uma outra atitude de trabalho pelos funcionários envolvidos - Estilismo, Marketing, Design Gráfico e Administração -, resultando em semanas de trabalho árduo compensadas pelo alcance dos objetivos propostos por estes eventos.

4.4.3 | Sinalética de armazém

Tendo em conta tanto as dimensões da fábrica Dielmar como o seu funcionamento interno e o fluxo inter-departamentos necessário ao cumprimento das funções de funcionários de vários departamentos, é extremamente importante que exista uma correta aplicação de sinalética para que haja uma maior fluidez de trabalho.

Esta sinalética - para além da importância de ser legível e ter boa visibilidade - deve ser adaptada à fisionomia dos funcionários: assumindo que grande parte dos trabalhadores desta empresa é do sexo feminino e se encontra inserida numa faixa etária maioritariamente a partir dos 40 anos - um público que é certamente de estatura mais baixa do que, por exemplo, homens ou mulheres mais novas -, é relevante que a sinalética aplicada, por exemplo no teto, esteja colocada a uma altura que permita a sua visualização por este tipo de funcionário. Da mesma forma ter-se-ão que ter em conta fatores como cores perceptíveis e que não sejam confundidas entre si e tamanhos de letra adaptados à distância sobre a qual têm que ser lidos. Há toda uma necessidade de identificar os espaços, de organizar e de informar os funcionários de forma a garantir a correta e rápida execução de tarefas.

Por estas razões - e pela relevância da sinalética inserida em espaços públicos ou de trabalho, assim como numa fábrica como aquela em estudo -, a CEO incumbiu a autora de refazer a sinalética referente ao armazém de matéria prima (e mais tarde de outras zonas da fábrica, como a zona de linha, confeção e de acabamento) de forma a melhorar o fluxo de trabalho dos funcionários. Existe toda uma lista de condicionantes que foram analisadas (tais como o público-alvo, as suas necessidades, os objetivos destes suportes e a sua facilidade de uso) e resolvidas de forma a serem alcançados os objetivos propostos.

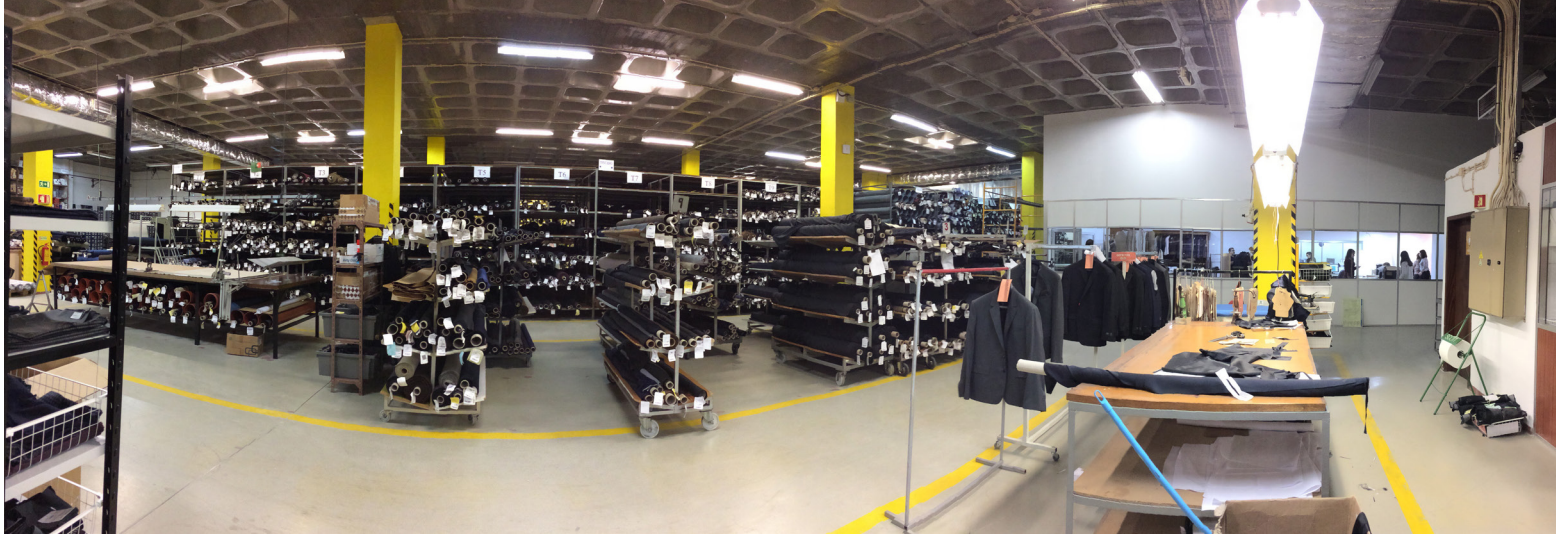


Fig. 92 - Armazém de matéria prima antes do redesign da sinalética para organização. Zona de corte, produção, Estilismo e departamento de Compras. (Fonte: da autora).

Este projeto surgiu, portanto, aquando da remodelação dos armazéns da fábrica para melhoria tanto dos espaços como do funcionamento dos mesmos - surgindo desta remodelação uma necessidade de redesenhar também a sua sinalética. Segundo o briefing, verificou-se que teriam que ser refeitos todos os suportes de sinalética utilizada para identificar estantes e prateleiras, assim como separar os clientes que a elas pertenciam e os seus respetivos países.

De forma a cumprir, então, os requisitos deste projeto e auxiliar na remodelação dos espaços em questão, a autora iniciou o projeto de sinalética para o armazém de matéria prima com uma recolha dos suportes utilizados e, com o auxílio do departamento de Logística, procurou entender as necessidades de organização e de identificação do mesmo. Durante toda a duração deste projeto, foi necessário o trabalho em equipa - sendo que o mesmo envolveu os departamentos de Logística, Marketing, Design Gráfico e Administração - e a constante movimentação dentro da fábrica para recolha, reuniões, testes e aplicação da sinalética final.

Numa primeira fase, a autora efetuou um levantamento de todas as placas necessárias à identificação das prateleiras, tendo enumerado as várias tipologias de placas: identificadoras do número da prateleira, do país, do cliente, da estação, do tipo de material e para que peças se destinaria. Tendo discriminado que existiam centenas de placas diferentes e que todas elas eram impressas a preto em papel branco, colocadas numa mica plástica e coladas ao metal das estantes, a autora determinou que as principais problemáticas a resolver seriam: o aspeto das placas, as suas dimensões (A4 que interferiam com os rolos de tecido das prateleiras abaixo), a ausência de esquemas de cores para identificar mais rápida e facilmente o cliente e o país ao qual a prateleira pertencia e a fraca dinâmica visual por estas razões causada.

Com o auxílio de um mapa desenhado pelo departamento de Logística (ver figura xx) e através de um manual de normas de cor proposto pela autora, foi possível organizar este espaço, delimitando diferentes cores para cada um dos clientes e dos seus respetivos países, para além de criar placas identificadoras apenas do número da estante. A nova organização

| D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 | D8 | D9 | D10 | D11 | D12 | D13 |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------------------|---------------------|-----|
| Brasil (11923) | Brasil (11923) | Brasil (11923) | Brasil (11923) | John McCoy - USA (10585) | John McCoy - USA (10585) | BEM SILVER EUA | RNG | | 10740 - ING Grosser | 10254 - ISL FRA | | |
| Brasil (11923) | Brasil (11923) | Brasil (11923) | Brasil (11923) | John McCoy - USA (10585) | John McCoy - USA (10585) | 16 SUR 20 EUA | RNG EJA (Etiq. Amar) | | 10599 - ING Aquascutum | 10116/1012 07/10083 | | |
| Brasil (11923) | Brasil (11923) | Brasil (11923) | Brasil (11923) | John McCoy - USA (10585) | John McCoy - USA (10585) | Roger Stuart - USA (10668) | RNG EJA (Etiq. Amar) | | 10599 - ING Aquascutum | 10268 - ING Cobi Conv | | |
| Brasil (11923) | Brasil (11923) | Brasil (11923) | Brasil (11923) | Não mexer - BRASIL (11923) | John McCoy - USA (10585) | Roger Stuart - USA (10668) | RNG EJA (Etiq. Branca) | Dutros clientes | 10599 - ING Aquascutum | 10591 - ING Nicote Fahri Non by Kim | 10558 - HOL | |
| Não conforme | Brasil (11923) | Brasil (11923) | Brasil (11923) | Brasil (11923) | John McCoy - USA (10585) | Roger Stuart - USA (10668) | RNG - EJA (Etiq. Branca) | Carlos Nieto - COL (10783) | 10599 - ING Aquascutum | 10591 - ING Nicote Fahri 9 - ALE MVI | 11830/1046 | |
| | | | | Brasil (11923) | John McCoy - USA (10585) | Roger Stuart - USA (10668) | WILIS & WALKER EUA | | 10599 - ING Aquascutum | 10591 - ING Nicote Fahri | 10664 - ALE Paisley | |

| C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | C7 | C8 | C9 | C10 | C11 | C12 | C13 | C14 | C15 | C16 | C17 |
|----|----|----|----|------------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------|-----|
| | | | | 12254 - PT Mustra | 12264 - PT Labrador | Wesley | 10738 - ESP Well Good | 10774 - ESP Sastria | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 10005 - FRA Alpha | 11653 - FRA Braca Fiel | 11653 - FRA Braca FRA | | |
| | | | | 12254 - PT Mustra | 12264 - PT Labrador | Wesley | 10779 - ESP Harry's | 10210 - ESP Enrique Porta | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 10005 - FRA Alpha | 11653 - FRA Braca Fiel | 12121 - FRA | | |
| | | | | 12254 - PT Mustra | 12264 - PT Labrador | C. Wesley Calça Ver./Inv. | 11025 - ESP J.Lauro | 10634/10696 | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 10004 - FRA Alpha | 11925 - FRA Quiet | 12121 - FRA | | |
| | | | | 12254 - PT Mustra | 12264 - PT Labrador | C. Wesley Casaco Ver./Inv. | 10386 - Jordi Regresa | 10533/10550 - ESP Man | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 11925 - FRA Quiet | 12121 - FRA | 12121 - FRA | |
| | | | | 10731 - PT Labrador | 12264 - PT Labrador | C. Wesley Fato Ver./Inv. | 11829 - ESP Massimo Dutti | ESP Man | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 11925 - FRA Quiet | 12121 - FRA | 12121 - FRA | |
| | | | | 10466 - Dia Exemplar | | | 10277 - ESP Gandor | | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 10235 - FRA My Pant's | 11925 - FRA Quiet | 12121 - FRA | 12121 - FRA | |
| | | | | 10795 - PT José Costa Franco | | | | | | | | | | | | |

| TA - 1 | TA - 2 | TA - 3 | TA - 4 | TA - 5 | TA - 6 | TA - 7 | TA - 8 | TA - 9 | TA - 10 |
|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------|------------------|-----------------------------------|-------------|-------------------------|------------------------------|
| Corte Casaco Inverno Liso | Corte Inverno | C. Casaco Verão Riscas | Dielm - Vários | Dielm - Vários | Tecido P/Coletes | TAYLOR MADE | TAYLOR MADE | MIGUEL GESTOR COMERCIAL | Tecidos Premium Continuidade |
| Corte Casaco Inverno Liso | Corte Calça Inverno Outras | Corte Casaco Verão Liso | Cort. Verão | Dielm - Vários | Tecido P/Coletes | TAYLOR MADE | Bombazine | BRUNO ROSA | Tecidos Premium Continuidade |
| Corte Fato Inverno | Corte Calça Inverno PRETO | C. Fato Verão Yádro | Corte Verão | Dielm - Vários | Coleção 180 | TAYLOR MADE | Bombazine | BRUNO ROSA | Tecidos Premium Continuidade |
| Corte Fato Inverno Riscas | Corte Calça Inverno Azul | C. Fato Verão Riscas | C. Calças Verão Outras Cores | Dielm - Vários | Coleção 180 | TAYLOR MADE FATOS | Bombazine | DRª ANA PAULA | Tecidos Premium Continuidade |
| Corte Fato Inverno Liso | Corte Casaco Inverno xadrez | C. Fato Verão Liso | C. Calça Verão Preto e | Dielm - Vários | Coleção 180 | TAYLOR MADE FOR BUSINESS CALÇAS / | Reservado | Reservado | Tecidos Premium Continuidade |
| | Corte Casaco Inverno riscas | Corte Fato Verão Liso | Corte Calça Verão Azul | Dielm - Vários | Mindelo Outlet | | | | Tecidos Premium Continuidade |
| | Corte Casaco Inverno riscas | Corte Inverno | C. Casaco Verão | Dielm - Vários | | | | | |

| T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | T9 | T10 |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS |
| ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS |
| ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS |
| ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS |
| ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS |
| ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS |
| ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS | ESTACÇÃO ATUAL - VÁRIOS |

| F13 | F12 | F11 | F10 | F9 | F8 | F7 |
|---------------|---------|--------------|--------------------|----------------------|----------------------|-----------|
| NÃO MEXER RNG | MUSTRAS | S/ DESCRIÇÃO | S/ DESCRIÇÃO | S/ DESCRIÇÃO | FORRO ACOLCHI | |
| NÃO MEXER RNG | MUSTRAS | S/ DESCRIÇÃO | QUIET | S/ DESCRIÇÃO | FORRO ACOLCHI | |
| MASSIMO DUTTI | MUSTRAS | WEST COMPANY | QUIET | S/ DESCRIÇÃO | FORRO ACOLCHI | CORTES DE |
| | | WEST COMPANY | LABRADOR DEVONPORT | FORRO MANGA DE CALÇA | FORRO MANGA DE CALÇA | CORTES DE |
| | | NICOLE FAHRI | PATRICK GERARD | FORRO MANGA DE CALÇA | FORRO MANGA DE CALÇA | CORTES DE |
| | | NICOLE FAHRI | PATRICK GERARD | FORRO MANGA DE CALÇA | FORRO MANGA DE CALÇA | CORTES DE |

| F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 |
|----------------|----------------|---------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|
| DE SARIA | DE ALGODÃO | SOBRETIUDO/ C/ LOGO | USOS ACETATO VISCOSE | ACETATO VISCOSE | ACETATO VISCOSE CUPRO |
| ATIVOS VISCOSE | ATIVOS VISCOSE | ATIVOS VISCOSE | USOS ACETATO VISCOSE | ACETATO VISCOSE | ACETATO VISCOSE CUPRO |
| ATIVOS VISCOSE | ATIVOS VISCOSE | ATIVOS VISCOSE | USOS ACETATO VISCOSE | ACETATO VISCOSE | ACETATO VISCOSE CUPRO |

Fig. 93 - Planificação para a remodelação e organização das estantes e prateleiras do armazém de matéria prima pelo departamento de Logística. (Fonte: da autora).



Fig. 94 - Aplicação das novas placas para organização do armazém de matéria prima. À esquerda as estantes nacionais (T); Ao centro estantes para países europeus; À direita, prateleiras colombiana e brasileira. (Fonte: da autora).

de todo o espaço viria a facilitar o trabalho dos funcionários, permitindo que mais facilmente se encontrassem os rolos de tecido a utilizar dentro das estantes dos países e clientes que os mesmos procurariam, melhorando todo o processo de recolha dos rolos.

Tal como se pode observar na figura xx, as prateleiras foram estudadas (pelo departamento de Logística) de forma a maximizar o espaço nelas disponível, a aumentar a visibilidade dos produtos nelas armazenados (rolos de tecido) e a melhorar todo o fluxo de trabalho dos funcionários que as utilizam.

As prateleiras "T1" a "T10" e "TA-1" a "TA-10" correspondem a uma só estante, sendo que "T1" a "T10" se trata da frente da estante e "TA-1" a "TA-10" do seu verso, sendo o mesmo princípio aplicado na restante planificação: cada grupo do esquema com a mesma inicial, corresponde à mesma estante. As estantes "T" e "F" correspondem a tecidos nacionais e Dielmar, enquanto que as restantes são ocupadas por clientes internacionais. É importante notar que as cores aplicadas no esquema não são as utilizadas para a diferenciação dos países, servindo apenas como guia para entendimento da organização do mesmo.

Quanto ao projeto, primeiramente foram estudadas propostas para dimensões de placas mais funcionais, adaptando-as ao espaço existente entre-prateleiras e aos seus outros posicionamentos (topo das prateleiras e entre as prateleiras, ao meio - como é o caso das placas para a descrição do tipo de produto). Para as placas identificadoras dos países - placas estas com as bandeiras dos mesmos -, a serem colocadas no topo das estantes, foi utilizado um formato A4 para compensar a sua legibilidade tendo em conta a altura à qual estariam colocadas. Quanto às placas para colocar com os números referentes aos clientes, estas foram produzidas com 21cm de largura por 10cm de altura cada uma, de forma a poderem ser posicionadas entre cada prateleira (ao lado esquerdo). Já para as placas com a denominação da estante (T1, C1, D1, etc), foram aplicadas dimensões menores, com 6cm de altura por 10cm de largura, de forma a maximizar o papel, imprimindo 3 placas por cada folha A4 (sendo estas aplicadas no topo das estantes, no lado esquerdo, indicando o seu início).

Já para as placas com a descrição da estação e do produto (*OI Casaco Padrão* ou *PV Calça Azul*, por exemplo), estas foram aplicadas também em 1/3 de A4 cada uma, em fundo branco e letras a preto, de forma a serem facilmente aplicadas (entre as prateleiras, ao centro) e a não perturbarem os códigos de cor dos restantes elementos relativos à identificação dos países.

Enquanto que as placas com o número da estante foram colocadas no topo da mesma, as bandeiras dos países foram colocadas também no topo mas indicando onde começava e terminava a secção das estantes do país em questão, sendo, assim, aplicadas duas bandeiras por país.

A autora pegou depois no esquema e, através da seleção de uma paleta de cores facilmente identificadoras do país que representam e distinguíveis entre si, começou a delinear as suas aplicações nas diferentes tipologias de placas. As placas do país tinham a bandeira do mesmo e uma cor, e as placas enumeradoras de clientes foram desenhadas com a cor do país (no fundo) e o texto foi aplicado a branco. As placas denominadoras do número da estante foram aplicadas com cores de acordo com a zona em que estavam: as prateleiras T, por exemplo, tinham o fundo verde, coerente com o verde utilizado pela placa com a bandeira portuguesa.

Portanto, para diferenciar e identificar as zonas, para Portugal aplicou-se a cor verde (escuro), para Espanha o amarelo, para os Estados Unidos da América o cinzento, para o Brasil o laranja, para a França o azul escuro, para países da Europa (Inglaterra, Islândia, Irlanda, Alemanha e Holanda) o azul claro e para a Colômbia um tom salmão. Também foram aplicadas placas (de dimensões iguais às aplicadas para os números dos clientes) vermelhas para tecidos *não conforme* ou *não ativos* e placas verdes para *ativos*.

De maneira a preservar e a aumentar a durabilidade destes suportes, a autora plastificou todos eles, dividindo-os de seguida por estante e país e entregando-os ao departamento de Logística para a sua aplicação nos devidos locais. Todo o processo foi catalogado, assim como foram sendo fotografadas as fases de pintura e organização dos espaços, de forma a documentar toda esta renovação.

Esta organização por cores, dimensões e tipologia de placa, permitiu que houvesse uma melhoria palpável tanto visual como funcionalmente.

Mais tarde foram desenvolvidas placas para identificação dos carros móveis para movimentação dos rolos de tecido, divididos pelos dias da semana - divisão esta que permite que os funcionários do armazém de matéria prima e da linha de corte tenham conhecimento de quais são os rolos de tecido com prioridade - que devem ser trabalhados de forma mais imediata - ou aqueles com menor prioridade. Para estes carros foi necessária, então, uma identificação e

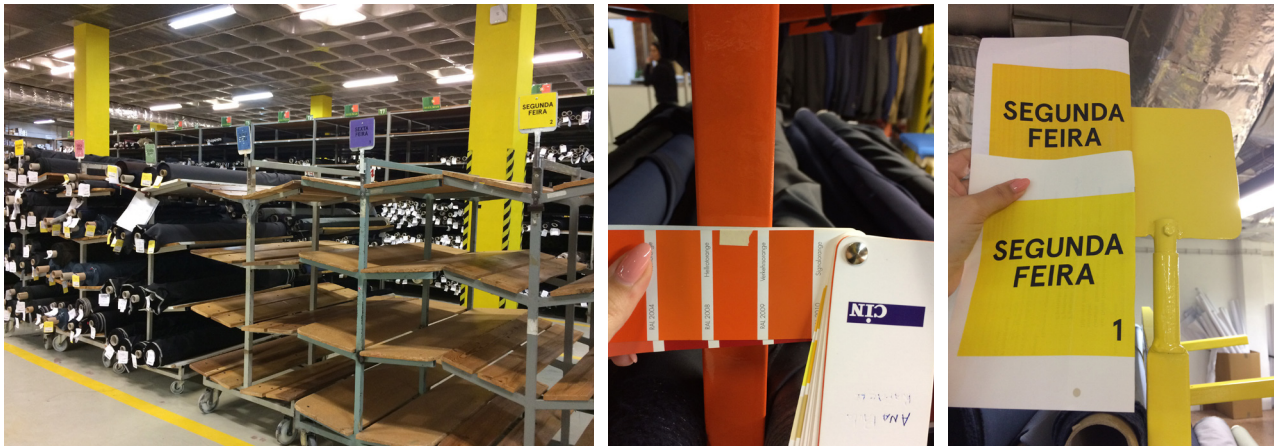


Fig. 95 - Aplicação das novas placas para organização dos carros semanais do armazém de matéria prima. À esquerda os carros com as placas ainda sem pintura; Ao centro a cor aplicada e a sua representação em catálogo; À direita, os testes de cor para adequação à pintura do carro. (Fonte: da autora).

divisão também ela por cores, uma por cada dia da semana: estas foram sendo criadas de acordo com os códigos de cor do catálogo de tintas utilizadas (Cin), utilizando valores aproximados à cor da tinta aplicada em cada carrinho: para a segunda-feira foi utilizado amarelo, para terça-feira o cor de rosa, quarta-feira verde água, quinta-feira azul, sexta-feira roxo e "reparações corte" a vermelho. Para cada dia da semana existem dois carrinhos, tendo sido produzidas, assim, duas placas por tipo de dia.

Cada carro foi pintado com a cor correspondente, foi aplicada uma placa da mesma cor no seu topo e escrito o dia e ao carro ao qual pertencia: Segunda-feira 1 ou segunda-feira 2 e quinta-feira 1 e quinta-feira 2, por exemplo.

A grande problemática com este projeto foi a adequação das cores pintadas nos carros com as cores impressas para as placas, no entanto, os resultados obtidos permitiram que se identificassem com sucesso cada um dos carros - e cada uma das estantes e prateleiras do armazém MP -, melhorando o fluxo de trabalho e toda a dinâmica visual dos espaços.

Desenvolveu-se também uma série de placas suspensas na zona da linha de produção, nas quais se encontra um pequeno manual de normas de cor relativo aos aspetos neste subcapítulo abordados, de forma a que todos os funcionários tenham acesso a esta informação tão crucial, pois mesmo não estando no armazém de matéria prima, os carros podem encontrar-se noutros locais e serem necessários à produção. Para estas placas foram colocados em prática os fundamentos abordados anteriormente, tendo-se em conta a estatura média dos funcionários desta empresa e adaptando-se a sinalética a este fator. Assim, as placas suspensas no teto foram aplicadas a uma altura suficiente para que ninguém embatesse contra elas, mas de forma a permitir uma boa leitura pela maioria (90%) dos funcionários - senhoras de estatura mais baixa.

Por fim, foram também desenhadas placas e cartazes, para o departamento de Logística, identificadores dos mercados - estas encontram-se noutros armazéns, como o GAL e APA. Estas placas são identificadoras do tipo de mercado ao qual pertence a estante/*rack*, nomeadamente se é de mercados nacionais, mercados externos, outros mercados e novos mercados; existindo também cartazes para *stock* de produção, e placas apenas aplicadas a vermelho para apontamentos de revisão de inventário. A aplicação destes suportes foi imediata e decorreu sem quaisquer tipos de impasses.

Em suma, a autora e os seus orientadores durante este projeto (DG, MKT, ADM), consideraram este projeto como um sucesso, sendo que foram alcançadas todas as metas propostas para a remodelação e redesign da sinalética e de todos os suportes informativos dos armazéns. Foram sendo desenhados e produzidos mais cartazes e placas que iam surgindo conforme algumas necessidades mais pontuais, tendo, no entanto, ficado este projeto como concluído com sucesso antes do Natal (2016).

4.4.4 | Preçários de loja

Outro projeto de necessidade urgente de um redesign são as tabelas de preços dos produtos e dos serviços (alfaiataria e arranjos) presentes em loja. Este tipo de suporte, obrigatório e essencial em todo o tipo de loja de vestuário, apesar de ser maioritariamente funcional e informativo, deverá ter uma imagem cuidada e um bom design, representando os valores da marca ao consumidor. Apesar de ser um elemento discreto na comunicação da marca, trata-se, realmente, da sua comunicação, devendo ser, assim mais aprasível do que o que se pode observar atualmente nas lojas.

Os preçários atuais são desenvolvidos, produzidos e aplicados inteiramente pelos funcionários de loja - naturalmente cometendo estes alguns erros gráficos e imagéticos comuns, prejudicando o produto final e a imagem transmitida. Desta maneira, é relevante o redesign destes suportes, construindo um *layout* de fácil utilização - preenchimento - pelos funcionários de loja.

Segundo o briefing, para além da atualização da marca gráfica e do tipo de letra pertencentes à nova Identidade Visual Corporativa da Dielmar, seria necessário o redesign de todo o layout de forma a melhorar a legibilidade e a sua estética.

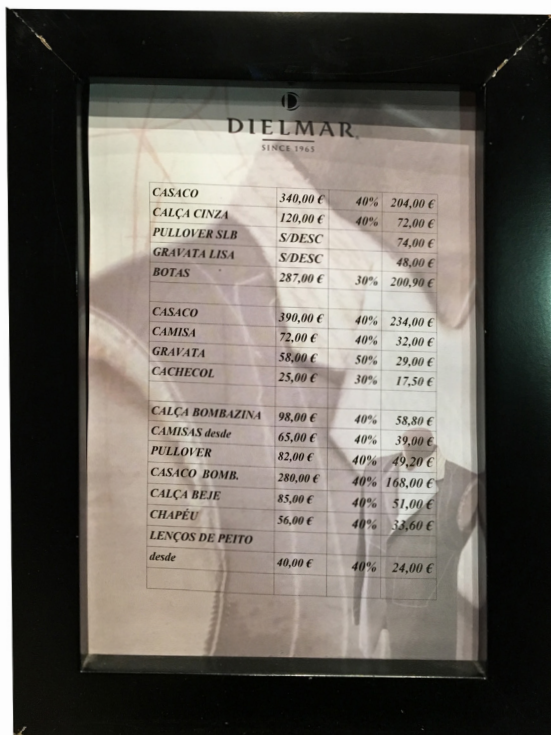
Numa primeira fase, foi analisada a tipologia de preçário aplicada, sendo que para tal, a autora se deslocou até à loja Dielmar de Castelo Branco para avaliar este suporte e tendo-lhe sido também enviadas fotografias (ver figura xx) por funcionários de outras lojas. Observando o fundo, o tipo de letra, a hierarquia de informações e o *layout* geral, a autora conseguiu elaborar uma listagem de melhorias a efetuar, propondo-as imediatamente - durante o briefing - para que houvesse uma mais fiel percepção das necessidades e oportunidades. Para além de se ter acordado que a imagem utilizada no fundo é antiquada, também a tabela de preços - especificamente a espessura das linhas de contorno - o é. A marca gráfica aplicada encontra-se desatualizada e o tipo de letra utilizado não é coerente com a nova IVC.

O aspeto geral é graficamente desinteressante e pesado, havendo, assim, uma obrigatoriedade de renovação da imagem, mantendo o valor da marca até neste tipo de aplicações.

Como resposta às problemáticas levantadas, começou-se por investigar as possíveis soluções para este tipo de suportes aplicados em variados cenários: moda, restauração, tecnologias e outros, concluindo-se que os preçários variam muito entre si dentro do mercado em que se inserem, podendo ser alcançados resultados menos positivos - como é o caso de certos restaurantes e lojas de vestuário com menos atenção a estes detalhes - ou podendo ser corretamente transmitidos os valores das empresas e cativada a atenção dos vários tipos de público.

Durante esta pesquisa, observaram-se algumas falhas em alguns dos exemplares em termos de apresentação e organização de elementos como o texto e a imagem (como, por exemplo, em menús de restaurante demasiado trabalhados com fotografias, efeitos gráficos e texto), verificando-se também alguns outros exemplares que foram capazes de alcançar os objetivos deste tipo de suporte mantendo um design apelativo (através de aplicações minimalistas ou simplesmente cuidadas). Apesar de ser um tipo de suporte com algumas limitações - pela sua função principalmente informativa e de conteúdos fixos -, existem bastantes oportunidades gráficas a aproveitar de forma a melhorar não só a sua funcionalidade perante o cliente, mas também a sua estética e o aspeto da loja.

Numa primeira fase, definiu-se o formato a utilizar por este suporte, tendo-se acordado que as dimensões A4 seriam as



| DIELMAR SINCE 1965 | | | |
|-----------------------|----------|-----|----------|
| CASACO | 340,00 € | 40% | 204,00 € |
| CALÇA CINZA | 120,00 € | 40% | 72,00 € |
| PULLOVER SLB | S/DESC | | 74,00 € |
| GRAVATA LISA | S/DESC | | 48,00 € |
| BOTAS | 287,00 € | 30% | 200,90 € |
| | | | |
| CASACO | 390,00 € | 40% | 234,00 € |
| CAMISA | 72,00 € | 40% | 32,00 € |
| GRAVATA | 58,00 € | 50% | 29,00 € |
| CACHECOL | 25,00 € | 30% | 17,50 € |
| | | | |
| CALÇA BOMBAZINA | 98,00 € | 40% | 58,80 € |
| CAMISAS desde | 65,00 € | 40% | 39,00 € |
| PULLOVER | 82,00 € | 40% | 49,20 € |
| CASACO BOMB. | 280,00 € | 40% | 168,00 € |
| CALÇA BEJE | 85,00 € | 40% | 51,00 € |
| CHAPÉU | 56,00 € | 40% | 33,60 € |
| LENÇOS DE PEITO | | | |
| desde | 40,00 € | 40% | 24,00 € |

Fig. 96 - Preçário atualmente aplicado em lojas Dielmar. (Fonte: da autora).

DIELMAR

Preçário

| | | | |
|--------------|------------|-----|---------|
| CASACO | 340,00€ | 40% | 204,00€ |
| CALÇA CINZA | 120,00€ | 40% | 72,00€ |
| PULLOVER SLB | s/desconto | - | 74,00€ |
| GRAVATA LISA | s/desconto | - | 48,00€ |
| BOTAS | 287,00€ | 30% | 200,90€ |

| | | | |
|----------|---------|-----|---------|
| CASACO | 390,00€ | 40% | 234,00€ |
| CAMISA | 72,00€ | 40% | 32,00€ |
| GRAVATA | 58,00€ | 50% | 29,00€ |
| CACHECOL | 25,00€ | 30% | 17,50€ |

| | | | |
|-----------------------|---------|-----|---------|
| CALÇA BOMBAZINA | 98,00€ | 40% | 58,80€ |
| CAMISAS desde | 65,00€ | 40% | 39,00€ |
| PULLOVER | 82,00€ | 40% | 49,20€ |
| CASACO BOMBAZINA | 280,00€ | 40% | 168,00€ |
| CALÇA BEJE | 85,00€ | 40% | 51,00€ |
| CHAPÉU | 56,00€ | 40% | 33,60€ |
| LENÇOS DE PEITO desde | 40,00€ | 40% | 24,00€ |

Fig. 97 - Proposta para o novo layout de preçários a colocar em loja. (Fonte: da autora).

mais apropriadas, considerando o material para impressão que outros departamentos e lojistas teriam para produzir estes preçários (não efetuados pelo departamento de Design Gráfico pela sua constante inevitabilidade de renovação e pela necessidade de mais funcionários neste departamento para o cumprimento de tais tarefas).

De seguida, efetuou-se um levantamento das fotografias de catálogo (de 2013, o último a ser produzido pela marca) mais apelativas para serem colocadas no fundo do preçário. Esta medida surgiu pela oportunidade de se demonstrar ao cliente a essência da Dielmar e dos seus produtos através de fotografias profissionalmente tiradas e tratadas. O processo de seleção foi feito fuidamente, sendo feita primeiramente uma seleção das fotografias com maior interesse em termos de composição e conteúdo e, secundariamente, as fotografias com melhor aspeto quando verticalmente aplicadas. Teve-se em conta, durante este levantamento e estudo, todos os fatores que influenciariam a leitura do conteúdo dos preçários, tendo-se escolhido, então, uma fotografia que não perturbaria o texto a ser colocado por cima.

A fotografia aplicada para esta proposta de redesign possui tons escuros e uma composição visual vertical, sendo apelativa mas detentora da simplicidade necessária para a legibilidade deste suporte. Trata-se de uma fotografia - de pormenor- de um homem num fato completo Dielmar de corte clássico e tons simples, transmitindo uma linguagem visual que corretamente demonstra os valores atribuídos à marca. Esta fotografia apresenta também ao cliente uma visão daquilo que a Dielmar comercializa e daquilo que a mesma melhor percebe: o vestuário masculino detentor de alta qualidade, classe e requinte. Tendo em conta que já não são produzidos catálogos e que o tipo de comunicação em loja não aplica muitas fotografias de produto (tirando, claro, os exemplares de comunicação como as telas de montra e os ocasionais *displays* promocionais), o uso deste tipo de imagem pode transmitir outras perceções quanto à marca e influenciar positivamente o seu consumidor.

Seguidamente, de forma a atualizar a Identidade Visual Corporativa, aplicou-se a marca gráfica corrente no topo, a castanho (para que houvesse uma coerência com a fotografia selecionada), alterando-se, também, o tipo de letra para Merriweather - visto que o outro tipo de letra associado (Apercu), sem serifa, não transmitiria o sentido artesanal e de tradição pretendidos.

Trabalhou-se, de seguida, a tabela na qual os funcionários terão que inserir os dados quanto aos preços dos produtos e dos serviços. Para esta fase, alteraram-se aspetos como a espessura da linha - diminuída para realçar a classe e o requinte desta peça gráfica- e a sua cor - melhorando a legibilidade e a sua apresentação. Também se poderiam ter optado por outras opções de divisão de elementos textuais, como linhas ou outros grafismos, no entanto, pela obrigatoriedade de ter uma peça de fácil utilização por lojistas e outros funcionários, manteve-se este *layout* de preçário em tabela. Garantindo a boa visibilidade do texto pelo cliente, foi colocada uma zona de cor por trás da tabela com uma opacidade de 60%, mantendo uma coerência com a cor da marca gráfica (o castanho associado à IVC da Dielmar) e permitindo um melhor entendimento da informação colocada neste suporte de comunicação.

Por fim, inseriu-se o texto modelo - baseando a informação no preçário fornecido pelos lojistas Dielmar. Este foi alterado pra branco, criando uma ligação visual com o colarinho da camisa visto na fotografia de fundo, e também gerando uma maior facilidade de leitura perante o fundo de cor e a fotografia.

Quanto à aplicação destes preçários, os mesmos costumam ser colocados dentro de molduras pretas ou em acrílicos, dependendo dos recursos disponíveis em loja, e expostos dentro da dela mesma ou na sua montra. Não havendo possibilidade de remodelar este aspeto, a autora propôs apenas que estes continuassem assim a ser aplicados - não impedindo, no entanto, que no futuro estes suportes começassem a ser mais cuidadosamente expostos.

Num conjunto simples e direto, alcançaram-se os objetivos por este projeto requeridos, tendo-se executado este *layout* em modelos de documento de *Microsoft Word* e de *LibreOffice Writer* de modo a facilitar a sua utilização pelos funcionários (utilizadores de computadores da empresa que possuem estes programas) e a evitar os erros gráficos normalmente ocorridos durante a execução deste tipo de tarefas.

Tal como se pode observar pelas figuras xx e xx, alcançou-se uma nova imagem, um novo *layout*, simultaneamente prático - para a utilização por elementos de vários departamentos e lojas - e apelativo - para o consumidor Dielmar. O equilíbrio entre o design e o funcional permitiu que este projeto resultasse num redesign bem sucedido e numa correta transmissão de ideais e valores associados à empresa.

4.4.5 | Assinatura de e-mail

Grande parte das marcas, empresas e serviços de caráter comercial semelhante à Dielmar, comunicam através de diversos meios com os seus clientes, parceiros, fornecedores e outrém, seja através de contacto telefónico, e-mail ou até mesmo das redes sociais - havendo um constante profissionalismo, não só no tom aplicado pessoalmente, no caso das conversas telefónicas e nas respostas escritas, mas também a sua assinatura de e-mail, sendo, portanto, importante a consequente denotação qualitativa através de elementos visuais que demonstram os valores da marca nestas situações.

A Dielmar aplica - à semelhança da maior parte dos seus concorrentes e fornecedores, assim como dos seus funcionários de diversos departamentos -, uma assinatura digital nos seus e-mails, indicando não só o nome da pessoa ao qual o e-mail pertence, como também a sua posição dentro da empresa e a assinatura visual da própria empresa. Desde 2015 que a assinatura de e-mail utilizada é relativa ao aniversário do cinquentenário da empresa, não tendo sofrido alterações ou atualizações desde então. A aplicação da marca gráfica deste evento e do texto referente ao mesmo ("*Celebrating 50 years of history in portuguese men's tailoring*"), apesar de corretamente aplicados, de incidirem numa celebração importante para a empresa e de possuírem uma estética apelativa - revelam a necessidade de renovação deste meio, pela sua desatualização temporal (visto que esta celebração foi dada como terminada em 2016). A fotografia utilizada no fundo desta assinatura é de interesse e qualidade, adequada tanto à marca como aos seus produtos e permitindo um elevado valor visual - uma oportunidade que se poderá reaproveitar, em termos de inspiração para o redesign da mesma.

Relativamente a este projeto, o briefing apenas se baseava na necessidade de redesign deste suporte - alargando assim as possibilidades criativas, mas tornando todo o processo mais complexo, pela necessidade de reuniões apenas para se concluir que não eram as propostas esperadas -, não havendo quaisquer outras obrigações ou limitações, considerando que se trata de uma assinatura singularmente digital (sem barreiras orçamentais, portanto) e que se deveria basear na restante comunicação e Identidade Visual Corporativa da marca.

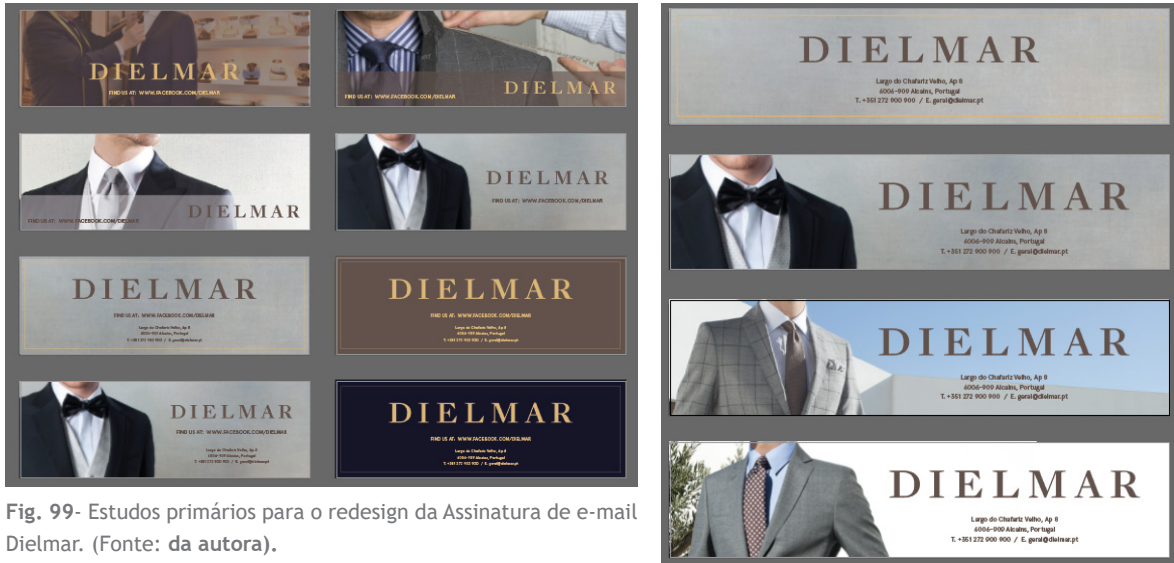
Assim sendo, a autora iniciou imediatamente a fase de pesquisa e análise de outros exemplares de assinaturas de e-mail e de um novo levantamento de texturas e fotografias tipo catálogo para a sua possível aplicação.

Observando o comportamento que outras empresas e entidades utilizam no meio em questão, foi possível concluir que as oportunidades em termos gráficos e estéticos são muito extensas, existindo exemplares que acabam mesmo por emitir alguma seriedade a esta forma de comunicação (e-mail) e contribuir para o sucesso de transmissão de valores e ideais a elas associados. Um serviço - de semelhança ao mercado/nível ao qual a Dielmar se encontra - que não possua algum tipo de assinatura ou de elementos visuais está, até certo ponto, a prejudicar-se a si mesmo, enfraquecendo-se pela oportunidade perdida de expressar os seus valores em todos os meios possíveis, especialmente na sua comunicação direta com prováveis e presentes consumidores. Neste sentido, há toda uma relação causa-consequência positiva na aplicação desta assinatura, por se tratar de um contato direto no que toca à comunicação entre o consumidor e o serviço e por este último poder representar-se com valor e qualidade.

Tendo-se estabelecido a importância que uma assinatura de e-mail pode ter perante o cliente, a autora avaliou os tipos de *layout* e conteúdo possíveis de aplicar de forma a manter o toque de excelência da alfaiataria e vestuário masculino Dielmar neste meio de comunicação



Fig. 98 - Assinatura de e-mail aplicada pela Dielmar durante a celebração do seu cinquentenário - anos 2015 e 2016. (Fonte: da autora).



da marca. O formato desta assinatura (420 pixels de largura por 97 pixels de altura, aproximadamente) veio a dificultar a fase seguinte, pois limitaria o tipo de fotografias, a aplicar como fundo, assim como a apresentação e disposição de conteúdos e dimensões dos mesmos.

A autora selecionou algumas fotografias profissionalmente tiradas (e pertencentes à marca) e fundos de cor que se adaptassem, assim, ao formato a este suporte necessário - ou seja, com uma orientação horizontal e com, no caso das fotografias, detalhes passíveis de serem cortados e adaptados ao *layout* sem prejudicarem o restante conteúdo gráfico. Conciliando o fundo com a marca gráfica, morada e contatos, foram desenhadas várias propostas, com diferentes incidências e diferentes focos.

O tema selecionado para este projeto foi - assim como na restante comunicação da empresa - a autenticidade do vestuário masculino Dielmar e a forma como os valores à marca associados podem responder às necessidades e aos desejos do cliente com sentido de estilo.

Numa primeira fase, fez-se o redesign baseando a assinatura com fotografias em todo o seu fundo, optando por transparências de cor para distinguir os elementos textuais da imagem. Testaram-se diferentes tipologias de fundo - referentes à alfaiataria, imagens de catálogo ou fundos de cor e textura -, diferentes cores (dourado, castanho, azul) aplicadas nos elementos e com ou sem grafismos decorativos, tais como filetes a emoldurar o conjunto. Em reunião informal com o departamento de Marketing, foi acordado que o suporte deveria ser simples o suficiente para que fosse legível com as suas dimensões aplicadas no e-mail. Para tal, houve uma revisão quanto às imagens aplicadas (ver figura xx), e reposicionaram-se os conteúdos.

Apostando principalmente nas fotografias de fundo posicionadas à esquerda, colocou-se a marca gráfica, a morada da fábrica e os contatos logo abaixo. A autora considerou este o posicionamento mais favorável ao formato da assinatura - numa semelhança àquilo já feito pela empresa (com a fotografia em pormenor de um tecido, acompanhada da marca gráfica à direita). À falta de um slogan ou de uma promoção em vigor (como a campanha do noivo presentemente a ser divulgada em todos os canais de comunicação da marca - Facebook, Instagram, Website, panfletos, feiras e eventos e em loja) para colocar como publicidade aos produtos e serviços da empresa, optou-se por aplicar apenas os anteriormente referidos (morada "Largo do Chafariz Velho, Ap 8; 6006-909 Alcains, Portugal" e contatos "T. +351 272 900 900/ E-mail: geral@dielmar.pt"), no tipo de letra Merriweather.

Foram da mesma forma apresentadas propostas de conteúdo colocado sobre um fundo de cor ou de textura, ambas relacionadas com as cores da IVC (castanho) e das fotografias de catálogo, respetivamente. Isto permitiu que se gerassem diferentes estilos gráficos, desde tipos mais complexos a mais claros, para que, após testes de aplicação, fosse possível determinar aquela com maior legibilidade e de maior ligação identitária à marca, não destoando este suporte da restante comunicação.

A escolha relativamente às cores aplicadas teve base na IVC Dielmar e também graças ao conjunto gráfico - tendo este último exigido que se trabalhassem cores que não tirassem o foco da fotografia mas que fossem igualmente destacadas para que o recetor do e-mail pudesse visualizar imediatamente os elementos textuais -, sendo que para tal se utilizou principalmente o castanho na marca gráfica e no texto, garantindo que era maximizada a clareza da leitura destes elementos num tão pequeno suporte.

Apoiando todo este novo conteúdo num equilíbrio visual compreensível em termos de organização, hierarquia textual e cores aplicadas, foi possível redesenhar este suporte, aliviando o peso anteriormente transmitido pelo meio anterior (maioritariamente pelos tons escuros, texto em caixa alta e marca gráfica em grandes dimensões), e simplificando-o sem perder as necessidades contextuais. Em comparação com a assinatura anterior é possível de se discernir que foi aplicada uma linguagem bastante diferente no que toca a tipografia, cor, grafismos e imagem, algo que poderá ser benéfico para a finalidade desejada - o redesign.

Considerando novamente a tarefa e o propósito desta assinatura de e-mail, a autora acredita que as propostas apresentadas conseguiram alcançar tanto o objetivo de atualização da Identidade Visual Corporativa da marca como da renovação da imagem de acordo com as tendências gráficas atuais. Apesar da sua tardia conceção e da consequente impossibilidade de apresentação formal das propostas finais à CEO pelo término do período de estágio, a autora crê que disponibilizou material adequado para que este redesign seja aplicado ou reutilizado para posterior utilização.

4.5 | Metodologia projetual

Através de todo este capítulo abordando os projetos realizados, poder-se-ão chegar a conclusões acerca das metodologias aplicadas, do fluxo de trabalho, a estrutura de *report* e dese-nhar-se uma síntese acerca daquilo que é a metodologia Dielmar dentro do departamento de Design Gráfico - um importante estudo de caso ativamente investigado e de alta relevância para a presente investigação da gestão de projetos de Design Gráfico. Dentro do Design de Comunicação foram sendo aplicados conhecimentos de vastas áreas nos variados tipos de projeto, desde Packaging, Fotografia, Marketing e, claro, Design Gráfico - algo que permitiu que se estu-dasse a temática em questão de uma forma mais abrangente e minuciosa.

Desde o momento da entrega do briefing até à conclusão dos projetos, que se investigaram todos os parâmetros envolventes, enumerando as características normalmente aplicadas por esta empresa - e pelos departamentos que respondem aos projetos já abordados - durante todo o desenvolvimento dos mesmos. Foram sendo anotadas as metodologias de trabalho, as problemáticas mais frequentemente encontradas e possíveis soluções para melhoria tanto do fluxo de trabalho como dos resultados obtidos por cada tarefa pelo departamento de Design Gráfico executada. Em primeira instância, portanto, foi estudado o fluxo de trabalho aplicado pelo departamento em estudo.

Os projetos foram sendo, sem exceção, iniciados pela entrega de um briefing inteiramente oral - algo apropriado, tendo em conta a rapidez com que as necessidades projetuais surgiam e a poupança de recursos e tempo necessários à escrita de um briefing. Este briefing era entregue pelo departamento de Marketing (e em casos raros pela própria Administração e outros departa-mentos que destes serviços necessitassem, tais como os Recursos Humanos) ao departamen-to de Design Gráfico. De acordo com o tipo de projeto ou a sua complexidade, o mesmo era dado pessoalmente ou à cabeça de departamento ou a um estagiário que fosse capaz de responder à problemática. Destes briefings eram entregues dados como a sua necessidade (redesign, foto-grafia, organização, publicidade para redes sociais, modelos para documentos, encadernações, etc.), os seus objetivos técnicos (caso houvessem sugestões criativas ou ideias pré-existentes para o projeto) e a sua temporalidade (o período no qual se deveria concretizar e entregar o projeto em reunião para aprovação e data para a sua aplicação).

A autora avaliou como a maior problemática nesta fase - de natureza principalmente contextualizadora -, a ausência da entrega de informações mais específicas ou de dados fa-cilitadores do desenvolvimento e produção, dados estes como ideias já pré-estabelecidas ou desenvolvidas, imites orçamentais, criativos e da própria contextualização técnica do projeto. Falhas que acabaram por impedir o avanço e a fluidez do desenvolvimento de grande parte dos projetos, por estes não corresponderem na sua totalidade às necessidades e propósitos reais dos projetos e resultar na necessidade da sua total reconstrução.

Através desta avaliação, concluiu-se novamente a importância da conceção e entrega de um briefing - ainda que oral - que seja de total compreensão por ambas as partes (quem entrega e quem executa) e que seja mais completo, com a descrição dos objetivos por ele pro-postos e de todas as suas regras e condicionantes, detalhando ao máximo as necessidades do projeto que este apresenta. Isto é pertinente neste tipo de departamento, essencialmente criati-vo, assim como em todos os casos de semelhante necessidade de organização de trabalho, sendo que o briefing influencia diretamente o desenvolvimento de um projeto, servindo assim como esclarecimento para o que deve ser feito perante cada trabalho.

Seguidamente à entrega do briefing, era iniciada a fase de contextualização, pesquisa e análise da temática a abordar, assim como de levantamento de exemplares relevantes, face às necessidades do projeto em questão e pelo autor do mesmo. A visualização de exemplos aplicados por outras marcas e de trabalhos de outros autores, assim como de outros suportes desenhados pela empresa em estudo, permitia que se alargassem conceitos tanto visuais como técnicos, possibilitando uma mais adequada resposta ao briefing e ao projeto. Através de uma análise de comportamentos aplicados quer nas redes sociais, websites, catálogos, panfletos, postais ou outro tipo de suportes (conforme a natureza do projeto a desenvolver), a autora, ou o responsável pelo trabalho, retiravam sugestões e possíveis soluções em termos de formatos ou até mesmo de outros fatores mais visuais.

Tratando-se de uma fase opcional (podendo ser evitada pelo autor do projeto caso o mesmo não sentisse necessidade de esclarecimento posterior ao briefing) e de preferência pessoal da

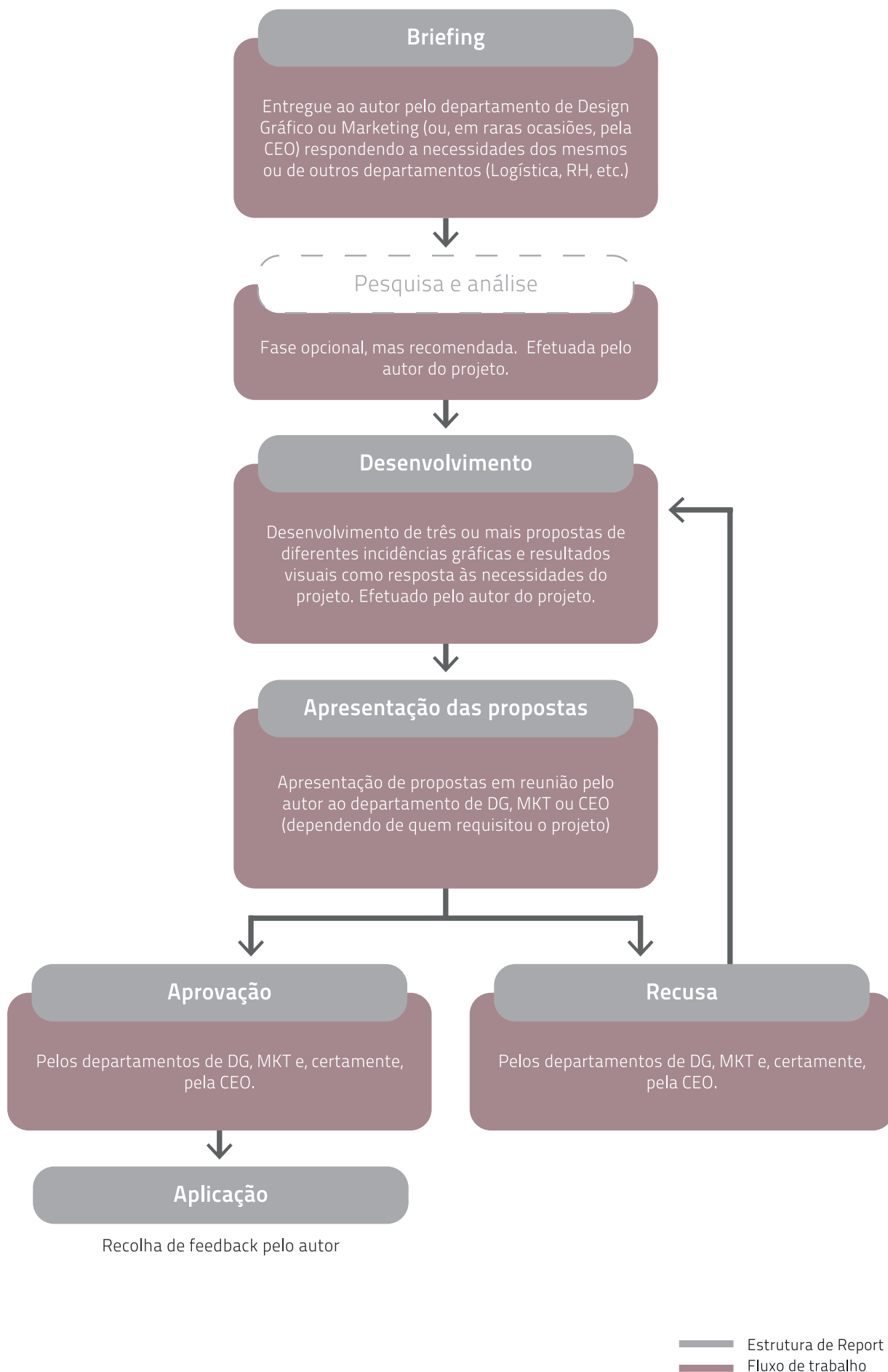


Fig. 101 - Esquema demonstrativo do fluxo de trabalho e estrutura de *report* aplicados pela Dielmar. (Fonte: da autora).

autora pelo seu interesse em adequar os projetos ao meio e tema em que se inserem, desta fase não foram retiradas problemáticas ou melhorias a aplicar, sendo esta fase apenas considerada como recomendável para projetos mais complexos ou que revelem maior importância para a comunicação - externa - Dielmar.

Quanto ao desenvolvimento, este decorria de forma natural, com uma estrutura de *report* entre o autor do projeto e a cabeça do departamento de Design Gráfico (em fases iniciais ou em projetos realizados singularmente dentro deste departamento), entre o autor e o departamento de Marketing (na maioria dos casos e quando era o mesmo que requisitava os projetos) e até mesmo entre o autor e a CEO (para projetos pela mesma pedidos e para reuniões de aprovação dos projetos para sua posterior aplicação). Em casos de necessidade de projetos para outros departamentos, como é o caso dos Recursos Humanos - tal como aconteceu com o projeto relativo ao desenho, pela autora, de cartazes para divulgação de parcerias entre a empresa e outras entidades, resultando em benefícios para os seus colaboradores - e a Logística - assim como sucedeu para a organização de armazéns, vista neste capítulo -, estes eram estudados tanto dentro dos departamentos de DG/MKT como em conjunto com elementos dos departamentos que necessitam os projetos. Na sua conclusão, no entanto, estes projetos tinham que ter a aprovação da CEO para poderem ser aplicados.

Assim sendo, após o desenvolvimento de propostas relativas aos projetos, as mesmas eram abordadas em reuniões entre autora - cabeça de Design Gráfico; autora - Marketing; ou autora - CEO e os dois departamentos já referidos (DG e MKT). A autora respondia, portanto, ao Design Gráfico e Marketing de igual modo e estes reportavam à CEO (quando o mesmo não era feito pela autora). Caso houvesse realmente a aprovação dos projetos, estes eram preparados para a sua arte final e aplicados. Se os mesmos não correspondessem às expectativas ou não respondessem corretamente às necessidades propostas, seria imperativo regressar à fase de pesquisa e desenvolvimento, desenhando novas propostas com base nos resultados obtidos da reunião.

Poucos foram os projetos em que não houve necessidade de aprovação em reunião diretamente com a CEO, tendo sido estes de natureza menos impactante na marca ou, por vezes, relevantes mas sem ter havido oportunidade de aprovação pela impossibilidade de conciliação de horários. Nestes casos, as propostas eram entregues ao Marketing (o departamento que mais diretamente trabalha com a CEO - à parte da assistência administrativa e outros departamentos), que as apresentava para aprovação. A estrutura de *report* era, portanto, assim executada, tal como se pode observar no esquema apresentado pela figura xx.

As metodologias aplicadas pela Dielmar, especialmente no que toca ao fluxo de trabalho pelo departamento de Design Gráfico, são na sua maioria ativas e, apesar de detentoras de falhas em termos de fluidez de entrega e cumprimento de tarefas (causadas pela entrega do briefing e pelo sempre presente *micromanaging*), aparentam resultar minimamente perante os objetivos da empresa. No entanto, dever-se-ão resolver as problemáticas existentes de forma a maximizar a produtividade e os resultados por este departamento obtidos, alterando-se as metodologias de trabalho.

É relevante que se compreenda a importância de um bom fluxo de trabalho e da aplicação de metodologias fiáveis adaptadas a estes departamentos, para que haja não só uma consequente melhoria no desenvolvimento de trabalhos, mas também na comunicação da marca. Não deverá, portanto, haver um *micromanaging* no que toca a todos os projetos de comunicação desta empresa, nem deverão existir metodologias de trabalho - como aquelas aplicadas - que perturbem tanto a fluidez do mesmo como os seus resultados. Assim, conclui-se que se deverão aplicar novos métodos de gestão de projetos de Design Gráfico aplicados à Dielmar.

CAP. V | Proposta de Modelo

5.1 | Introdução

Com base nos resultados do estágio curricular efetuado e na análise do Estado da Arte previamente abordada, ambos para fins de enquadramento do campo em estudo e de estudo de processos de trabalho, constituiu-se uma base investigativa que servirá para que se melhor cumpra a intenção de desenvolver um modelo de síntese de gestão de projetos de design.

A avaliação de temas como o Design Gráfico, a Gestão de Design e a Gestão de Projeto - entre outros - resultou na recolha de dados essenciais e de relevância para a investigação, assim como para o tópico investigativo e argumento.

Na verdade, todos os fatores levantados no presente documento têm como objetivo o entendimento não só das áreas sobre as quais o designer trabalha, dos fatores que influenciam as suas escolhas e ações, mas também o entendimento das metodologias e técnicas que o acompanham durante os processos de trabalho. Das informações obtidas através do estudo de casos (como a identificação da forma como cada um deles aplica metodologias e organiza diferentes fases de trabalho, como são desenvolvidos e geridos os projetos de design, os profissionais, as tarefas, o fluxo de trabalho gerado e a que conclusões permitem estes dados alcançar), poderão retirar conclusões possibilitadoras da criação de um modelo síntese que facilite o fluxo de trabalho em projetos de design.

A proposta terá como princípios modelos estudados e validados por autores, empresas e profissionais *freelancers*, de forma a observar os métodos e fluxogramas por eles normalmente aplicados. Com esta informação, pretendem-se melhorar aspetos para além da fluidez das fases de trabalho presentes no desenvolvimento de projetos inseridos na área do design - procura-se a diminuição de problemas evitáveis, a superação de obstáculos, a garantia de melhores resultados e uma otimização geral (no impacto projetos de design e na influência que estes possuem nas organizações).

Neste capítulo apresentar-se-á a investigação do estudo de casos, de cada uma das suas metodologias relativamente à forma como são geridos os projetos de design e conclusões individuais que permitam reunir a informação necessária para a construção do modelo síntese.

5.2 | Estudo de Casos

Primeiramente deve ser esclarecido o conceito de estudo de casos - um método de pesquisa que é - segundo o *Design Management Institute* - uma ferramenta auxiliadora da compreensão da gestão de recursos de design. É, para além disso, a forma como a área se relaciona com outras (como a Engenharia, o Marketing, etc.) e como as decisões de design afetam as facetas e resultados de uma organização. Os *case studies* servem também para demonstrar a importância do design como uma parte essencial da estratégia e competitividade de uma empresa.

Primariamente de natureza exploradora e explicativa, esta ferramenta é utilizada para que se adquira um entendimento de questões em cenários realistas, sendo por tal recomendada para que se respondam a questões como "como" e "porquê".

Representante de fatos baseados na realidade de uma organização, este método permite que haja um melhor entendimento de um problema específico, desafiando a que se concretize uma análise da situação - um *rethinking* de um projeto em estudo - e da criação de decisões e soluções a serem feitas para auxiliar dita organização na sua comunicação, em questões de *decision-making*, planeamento estratégico, liderança ou de posicionamento (visibilidade). Podendo ser aplicado este método de pesquisa dentro de variadas disciplinas, a sua faceta qualitativa que examina situações versáteis reais como um inquérito empírico que investiga contextos através de provas permite que o utilizador construa uma base sólida e organizada de informação através de alguns passos básicos.

Embora cada caso possa ser examinado de acordo com as necessidades do seu estudo, existem alguns passos que devem estar presentes durante o seu desenvolvimento, mantendo o foco e o âmbito claros. O primeiro passo será definir as questões que devem ser colocadas na pesquisa; de seguida devem-se selecionar os casos, determinando a forma como a análise

será efetuada (técnicas e métodos de reunião de dados); posteriormente prepara-se a recolha dos dados, sendo estes analisados e avaliados; por último é elaborado o *report* e são expostas conclusões. Claramente que cada caso será um caso, e que poderão haver outras medidas a tomar no seu estudo. É importante, no entanto, que se esclareçam todos os dados necessários para que este método seja aplicado corretamente e eficazmente.

A definição de detalhes relevantes acerca do caso, a construção de questões pertinentes para o seu estudo e contribuição para o tema a ser investigado são alguns fatores que devem estar sempre presentes na construção desta pesquisa. Existem da mesma forma (segundo Helena Harrison, Melanie Birks, Richard Franklin e Jane Mills em "*Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations*") características consideradas como comuns na pesquisa de estudo de caso.

Para além da definição do objeto em estudo, "*Desenvolver questões de pesquisa e/ou propostas para selecionar o caso, identificar o foco e refinar os limites é recomendado para estabelecer efectivamente estes elementos na pesquisa de design (MERRIAM, 2009; STAKE, 2006; YIN, 2014). Limitar o caso é essencial para o foco, enquadramento, e gestão da colecção de dados e análise. Isto envolve ser-se selectivo e específico na identificação de parâmetros do caso incluindo o(s) participante(s), a localização e/ou o processo a ser explorado, e ao estabelecer-se o período de tempo limite para investigar o caso*"⁵ Para tal, é aconselhável a utilização de métodos variados (adequados ao tipo de pesquisa a ser conduzida) para que a recolha e análise de dados, para que se proporcione uma vista mais sinérgica e compreensiva do estudo de caso. *Focus Groups*, entrevistas e exploração não ativa são exemplos de ferramentas que podem auxiliar neste tipo de necessidade.

De acordo com o artigo de Harrison *et al* (2017), a diferenciação do estudo de caso para outras formas de pesquisa pode ser delineada por elementos como: o caso (entidade de interesse e unidade de análise); sistema de delimitação (gestão de variáveis como tempo, espaço e atividade); estudo em contexto (estudo aplicado em *natural environments*, para contextualização real do caso); estudo *in-depth* (análise pormenorizada de uma questão, trabalho de campo intrínseco e subjetivo e técnicas credíveis); seleção do caso (baseado no propósito e condições do estudo, tendo em conta fatores como o seu âmbito, aspetos, métodos e lógica); fontes comprovadoras (provas fidedignas geradas pelos métodos de recolha de dados e de sua análise); e por fim o *Case Study Design* (a descrição avaliadora integrada/holística, particular/heurística / descritiva ou intrínseca/coletiva do caso ou casos).

É importante que se mantenha ao longo de todo o processo a veracidade dos argumentos e da pesquisa apresentada - as proposições, teorias e questões devem trabalhar como uma estrutura de enquadramento meticulosa, justificando cada dado recolhido.

Estes elementos fundamentais e abordagens/métodos comuns para a pesquisa do estudo de casos permitem que se capturem e transmitam resultados por esta ferramenta expectados. Em suma "*A pesquisa de estudo de caso é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado (um caso) ou múltiplos sistemas delimitados (casos) com o tempo através da recolha detalhada e aprofundada de dados, envolvendo fontes variadas de informação (por ex. observações, entrevistas, material audiovisual e documentos e relatórios)*".⁶

A autora conclui com estas notas, que o estudo de casos é um método pertinente para a construção da presente investigação, sendo que permitirá que, através da recolha e análise metódica de informações acerca de casos relevantes para o tópico investigativo, se construa uma base fidedigna e credível sobre a qual assentará o modelo de síntese de gestão de projetos de design.

⁵ Tradução livre da autora: "*Developing research questions and/or propositions to select the case, identify the focus, and refine the boundaries is recommended to effectively establish these elements in the research design (MERRIAM, 2009; STAKE, 2006; YIN, 2014). Bounding the case is essential to focusing, framing, and managing data collection and analysis. This involves being selective and specific in identifying the parameters of the case including the participant/s, location and/or process to be explored, and establishing the timeframe for investigating the case*" (Harrison et al, 2017)

⁶ Tradução livre da autora: "*Case study research is a qualitative approach in which the investigator explores a bounded system (a case) or multiple bounded systems (cases) over time through detailed, in-depth data collection involving multiple sources of information (e.g., observations, interviews, audiovisual material, and documents and reports) (...)*" (Harrison et al, 2017)

5.2.1 | Caso 1 - Gui Bonsiepe

As metodologias de Gestão de Projeto propostas por Bonsiepe - apresentadas em 1984 na sua publicação "*Metodologia experimental: desenho industrial*" -, foram desenhadas especialmente para o desenvolvimento de novos produtos e para o aperfeiçoamento do desempenho profissional. Estas têm o objetivo de oferecer técnicas e métodos orientadores do processo projetual, organizando por fases os procedimentos de desenvolvimento de produtos.

Para além disso, o autor procura, através destes métodos, resolver problemas existentes com maior facilidade e maior fluidez física.

O método de gestão defendido por Bonsiepe (representado na figura 102), foca-se em cinco fases principais de um projeto, dividindo-as pelos seguintes processos:

1. problematização;
2. análise;
3. definição do problema;
4. anteprojecto e geração de alternativas;
5. apresentação do projeto.

Na primeira fase - problematização - o autor sugere que se introduzam e entendam as metas gerais e específicas do projeto, apresentando fatores relevantes acerca do problema em estudo, as suas necessidades e objetivos. Esta fase, embora deva ser breve e concisa (evitando informações desnecessárias que possam prejudicar a perceção do problema), deverá esclarecer todos os dados considerados como fundamentais para que se compreenda o projeto.

Para a fase seguinte, de análise, devem-se levantar e investigar as características dos produtos (ou objetos constituintes do projeto), analisar o estado da arte, da aplicação do produto, dos seus concorrentes, materiais, entre outros que possam ser relevantes para a compreensão do problema e do projeto. O autor sugere que se façam análises funcionais, estruturais, morfológicas, ergonómicas, sincrónicas e diacrónicas, entre outras consideradas importantes, para que se prepare o campo de trabalho.

Nesta fase, o uso de técnicas analíticas permitirá a recolha de informações relevantes para o projeto, técnicas estas como: listas de verificação (anotações organizadoras de dados, atributos, deficiências de um produto/projeto); análise dos produtos em utilização (com o objetivo de detetar possíveis detalhes negativos) e a análise estrutural (para o propósito de reconhecimento dos componentes e princípios do produto), entre outras que podem ser aplicadas para que os objetivos das diversas fases dentro da análise sejam alcançados.

Segue-se a etapa referente à definição do problema, na qual é sintetizado o problema (de forma estruturada, fraccionada e hierarquizada) e se definem os requisitos e prioridades, sobre as quais se irá formular o projeto. É também nesta fase que se listam parâmetros condicionantes, tais como os materiais, processos e preços. Nesta fase programa-se o projeto em detalhe, planeando e organizando as suas necessidades e condicionantes de modo a evitar possíveis precalços ou efeitos indesejáveis.

Posteriormente são produzidas soluções para os problemas, através da fase de anteprojecto e geração de alternativas. Neste processo devem apresentar-se ideias e esboços para aquilo que será o produto final. Bonsiepe sugere mesmo (1984, p.43) que se utilizem nesta fase técnicas que facilitem a produção de ideias, como o *Brainstorming*, o método 635 (promotor de produção de um número de ideias intuitivas em resposta a um problema, por um grupo de pessoas em curtos períodos de tempo), analogias, ou de construção de maquetes - entre outras que possam estimular o desenvolvimento de soluções adequadas.

Por fim, encontra-se a fase de apresentação do projeto, onde se apresentam os resultados obtidos e se prepara a produção e aplicação do mesmo. O autor completa este modelo (1984, p.35) com a subdivisão do processo projetual, apresentando outros possíveis tópicos/fases, que completam este método de trabalho, nomeadamente esta sua fase final, após o processo de desenvolvimento da solução.

Neste modelo - mais completo -, o autor sugere que se insiram (logo após a fase de anteprojecto e geração de alternativas), fases de avaliação, decisão e escolha, realização e análise final da solução. Nestes processos podem - e devem - questionar-se as propostas apresentadas, avaliando as mesmas para que se avance com o projeto (ou se efetue um redesenho, caso o mesmo não vá de encontro às necessidades encontradas durante as fases anteriores). Após a sua acei-

tação/escolha, pode proceder-se para a realização, havendo também um foco na análise final da solução quando esta é aplicada:

1. problematização;
2. análise;
3. definição do problema;
4. anteprojetos e geração de alternativas;
5. avaliação, decisão e escolha;
6. realização;
7. análise final da solução.

Gui Bonsiepe completa ainda esta "*macroestrutura de processo projetual*" (p.35) identificando e explicitando alguns tipos de macroestruturas aplicadas ao fluxo de trabalho (linear, com *feedback*, circular, complexa), exemplificando o seu comportamento (p.35-36).

A apresentação destes quatro tipos - ou modelos -, comprovam que "*o autor acredita em não haver uma proposta única a ser seguida na metodologia de desenvolvimento de projetos em design*" (Follmann, 2015, p.52), afirmando a diversidade de modelos existentes que podem ser aplicados para o mesmo propósito ou para diferentes requisitos.

Embora eficaz, o modelo linear de Bonsiepe pode não ser aplicável a todos os projetos, pelo que a autora considera um comportamento correto que se ponderem noutras soluções como as quatro referidas, para aplicação concordante com a natureza de cada problema ou projeto a ser gerido e desenvolvido.

Em suma, neste modelo o autor tenta "*aperfeiçoar o uso concreto de uma série de técnicas que formam parte do stock da metodologia projetual*" (1984, p.34), partindo de uma situação inicial (*input*), passando por um processo de transformação (*black box*), de modo a alcançar uma situação final (*output*) - algo que considera como sendo um modelo de sete passos aliado à boa Gestão e Metodologia de Projeto.

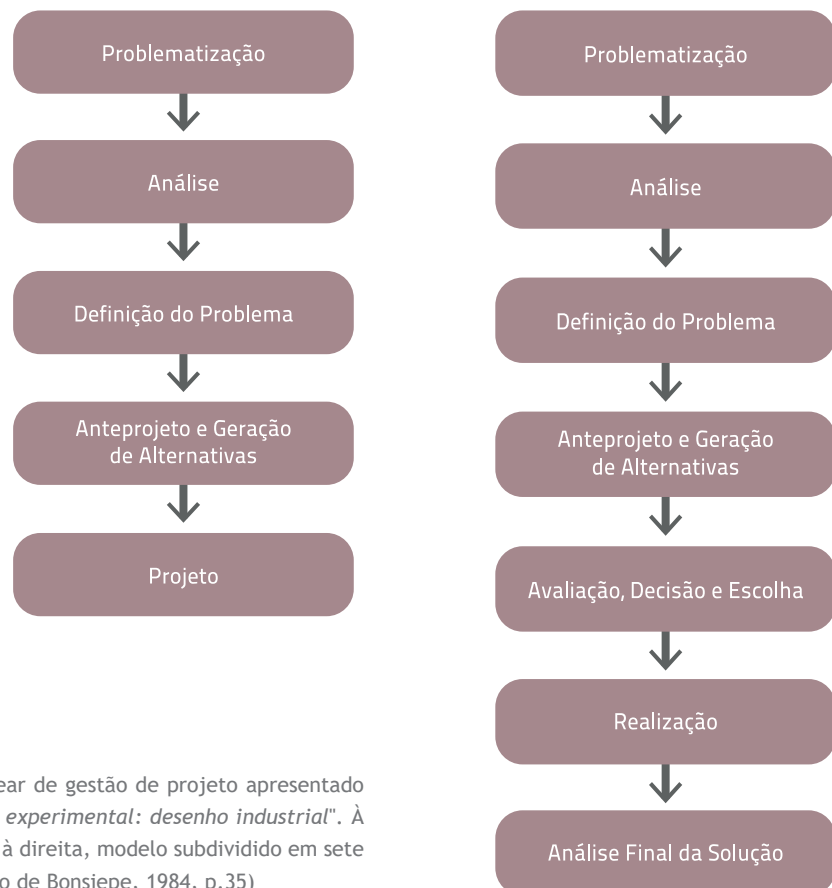


Fig. 102 - Proposta de modelo linear de gestão de projeto apresentado por Gui Bonsiepe em "*Metodologia experimental: desenho industrial*". À esquerda, modelo de cinco passos; à direita, modelo subdividido em sete passos. (Fonte: da autora, adaptado de Bonsiepe, 1984, p.35)

5.2.2 | Caso 2 - L. Bruce Archer

Leonard Bruce Archer, um dos nomes de destaque na área das metodologias de projeto em design da década de 60, procurou contribuir - através de uma estrutura sistemática, hierárquica, racional e de rigor científico - para o campo em questão, desenvolvendo para tal o modelo projetual "*A Systematic Method for Designers*" (1963/1964 e 1984).

Este foi publicado pelo *Council of Industrial Design in London* e pela revista britânica *Design*, e com o objetivo de contribuir para a melhoria das técnicas aplicadas durante o desenvolvimento de projetos, melhorando a qualidade dos processos e dos seus produtos (resultados) - assim como reduzir as tarefas supressoras da liberdade criativa do designer, que o impedem de cumprir as suas metas. O autor foi muito influenciado pelas práticas científicas embebidas nas áreas de pesquisa operacional, metodológicas e organizacionais - algo que afetou a construção do seu método de trabalho neste subcapítulo abordado.

Este seu método - *método sistemático para designers* - sugere que o processo de design é fundamentalmente composto por três fases:

1. Analítica;
2. Criativa;
3. Executiva.

Na fase analítica reúnem-se os dados tidos como importantes para as necessidades da organização, do problema a ser resolvido, assim como os limites e condicionantes do projeto. De forma a que se reduzam os obstáculos do designer, esta fase procura prepará-lo através de um método sistemático, devendo-se, para tal, aplicar os seguintes conceitos: objetivos e restrições; identificação de fatores; divisão em subproblemas; otimização e hierarquização e listagem de atributos.

A fase seguinte - criativa - trata o desenvolvimento de ideias para que se encontrem soluções adequadas ao problema, considerando todas as informações recolhidas nas etapas anteriores. Será nesta fase que o papel do designer se evidenciará mais fortemente, pela criação de propostas visuais baseadas em estudos ideológicos e em resultados obtidos pela investigação teórica.

Para a fase executiva são apresentadas as propostas ao cliente (seja privado, ou em forma de organização) - as quais são estudadas e posteriormente aceites ou rejeitadas, sendo, neste último caso, necessária a conceção de alterações de acordo com os resultados por esta fase expectados. Será nesta fase que a comunicação, os resultados finais, serão aplicados, finalizando-se o projeto.

De acordo com o seu modelo, Archer sugere que estas três fases principais são divididas em etapas específicas de trabalho, ordenadas sistematicamente de forma a facilitar o trabalho do designer, a fluidez projetual e a qualidade dos resultados - valorizando o papel do design consequentemente.

Inseridos nestas três fases, encontram-se, portanto, seis processos de trabalho, resultando este conjunto no modelo de tipo linear por este autor desenvolvido. O seu modelo - de acordo com os artigos revisados publicados na revista *Design* em 1965 (*Systematic Method for Designers, London: Council for Industrial Design*) -, baseia-se em seis processos básicos:

1. *Programming* (Programação);
2. *Data collection* (Recolha de dados);
3. *Analysis* (Análise);
4. *Synthesis* (Síntese);
5. *Development* (Desenvolvimento);
6. *Communication* (Comunicação).

Nas primeiras duas fases - programação e recolha de dados -, é feita a contextualização do problema, a recolha, observação e medição das informações básicas acerca do problema/projeto a ser solucionado. Estas servem para que se desenhe uma base referente às necessidades, objetivos, condições, expectativas, assim como para que se recolham dados importantes para as fases seguintes. Será também nesta fase que serão programados aspetos técnicos (briefing) que permitam a condução do projeto, sem disrupções evitáveis.

Dentro destas duas fases (processo analítico), é proposto que se insira ainda um modelo de resolução de problemas condutor no processo de design. Este é detentor de uma estrutura sistemática que é iniciada com a definição de metas, objetivos e restrições do projeto, precedendo-se as mesmas à coleção de dados.

Segue-se a terceira fase, de análise, onde são estudados os resultados pelas duas fases anteriores obtidos e se desenham esboços preliminares - mesmo que não sejam esboços visuais, mas listagens de oportunidades e falhas. Aqui é sugerido que se dividam os problemas em subproblemas e se efetue uma hierarquização das questões a serem realizadas, de acordo com a sua prioridade relativamente às necessidades e metas do projeto.

Após esta análise se encontrar terminada, a mesma deve ser sintetizada, reunindo de forma resumida os fatores que podem ser transportados para a fase de desenvolvimento - na qual se dará forma visual às ideias e soluções até este parâmetro encontradas. Nesta síntese - pelo ponto de vista da autora - dever-se-ão rever todos os aspetos, mesmo que em forma de tópicos sucintamente descritos, que deverão ter um papel na conceção do projeto, rejeitando nesta fase todos os dados considerados como irrelevantes ou desnecessários.

A fase de desenvolvimento procurará reunir toda a informação recolhida e transformá-la em objetos visuais que correspondam ao "briefing". Nesta, segundo o método em estudo, caberá ao designer decidir como proceder e como desenvolver as suas soluções criativas. Já o último processo refere-se à apresentação e implementação da solução (comunicação).

O modelo apresentado (1984, figura 103) é apenas um dos defendidos por Archer, sendo que anteriormente foram apresentados outros processos constituintes de metodologias também elas sistemáticas e com foco no trabalho do designer.

Os artigos originais publicados entre 1963 e 1964 na revista *Design* descreviam o método na seguinte forma: *Aesthetics and logic; Design and system; Getting the brief; Examining the evidence; The creative leap; The donkey work e The final steps*. No entanto, pelo seu conteúdo e pela natureza deste último modelo, a autora optou por não o ter como foco principal, sendo que a metodologia anteriormente defendida será mais concisa e clara, para além de ser a mais reconhecida academicamente.

Estes métodos, embora divergentes pelas suas fases de trabalho e organização de métodos, mantêm a abordagem característica do autor, sendo a maneira de transformar um problema complexo, reduzindo-o através de componentes e sub-problemas de mais fácil resolução, a sua principal metodologia sistemática.

O modelo apresentado (figura 103), pela sua simplicidade organizacional e clareza em termos dos passos lineares, possui uma natureza versátil, para além de prática, podendo ser aplicado a projetos de design dos dias de hoje. No entanto, quando comparado ao modelo de Bonsiepe, este aparenta ter alguns fatores em falta para que se garanta um melhor fluxo de trabalho, especificamente pela ausência de sub-fases de maior detalhe.

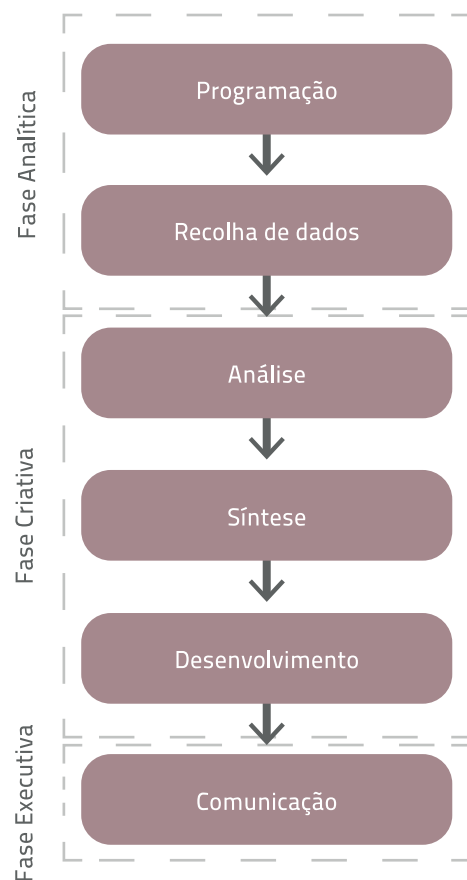


Fig. 103 - Proposta de modelo linear de gestão de projeto de design apresentado por Bruce Archer, "A Systematic Method for Designers". (Fonte: da autora, adaptado dos princípios de Archer, 1984)

5.2.3 | Caso 3 - Bruno Munari

Munari foi um dos principais nomes associados à teoria e prática do design, tornando as suas abordagens sistémica e prática e as suas perspetivas quanto ao design intemporais e ainda hoje estudadas e respeitadas. Este insistia que o design deve ser belo, funcional e acessível - ideais que transportou para os seus livros e projetos. Apresentada em 1981 no seu livro "*Das coisas nascem coisas*", este autor desenvolveu uma metodologia justificada pela noção de que quando se sabe o que fazer - e como o fazer - projetar é uma tarefa fácil.

A sua metodologia foi baseada nas quatro regras do método cartesiano de Descartes: evidência, análise, síntese e enumeração. Seguindo o raciocínio deste método, primeiro dever-se-á comprovar a veracidade do conceito, explicitando e clarificando-o (comprovando se existem provas reais e indubitáveis acerca do conceito estudado). Após a desconstrução do conceito para que o mesmo seja verdadeiramente conhecido, o mesmo deve ser analisado, dividindo-se em partes simplificadas para uma melhor perceção das questões. No terceiro passo, é importante que sintetizadamente se conduza a investigação para entendimento dos conceitos mais simples para os mais complexos, admitindo uma ordem entre eles mesmos (agrupando novamente as unidades estudadas e formando um todo). Por fim, deve ser realizada uma enumeração exaustiva das conclusões e princípios utilizados, de forma a que não sejam omitidos dados relevantes e que se mantenha a ordem de pensamento.

Em suma a ideia será: "*não aceitar como verdadeiro nada, sem que se reconheça como tal, dividir o problema em muitas partes para que mais facilmente [seja] resolvido, ordenar os pensamentos e enumerar e rever tudo eliminando hipóteses de erro ou de omissão, estavam assim lançadas as bases para o método projetual*" (Barbosa, p.42).

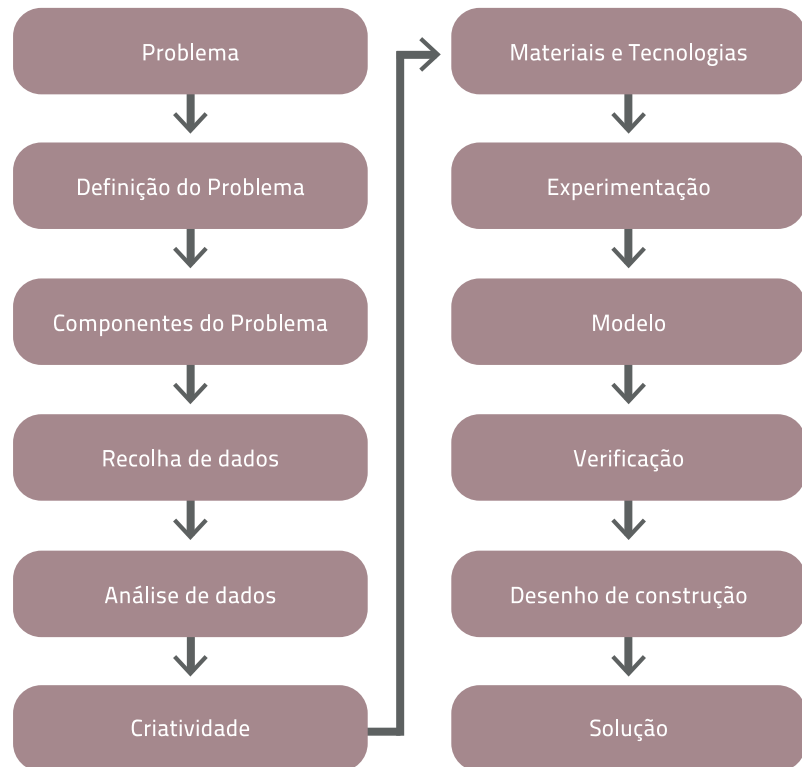
Fundamentalmente, os benefícios da aplicação da metodologia de Munari para a resolução de problemas e para facilitar o processo de trabalho do designer, são: a racionalização do projeto (algo que exige que o designer reflita em cada passo da formulação da solução para um problema); a otimização dos materiais (sendo que são uma parte integrante do processo de trabalho e vão sendo escolhidos ao longo do desenvolvimento do trabalho e não no fim); o controlo da evolução de trabalho e a redução de custos (pois as probabilidades de errar são minimizadas pela metodologia).

E estes benefícios são encontrados através da aplicação das doze fases de trabalho defendidas pelo autor para que se encontrem soluções para um problema:

1. Problema;
2. Definição do problema;
3. Componentes do problema;
4. Recolha de dados;
5. Análise de dados;
6. Criatividade;
7. Materiais e tecnologias;
8. Experimentação;
9. Modelo;
10. Verificação;
11. Desenho de construção;
12. Solução.

Na primeira fase é identificado o problema do design, que é resultado de uma necessidade, segundo Munari. É apenas na segunda fase - definição do problema - que o problema é estabelecido como um todo, se determinam intenções e os limites dentro dos quais se pretende trabalhar. Para a fase seguinte (terceira), o problema é dividido por elementos que o compõem direta ou indiretamente, evidenciando problemas isolados inseridos no problema principal. Nesta etapa possibilita-se uma melhor compreensão - como uma vista panorâmica - de detalhes de elementos importantes do projeto (histórico da marca, público-alvo, pontos de venda, comunicação, posicionamento, concorrentes, etc.). A recolha e análise de dados é feita de forma organizada, procurando e agrupando referências que possam auxiliar no processo de geração de alternativas (fase seguinte) simultaneamente percebendo a ligação entre o problema e os seus sub-problemas e a forma como podem ser ultrapassados através do uso dos dados recolhidos.

Fig. 104 - Proposta de modelo linear de gestão de projeto apresentado por Bruno Munari, "Das Coisas nascem Coisas". (Fonte: da autora, adaptado de Munari, 2008, p.55)



dos. Para a sexta fase - criatividade -, Munari aconselha a que se mantenha a criatividade dentro dos limites do problema, ao mesmo tempo que se constroem painéis semânticos (*moodboards*) que sintetizem os dados previamente recolhidos e analisados e os elementos que melhor representem o cenário estabelecido a partir dos componentes do problema.

Na fase seguinte procuram-se detalhar os materiais e tecnologias que se encontram disponíveis ou que serão necessárias para a concretização do projeto (desde o *software*, a material para impressão ou para aplicação física, entre outros). A fase de experimentação permite que se explorem novas aplicações de materiais, de técnicas ou instrumentos, de forma digital ou física e se testem variações (escala, cores, padrões), materiais e técnicas, maximizando as alternativas para soluções ao problema. A nona fase - Modelo - continua a fase de experimentação, completando-a por tratar a materialização física daquilo que se pretende produzir, testando e questionando a sua eficácia relativamente ao problema (adequação ao posicionamento, ao tema, ao público-alvo, ao utilizador, às tendências).

O desenho de construção prepara com rigor, clareza e legibilidade (com anotações sobre a impressão, medidas e detalhes técnicos exatos) os desenhos para a solução - algo necessário para a realização física do protótipo final. Por fim, na última fase - e a partir dos desenhos de construção previamente executados -, materializam-se os resultados obtidos. Esta materialização é considerada a solução do problema identificado na primeira fase da metodologia. A partir do protótipo podem ser feitas análises que permitam identificar possíveis melhorias a aplicar no projeto, antes do mesmo ser aplicado definitivamente.

Com este método procura-se não deixar nenhum problema (ainda que indireto ou de pequeno impacto) por resolver, procurando-se também encontrar uma solução fiel que vá de encontro às necessidades expostas. Estes doze processos detalhados permitem que se desenvolvam soluções adaptadas às medidas dos problemas, sendo este modelo aconselhável pela sua flexibilidade e facilidade de aplicação em áreas diversas (visto que este modelo pode ser aplicado tanto em áreas como o design ou arquitetura). Cada um dos passos mencionados promove a racionalidade do profissional e a fluidez de trabalho, que consequentemente produzem melhores e mais eficazes resultados.

5.2.4 | Caso 4 - Maform Design Studio

A *Maform* é uma empresa de serviços de design, fundada em 2010 em Budapeste (e multi-premiada pelos seus projetos e produtos de design), focada principalmente nas áreas de design industrial, design de produto e *UI/UX design* (*User Interface design* e *User Experience design*: o primeiro trata a interação entre a interface e o seu utilizador, antecipando as suas necessidades e a facilidade de uso; o segundo trata a forma como essas interações trabalharão com o lado emocional do usuário, será a sua experiência com o sistema/software/aplicação). Este estúdio tem como principal princípio de trabalho - como *motto* - "*design through understanding*", ou seja, tenta possuir um entendimento profundo da substância das coisas que desenha para que se simplifiquem soluções sem que se perca o seu significado.

Revela-se uma preocupação em termos de compreensão dos processos que rodeiam o sujeito do design, analisando e sintetizando arte e engenharia, simultaneamente mantendo um estudo em elementos como o contexto, usabilidade, forma e função para que se construam soluções/produtos originais e adequados. Esta preocupação pode ser visualizada no *website* da empresa, onde um co-fundador (Peter Molnar) descreve abertamente os processos de trabalho de design e o fluxo de trabalho da *Maform Design Studio*.

Este chega mesmo a afirmar que - quando um dos seus clientes lhe perguntou o que aconteceria caso não gostasse dos resultados - o mesmo não soube o que responder, visto que tal seria uma ocorrência rara. Esta questão levou Peter justificar a forma como tal ocorria: "*(...)we developed our own design process to minimize unnecessary phases and to get rid of development dead-ends. Our experience might be useful to others as well, so here is how we do it.*" - na tradução da autora, "*(...) desenvolvemos o nosso próprio processo de design para minimizar fases desnecessárias e para nos desfazermos de desenvolvimentos sem saída. A nossa experiência poderá da mesma forma ser útil para outros, por isso assim é como o fazemos*" (17 de Abril de 2016, *case study* disponível em: <http://www.maformdesign.com/news/2016/3/27/case-study-optimizing-design-project-management>):

1. *Agree on the strategic goals first;*
2. *Map the client's taste;*
3. *We always use pictures to define visuals and emotional qualities.*

De uma forma muito resumida, numa primeira instância (ainda antes de se pensar no design), deve-se alcançar um consenso quanto às metas estratégicas, colocando questões pertinentes para o entendimento do problema e dos objetivos que motivaram a procura do cliente por este serviço, sendo recomendado que se preste atenção a todos os detalhes para que mais tarde seja possível que se respondam a questões que vão surgindo. Este comportamento ajudará a que não se desperdice tempo.

No segundo processo de trabalho, é feito um mapeamento dos gostos do cliente. De forma a capturar preferências gerais do cliente, o mesmo é analisado e procura-se entender aquilo que o mesmo procura para o seu projeto, mantendo a sua visão e expectativas.

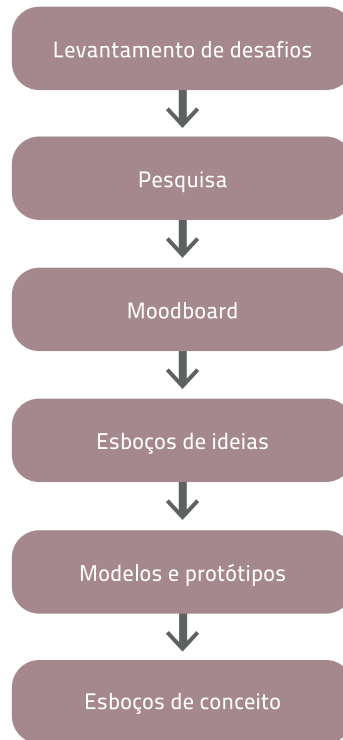
Por último, é colocado em prática o conceito de "uma imagem vale mais que mil palavras", sendo que é retirada a abstração de conceitos e palavras, transformando ideias em emoções visuais correspondentes. Este *moodboard* é apresentado e explicado ao cliente, antes de serem desenhados os primeiros esboços, de forma a garantir que são transmitidas as ideias e sentimentos por ele pretendidos (algo que permite que haja uma melhor compreensão daquilo que deverá ser feito, minimizando o desperdício de trabalho). Para além destas medidas, são também apresentados modelos de *workflow* da empresa perante projetos como *product design* (subdivididos por *creative product design* e *detailed product design*) e *UI/UX design* (subdividido por *UI/UX creative design* e *UI/UX detail design*).

1.1 *Creative product design:*

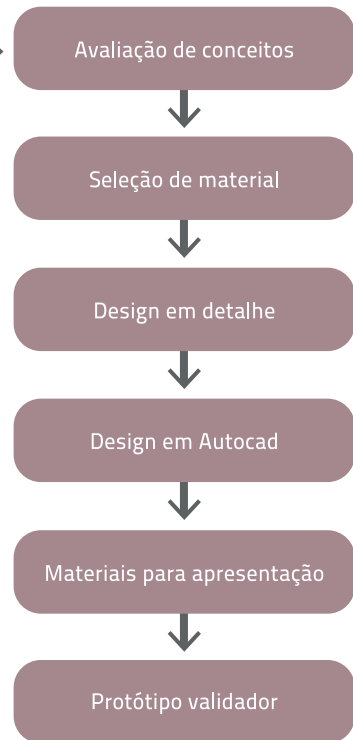
1. *Challenge mapping* (levantamento de desafios);
2. *Research* (pesquisa);
3. *Moodboard*;
4. *Idea sketches* (esboços de ideias);

1. Product design

1.1 Creative product design

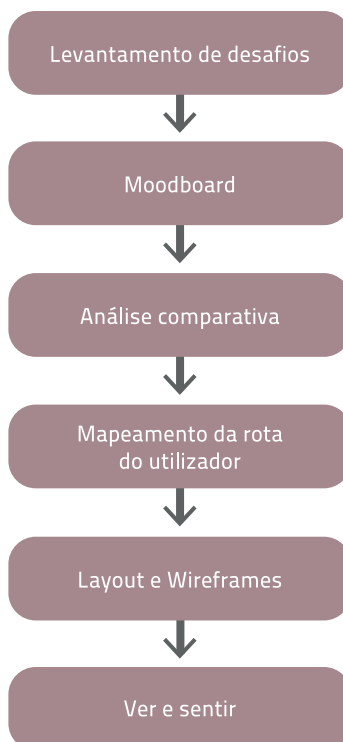


1.2 Detailed product design



2. UI/UX design

2.1 UI/UX creative design



2.2 UI/UX detail design

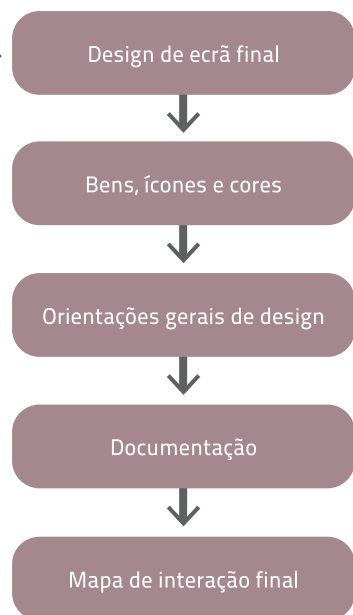


Fig. 105 - Modelos de gestão de projetos de design de produto e UI/UX design, pela empresa Maform (Fonte: da autora, a partir dos conceitos encontrados em : <http://www.maform-design.com/process/>)

5. *Mockups and prototypes* (modelos e protótipos);
6. *Concept sketches* (esboços de conceito);

1.2 Detailed product design:

7. *Evaluation of concepts* (avaliação de conceitos);
8. *Parting and material selection* (seleção de material);
9. *Detail design* (design em detalhe);
10. *CAD design* (design em Autocad);
11. *Presentation materials* (materiais para apresentação);
12. *Proof-of-concept prototype* (protótipo validador).

2.1 UI/UX creative design:

1. *Challenge mapping* (levantamento de desafios);
2. *Moodboard*;
3. *Benchmarking* (análise comparativa);
4. *User journey mapping* (mapeamento da rota do utilizador);
5. *Layout and wireframes*;
6. *Look and feel* (ver e sentir);

2.2 UI/UX detail design:

7. *Final screen design* (design de ecrã final);
8. *Assets, icons, colours* (bens, ícones, cores);
9. *Design guidelines* (orientações gerais de design);
10. *Documentation* (documentação);
11. *Final interaction map* (mapa de interação final).

Os quatro modelos - que na verdade são dois principais (aplicados a projetos de natureza de design de produto ou de *UI/UX design*), completados por fases de maior detalhe e orientação para procedimentos finais de projetos - são bem trabalhados e são constituídos por etapas que garantem que estes tipos de projetos possuem um bom fluxo de trabalho, e que consequentemente são detentores de bons resultados. Cada uma das fases encontra-se estrategicamente colocada no processo de trabalho, assegurando que a transição de uma etapa para a seguinte é fluida e natural.

Da mesma forma, estes modelos mencionam fases que podem e devem ser abordadas em projetos inseridos em campos como o Design de Comunicação, pois contextualizam, analisam, executam e aplicam elementos e técnicas que são cruciais para que nenhum detalhe fique perdido no processo criativo ou de desenvolvimento de projetos de naturezas com diferentes tipos de necessidades.

Tomando como exemplo o primeiro modelo, este começa por aprofundar aspetos que fazem a contextualização do problema, dos objetivos e entendimento das preferências do cliente. Também as fases de pesquisa, de esboços iniciais, modelos e protótipos avaliam todas as informações e transformam ideias iniciais em conceitos visuais e aplicáveis à necessidade ou problema encontrado (sendo por tal, esta fase denominada como criativa). As várias fases de esboços, avaliação e seleção (possíveis de visualizar em ambos os modelos) comprovam a atenção ao detalhe e o cuidado que se deve ter para que cada uma das etapas seja estudada, testada e aprovada para que se dê início a outro processo viável (sem necessidade de voltar atrás por motivos menores - evitáveis - e evitando o desperdício de recursos).

Em ambos os modelos, é apenas na segunda fase (*detailed product design* e *UI/UI detail design*) que são formalizadas e desenvolvidas com maior rigor as ideias previamente estudadas - algo que parece refletir na importância da divisão dos modelos em duas partes: uma primeira focada no levantamento e análise de dados e esboço de ideias; e uma segunda parte formalizadora da informação recolhida e tratada, transformando ideias mentais em resultados visuais.

É interessante também notar que as fases dos modelos vão passando gradualmente de umas para outras, facilitando o fluxo de trabalho pela sua organização coerente e racional dentro do processo de trabalho.

Analisando em detalhe cada uma das fases (começando pelo modelo para *product design*), é possível observar que o primeiro passo, o levantamento de desafios, procura servir como mapeamento da necessidade/desafio ao qual se tentará dar resposta, comunicando com o cliente e esclarecendo dados essenciais. De seguida, na fase de pesquisa, são recolhidas informações relacionadas com o problema e as mesmas são colocadas num *moodboard*, dando forma visual às ideias e resultados da pesquisa. Dos resultados preliminares são desenhados esboços, dos esboços surgem modelos e protótipos, que por sua vez completam esta primeira fase criativa ao se tornarem em esboços conceituais - esboços que precedem a fase seguinte.

A fase de detalhe é igualmente importante, quando comparada à fase criativa, visto que enquanto que a primeira fase estabelece a base de trabalho, esta segunda dá forma definitiva e aplica soluções reais - que necessitam de corresponder às necessidades estabelecidas. A avaliação dos conceitos gerados, a seleção do material sobre o qual se dará forma a ditos conceitos e o desenho em detalhe visam formalizar as ideias para que possam ser apresentadas e validadas sobre forma de protótipo - algo que auxilia o cliente a visualizar a solução antes da mesma ser definitivamente aplicada.

O mesmo processo é aplicado na metodologia desenhada para *UI/UX design*, uma área que, tal como foi explicitado anteriormente, pela sua natureza e objetivos, requer outras abordagens, mas que terá semelhanças em termos do desenvolvimento dos seus projetos. Semelhanças estas como as fases criativas, que determinam a necessidade a resolver, suportam a pesquisa e comparação com outros casos, o estudo de comportamentos do utilizador, e outros fatores que auxiliam a compreensão dos elementos base que serão inseridos na *interface* (solução). As fases *layout and wireframes* e *look and feel*, por exemplo, abordarão a construção do sistema, do seu aspeto, suas funcionalidades e a forma como resultará enquanto conjunto.

Para a fase de detalhe são desenhados os aspetos finais da solução, trabalhando-se o conjunto e os seus detalhes técnicos - ícones, cores, o design e o próprio mapa de interação final.

Em suma, a *Maform*, tal como foi previamente referido, tem um princípio bem presente na sua metodologia de trabalho, e consegue através destes processos aplicar dito princípio - visto que vai procurando, em cada uma das fases, um entendimento acerca daquilo que vai desenvolvendo, das necessidades, oportunidades e soluções, sendo assim capaz de responder com eficácia e qualidade perante os seus clientes.

5.2.5 | Caso 5 - Dielmar

A Sociedade Industrial de Confeções Dielmar S.A., trata-se de uma empresa portuguesa (fundada em 1965) que comercializa vestuário e acessórios para homem e tem como valores principais o tradicionalismo da alta qualidade de alfaiataria e do pronto-a-vestir clássico masculino. A marca Dielmar comunica os seus serviços e produtos perante os seus clientes através de variados suportes de comunicação, tendo uma presença online (*Facebook, Instagram, Website*) e física (Lojas), executada e aplicada por departamentos especializados: Design Gráfico e Marketing.

Trabalhando de forma conjunta, estes dois departamentos aplicam processos de trabalho adaptados aos projetos a executar, não havendo um modelo concreto de gestão de projetos, ou qualquer tipo de estratégia de organização que auxilie no desenvolvimento dos mesmos - todo o fluxo de trabalho e os processos que o acompanham são gerados de forma natural e instintiva.

No entanto, a partir da investigação ativa - observação direta e indireta, acompanhamento de processos de trabalho, análise de comportamentos, entre outros investigados enquanto colaboradora da empresa (estágio curricular) - a autora pôde discernir as fases gerais que normalmente compõem os projetos de design desta marca (projetos estes como publicidade para redes sociais, fotografia de produto, *displays* para lojas, campanhas publicitárias, comunicação interna, entre outros).

Desta análise minuciosa, a autora distinguiu as seguintes fases como aquelas que mais frequentemente eram aplicadas:

1. Necessidade;
2. Pesquisa e análise;
3. Desenvolvimento de propostas;

4. Apresentação de propostas;
5. Aprovação/Recusa;
6. Arte final;
7. Aplicação.

Na primeira fase é exposta a necessidade a resolver, através de um briefing generalizado, normalmente entregue oralmente, com dados básicos - tais como o que se pretende desenvolver, o prazo sobre o qual se irá trabalhar, os resultados que se esperam alcançar e sugestões prévias. Esta fase é essencial em qualquer tipo de projeto, pois contextualiza a base sobre a qual o designer trabalhará. Por tal, é importante que, caso não sejam abordadas questões essenciais ou pertinentes, estas devem ser colocadas para que seja possível auxiliar o desenvolvimento das seguintes fases de trabalho.

Para a fase de pesquisa deve ser feito um levantamento de informações acerca do projeto, procurando entender fatores como as suas origens (o porquê da necessidade), oportunidades, como pode ser desenvolvido eficazmente, aquilo que o rodeia (outros projetos semelhantes, tendências, comportamento dos concorrentes) e os seus limites técnicos e criativos.

Análises SWOT, quadros de tendências, *moodboards*, mapas de concorrentes e pesquisas base - como histórico de marca, estudo de produtos e de comunicação - são algumas das técnicas que se podem aplicar neste segundo processo de trabalho. Desta fase devem ser retiradas conclusões que permitam um completo entendimento das possibilidades e limites sobre os quais o desenvolvimento criativo assentará.

A terceira etapa, de desenvolvimento de propostas, é realizada de acordo com os dados obtidos nas fases anteriores, simultaneamente refletindo na informação recolhida e nos resultados que são esperados pelo cliente. O desenvolvimento de propostas será a fase crucial, considerando que se deverão transformar conceitos em soluções visíveis que passem as seguintes fases sem necessidade de redesign ou de desenho de novas propostas.

A fase seguinte deverá resultar em duas possibilidades: aprovação ou recusa. No caso da primeira, a proposta poderá avançar e ser aplicada. Caso a proposta não vá de encontro às expectativas, a mesma é tida como recusada e dever-se-á voltar à etapa de desenvolvimento (ou até mesmo à fase anterior, onde se poderá fazer uma nova pesquisa e análise, que concorde com as novas sugestões ou recomendações). O ideal nesta fase será encontrar um consenso claro relativamente às alterações que sejam necessárias, para que a sua aprovação não seja novamente negada e não se percam recursos.

Na sexta fase é produzida a arte final da peça aprovada, de acordo com as suas necessidades de aplicação (digital ou impressa).

Apesar de simples, este método resulta (quando verdadeiramente aplicado) dentro do contexto desta empresa.

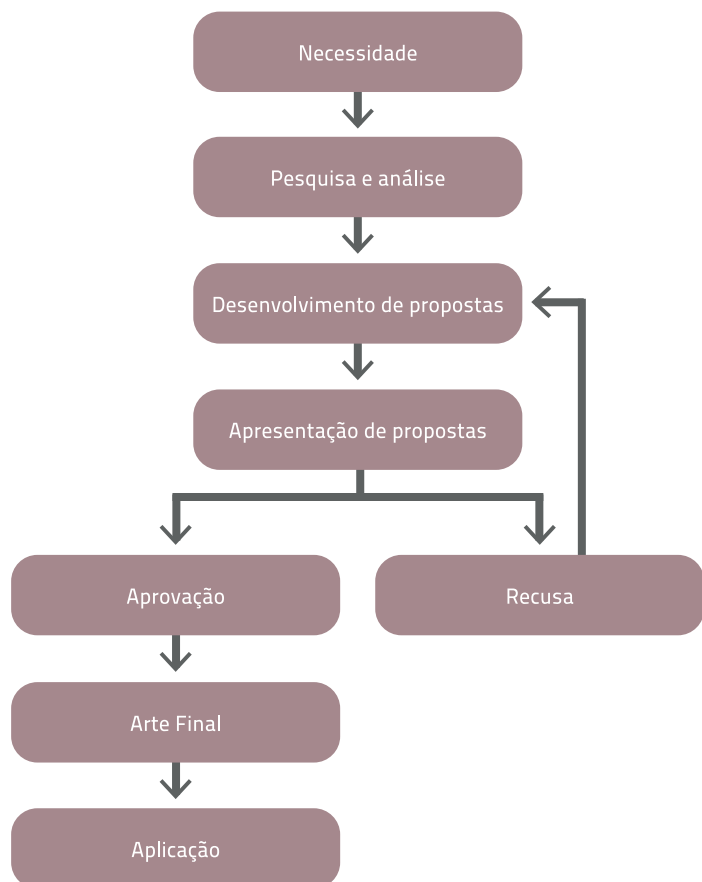


Fig. 106 - Modelo de gestão de projetos de design aplicado de forma intuitiva e habitual pela Dielmar. (Fonte: da autora)

5.3 | Modelo de Síntese

De forma a garantir a fiabilidade e qualidade técnica dos modelos a apresentar enquanto casos, numa primeira instância foram estudados os contextos sobre os quais os modelos foram desenhados e aplicados, havendo uma preocupação também para com os seus autores e as referências teóricas associadas (investigações, livros, artigos científicos, entre outras).

A partir do estudo de casos apresentado - e de outros exemplos e conceitos que foram sendo levantados durante o processo de seleção para o estudo - a autora determinou os fatores, as fases, que são mais frequentemente aplicadas nos processos de trabalho que gerem os projetos de design em contextos variados. Simultaneamente procurou-se compreender quais as etapas que possuem uma presença constante e aquelas que não são tão frequentemente aplicadas no desenvolvimento de projetos inseridos no campo do Design.

Foi possível observar que cada modelo possui um ritmo de trabalho e uma organização própria que reflete na natureza sobre a qual foi desenhado e nos objetivos que se pretendem alcançar. É, portanto, relevante executar uma reflexão acerca das informações que compõem toda a metodologia destes modelos de gestão - nomeadamente, a sua organização geral (as fases gerais, tais como, criativa, desenvolvimento e técnica), a divisão das suas sub-fases e o fluxo de trabalho destas etapas resultante.

Das informações obtidas através dos modelos estudados, a autora pôde sintetizar a estrutura principal, organizando-a pelos seguintes processos comuns entre os modelos:

1. Fase introdutória;
2. Fase de pesquisa;
3. Fase de análise;
4. Fase de desenvolvimento;
5. Fase de aplicação.

Em todos os modelos (Bonsiepe, Archer, Munari, Maform e Dielmar) é possível observar que a primeira fase mantém um foco na introdução ao problema/necessidade e à sua contextualização geral. Da mesma forma se verifica que logo após a inicialização do projeto se efetua uma pesquisa e análise de dados referentes ao problema, antecedendo-se estas etapas à fase criativa e de desenvolvimento de esboços e protótipos (esboços técnicos). Por fim, a fase final revê, avalia e prepara a aplicação do projeto. Dentro destes grupos gerais observam-se processos de trabalho específicos, em suma divididos nas seguintes fases:

1. Levantamento do problema;
2. Pesquisa;
3. Análise de dados;
4. Desenvolvimento criativo;
5. Protótipos;
6. Avaliação;
7. Desenho final;
8. Apresentação;
9. Aplicação.

Primeiramente denota-se uma necessidade de apresentar o problema, explicitando pormenores essenciais a ele associados, tais como a sua origem, o desafio que apresenta, os seus componentes, metas, objetivos e soluções esperadas. Esta fase está presente em todos os modelos previamente apresentados - embora possua nomenclaturas divergentes -, sendo, por tal, considerada uma parte crucial na gestão de projetos de design.

A fase seguinte é habitualmente constituída por uma recolha de dados e pesquisa relativamente ao problema, seguida por uma análise dos resultados obtidos. Nesta segunda fase alguns modelos apresentam ainda questões como a definição do problema e dos seus componentes, assim como a criação de *moodboards*, tarefas que ainda mantêm a sua importância dentro da fase de pesquisa. Esta apresenta ainda algum peso dentro dos modelos estudados, sendo que a maioria dos mesmos dedica vários tópicos num só modelo à fase de pesquisa e análise.

Os modelos estudados apresentam como quarto processo o desenvolvimento do projeto,

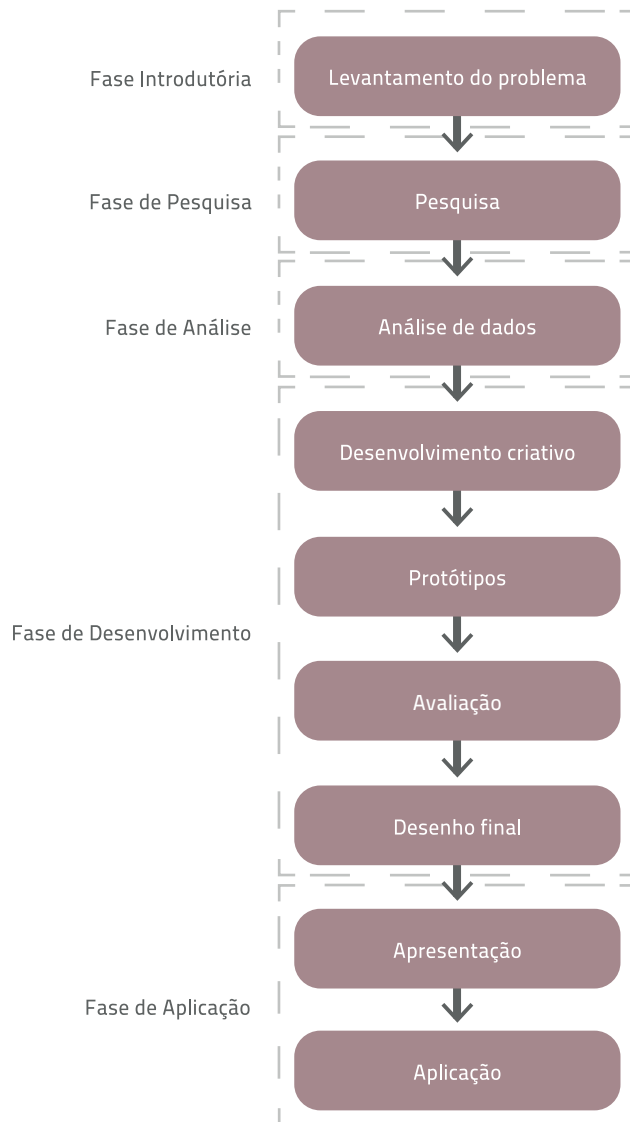


Fig. 107 - Modelo de síntese, baseado nos modelos de gestão de projeto de design aplicados por Bonsiepe, Archer, Munari, Maform e Dielmar. (Fonte: da autora)

gerando-se alternativas, aplicando-se conceitos e materiais à construção de esboços e de propostas iniciais, baseados numa síntese dos resultados das fases anteriores.

A fase de desenvolvimento é aquela que apresenta um maior número de processos de trabalho nela inseridos, sendo a mais completa e criativa fase num projeto de design. Esta é dividida e trabalhada de acordo com os contextos e metas que, respetivamente, ditam o tom da criatividade e respondem aos propósitos do projeto. Por tal, nesta fase observam-se sub-fases, por onde passam tópicos como o desenho de esboços, experimentação, seleção de materiais, desenho de *layouts*, entre outros que conduzem ao design da solução final.

O desenho de modelos em detalhe, desenhos técnicos e de protótipos é outro aspeto que estes modelos abordam, enquanto processos pertencentes à fase que precede a apresentação, avaliação e seleção da solução mais adequada.

A sexta fase, de avaliação, encontra-se presente em alguns dos modelos, desempenhando o papel de validação de ideias, conceitos e protótipos antes da sua conversão em artes finais - um passo que é muitas vezes necessário na produção de projetos de design dentro de empresas ou organizações que dependem de tomadas de decisão por profissionais específicos. Esta fase pode ser também aplicada ao designer freelancer, que avalia os pré-resultados antes de os oficializar e aplicar.

O desenho final é desenvolvido consoante os dados previamente abordados e de acordo com as indicações pela avaliação obtidas, sendo esta fase necessária em qualquer projeto - e qualquer modelo de gestão de projeto de design. O mesmo se aplica às duas fases finais, onde se apresenta e aplica o projeto.

5.4 | Desenvolvimento do modelo

A partir da investigação ativa intervencionista realizada no contexto de estágio curricular e não-intervencionista no estudo de casos, foi permitido que se estudassem fatores que influenciam e modificam a forma como são desenvolvidos projetos de design, e com base em ideais propostos por autores e contextos diversos.

A desconstrução e análise de toda a informação retirada do Estado da Arte, dos resultados obtidos durante a intervenção ativa na Dielmar e do levantamento de casos relevantes à investigação, formarão a base sobre a qual se construirá o modelo pretendido.

Considerando que cada projeto de design possui necessidades específicas e fases que atuam de acordo com as mesmas, o estudo de casos auxiliou no entendimento das etapas que são comuns - e por tal consideradas cruciais - ao modelo de gestão de projeto de design. Da mesma forma se esclareceram as fases de projeto que são aplicadas, mas que não são consideradas como relevantes ou que atrasam o processo de trabalho.

Os modelos de Munari e da *Maform* são aqueles que apresentam um maior número de fases de trabalho, nas quais se apresentam passos de maior especificidade e relevância - isto quando comparados às fases presentes nos modelos como os de Bonsiepe e Archer. Munari aborda os seus processos de trabalho com uma grande fluidez, abordando etapas (também elas importantes) que outros autores não mencionam, tais como o estudo do problema em três fases, a seleção de materiais e tecnologias e a experimentação. São estas diferenças entre modelos que permitem que se reconheçam os pontos fracos e pontos fortes que se devem excluir ou devem incluir - respetivamente - na construção do modelo.

Neste sentido, as fases que são constantes e essenciais dizem respeito à introdução do problema; à pesquisa e análise de dados relativos ao problema; ao desenvolvimento criativo; avaliação de resultados e aplicação da solução. Desta forma, e seguindo os conceitos aplicados pelos autores já mencionados, a autora considerou como estrutura principal do modelo os seguintes processos gerais de trabalho:

1. Introdução ao problema;
2. Pesquisa;
3. Análise;
4. Desenvolvimento criativo;
5. Avaliação;
6. Entrega/Aplicação;
7. Recolha de *feedback*.

Numa primeira instância - fase 1 - é importante que seja apresentado e contextualizado o problema ou necessidade sobre a qual se irá trabalhar, reunindo informações e questionando aspetos que poderão ditar o rumo e tom do projeto. É também nesta fase inicial que se devem definir as metas e objetivos a alcançar, assim como delimitar o projeto em termos de tempo, orçamento, recursos, entre outros limites específicos - sejam estas questões por parte do designer ou impostas pelo cliente.

A segunda fase terá como propósito o levantamento de aspetos relativos à compreensão de componentes variadas do projeto, sendo este processo seguido de uma análise às mesmas, para que as informações recolhidas possam conduzir o seu desenvolvimento prático. Será extremamente importante que dentro desta fase se desenvolvam sub-fases que completem o estudo do problema, do ambiente que o rodeia, dos conceitos que trata, etc.

A fase seguinte trata o processo criativo, o desenvolvimento e transformação de conceitos e ideias para desenho de esboços e propostas que respondam à necessidade encontrada. Nesta fase, à semelhança da anterior, existem passos que devem ser inseridos no modelo de forma a melhorar o *workflow* e a criatividade (como os esboços de ideias, seleção de materiais e tecnologias, desenho de *layouts*, experimentação...) - algo que é feito nos modelos da *Maform Design Studio* e que apresenta resultados positivos.

A quinta fase deve ser de avaliação da solução desenvolvida, garantindo perante o cliente (ou a equipa criativa, ou outro) que as propostas apresentadas vão, de fato, de encontro às necessidades e às expectativas do projeto. A autora considera esta fase como muito importante para que se mantenha o foco e qualidade do projeto, sendo que - para além de a maior parte

dos modelos estudados aplicar esta etapa - é pela sua experiência profissional que a mesma afirma a relevância que este passo possui no desenvolvimento de um projeto, antes da sua apresentação final para posterior aplicação. Sem uma avaliação preliminar daquilo que são as primeiras propostas, o designer poderá ser induzido em erro e poderá perder tempo e recursos com a formalização de ideias menos corretas.

A etapa que se segue - caso a avaliação seja positiva e não haja necessidade de se repetir a fase de desenvolvimento criativo de acordo com indicações fornecidas pela mesma - prepara e executa a entrega ou aplicação da solução desenhada de acordo com as suas necessidades.

A autora recomenda ainda que exista uma sétima fase, de recolha de *feedback* relativamente aos resultados do projeto, especificamente se foi bem executado, se gerou reações positivas, quais as suas falhas. Estas informações poderão auxiliar tanto no desenvolvimento de outros projetos, como na própria execução futura dos processos de gestão de projetos.

Mas estas sete fases são apenas a estrutura - o esqueleto - do modelo, servindo como tópicos básicos para a divisão de tarefas de diferentes naturezas dentro de um projeto. É imperativo que se apliquem sub-fases dentro de cada processo de trabalho, para que o designer consiga maximizar o seu tempo, recursos e a criatividade. Assim sendo, desenvolveu-se o seguinte modelo, completo com as fases consideradas como essenciais e importantes para a boa gestão de um projeto de design:

1. Introdução do problema
 - 1.1. Natureza do projeto
 - 1.2. Metas, objetivos
 - 1.3. Limites (tempo, orçamento)
 - 1.4. Expectativas (formato, conceitos)

2. Pesquisa
 - 2.1. Recolha de dados
 - 2.1.1. O projeto; a marca/organização/cliente
 - 2.1.2. Os produtos/serviços/ comunicação
 - 2.1.3. Público-alvo
 - 2.1.4. O posicionamento/mercado
 - 2.1.5. Canais de comunicação
 - 2.1.6. Concorrentes
 - 2.1.7. *Trendboards e moodboards*
 - 2.1.8. Outros

3. Análise
 - 3.1. Análise SWOT
 - 3.2. Análise de dados obtidos
 - 2.2.1. Entendimento das oportunidades e restrições
 - 3.3. Síntese de ideias e conceitos

4. Desenvolvimento criativo
 - 4.1. Desenho de esboços
 - 4.2. Esboços técnicos
 - 4.3. Criação de protótipos
 - 4.4. Testes/examinação de propostas
 - 4.5. Apresentação

5. Avaliação
 - 5.1. Avaliação preliminar de propostas
 - 5.2. Aceitação/recusa
 - 5.3. Discussão produtiva

6. Entrega/Aplicação
 - 6.1. Desenho de artes finais
 - 6.2. Preparação de aplicação

6.3. Aplicação/entrega da proposta

7. Recolha de *feedback*

7.1. Análise de resultados.

A primeira fase, de introdução ao problema, deverá elucidar a sua natureza, informando o designer da necessidade encontrada e do contexto no qual se insere. Esta etapa trata-se fundamentalmente de um passo contextualizador - essencial para que se entenda o propósito, objetivos, metas, limites e expectativas do projeto. Sem este esclarecimento, o designer não terá forma de iniciar o projeto, pois esta fase forma a base sobre a qual se trabalhará.

Nesta fase dever-se-ão também esclarecer em que formatos se pretende que o projeto seja aplicado, especificamente se será de intuito digital ou impresso, de grande ou pequeno formato, para que canais de comunicação será desenhado, etc., preparando detalhes que precedem à procura de ideias e conceitos para posterior desenvolvimento.

Pela experiência profissional da autora (pelo estágio Dielmar, entre outros casos), esta introdução, caso não seja executada corretamente, poderá prejudicar fortemente o desenvolvimento restante do projeto, já que sem um entendimento claro do problema se torna impossível a sua correta execução. O ideal será, portanto, a entrega destes dados em forma de briefing escrito ou oral, em contexto de reunião com o cliente para que seja possível a colocação de questões como o que trata o problema, quais serão as expectativas em termos de solução e os limites em termos de tempo, orçamento e recursos (entre outras que possam surgir, de acordo com a natureza específica do projeto).

Tendo os dados básicos de introdução ao problema, a fase seguinte será de pesquisa de informações secundárias (no sentido em que são relevantes mas não consideradas como indisponíveis ou inalteráveis) acerca do projeto.

Esta segunda fase deverá levantar dados acerca do projeto: informações sobre a marca/ organização/cliente que o pretende aplicar, como a sua história, os seus produtos/serviços ou comunicação; o posicionamento e o mercado em que se insere; o seu público-alvo; os canais de comunicação que normalmente utiliza ou que podem ser aplicados para garantir o sucesso do projeto; o seu mapa de concorrentes e *trendboards* e *moodboards* que reflitam nas tendências e necessidades atuais do público-alvo e mercado.

De seguida é crucial que se efetue uma análise dos dados recolhidos, avaliando oportunidades e restrições e desenvolvendo ideias que vão de encontro às necessidades e ao problema estudado. Para a fase de análise, a autora sugere mesmo que se efetuem análises específicas, como é o caso de análise SWOT e outros tipos de estudo e ferramentas (ver subcapítulo 2.2.3) que possibilitem o bom *workflow* aliado ao desenvolvimento da criatividade.

No fim desta análise pode ser feita uma síntese dos dados recolhidos, reunindo os tópicos que possuem interesse para o desenvolvimento criativo.

A quarta fase trata o desenvolvimento do projeto, onde se transformam conceitos e ideias em formas visuais e com significado. Primeiramente devem-se desenhar esboços informais que reúnam os tópicos abordados na síntese da análise anterior, aglomerando ideias em propostas visualmente diferentes, de forma a que se criem propostas diversas. Destas propostas avaliam-se as que melhor representam a solução pretendida e são as que melhor o fizerem que devem passar por um processo de formalização (esboços técnicos, de maior detalhe e aperfeiçoamento e protótipos).

É também aconselhado o teste prévio destas propostas, sendo que se devem examinar todos os fatores que podem necessitar de ser alterados para uma perfeita adaptação ao formato e meio em que serão aplicadas. Na fase de teste podem-se verificar tópicos como a cor (testes de impressão ou em monitor), a tipografia (tipo e tamanho de letra), a legibilidade e visibilidade, o impacto da proposta no seu todo, entre outros necessários. Após a elaboração de esboços finais, deve ser preparada a sua apresentação.

As propostas devem ser avaliadas em apresentação preliminar, decidindo o cliente se estarão de acordo com as temáticas abordadas na primeira fase - se se encontram de acordo com os dados e expectativas pelo briefing de trabalho fornecidas.

Nesta fase - avaliação -, cabe ao designer presidir uma discussão formal produtiva com o cliente, onde se examinem os resultados e propostas até este ponto obtidas. É esperado que se apresentem os conteúdos para aceitação ou recusa. No caso de aceitação da proposta, a mesma pode avançar para a fase seguinte. Já no caso de recusa - caso o cliente encontre falhas ou não

concorde com o resultado apresentado -, dever-se-á voltar à fase de desenvolvimento criativo e aplicar as modificações necessárias.

A sexta fase é a de transformação da proposta tida como aceite em arte final, para que seja preparada a sua entrega ou a aplicação nos canais pretendidos. Nesta penúltima fase devem-se re-examinar e assegurar a qualidade de todos os pormenores técnicos, garantindo que a sua aplicação decorrerá da melhor forma e sem precalços evitáveis.

A sétima - e última fase - é altamente aconselhada pela autora pela sua vertente informativa, que trará um *feedback* real acerca tanto dos resultados do projeto após a sua aplicação, como do fluxo de trabalho gerado e das informações obtidas ao longo do seu desenvolvimento - fatores que poderão auxiliar e influenciar futuros projetos.

Este *feedback* poderá ser recolhido de várias formas, sendo que se podem avaliar as reações do público-alvo, do cliente ou dos consumidores em geral conforme o formato do projeto. Por exemplo, se o projeto de design realizado for aplicado em formato digital poder-se-ão avaliar a quantidade de leitores da página que o aplica, a quantidade e conteúdo de reações e comentários (algo que pode ser analisado em redes sociais) ou até mesmo através do número de vendas e do aumento - ou não - do número de clientes. Estas informações poderão ajudar o designer - e também o cliente - melhorando a experiência de trabalho do primeiro, os seus métodos, a sua criatividade e o tipo de oportunidades e conceitos com que se podem trabalhar futuramente.

Em suma, o modelo apresentado tem como base estrutural uma fusão das etapas abordadas por Bonsiepe, Archer, Munari, pela *Maform Design Studio* e pela Dielmar, reunindo também outras fases consideradas como relevantes e importantes (pela experiência da autora e por referências por outros autores, artigos e publicações) para a boa gestão de projetos de design.

Pela sua relação entre as diferentes fases de trabalho e pelo fluxo de trabalho gerado, é considerado pela autora como um modelo circular.

Este funciona fase após fase mantendo um fio condutor que trabalha com base em etapas anteriores para que se concretizem passos posteriores com coerência e clareza. A existência de uma fase avaliadora que avança apenas conforme os resultados por ela obtidos e de uma fase de *feedback* que providenciará informações para que se inicie outro processo de trabalho com uma maior base de referências e melhorada capacidade de lidar com problemas, necessidades, obstáculos e fases de trabalho no projeto de design.

O fluxo de trabalho é facilitado pela delimitação dos processos de trabalho por ordem de necessidade de execução, havendo uma maior facilidade na distribuição de tarefas e de concretização das mesmas. Ele também procura garantir a eficiente gestão de tempo e recursos, ao abordar as fases de forma básica e clara.

5.5 | Fluxograma do modelo

O seguinte fluxograma apresenta uma síntese daquilo que a autora considera como as fases principais de um projeto de Design Gráfico. A partir desta estrutura podem ser geridas as tarefas principais e secundárias de um projeto, auxiliando positivamente o seu fluxo de trabalho e conduzindo à obtenção de bons resultados.

Este modelo circular apresenta as relações entre os processos de trabalho, a forma como se influenciam e comportam e como constituem o *workflow* geral.

É possível observar que, quando um projeto é sujeito a uma avaliação (cliente, focus group), poderão ocorrer dois possíveis resultados: a aprovação ou recusa da proposta apresentada. No primeiro caso, é possível avançar para a fase seguinte, de aplicação dos conceitos aprovados. No segundo caso, verifica-se a necessidade de voltar ao desenvolvimento criativo, alterando os elementos necessários à aprovação do projeto.

Também a fase final - *Feedback* - terá uma influência em casos futuros, sendo que é possível extrair pontos positivos - ou negativos - relativamente aos processos de trabalho e ferramentas aplicadas. Assim, este modelo funciona num ciclo de constante aprendizagem e numa preocupação com a maximização de recursos, tempo e de desempenho geral.

Fig. 108 - Modelo de gestão de projetos de design proposto pela autora, com base em Bonsiepe, Archer, Munari, Maform e Dielmar. (Fonte: da autora)



CAP. VI | Apresentação de resultados

6.1 | Resultados do estágio

Do estágio realizado na Sociedade Industrial de Confeções Dielmar S.A., procurou-se o crescimento profissional no campo do Design de Comunicação, a obtenção de novas responsabilidades, de novos conhecimentos - para além da aplicação de capacidades e conhecimentos prévios para melhorar a comunicação da empresa - e a investigação de temas e práticas relevantes para o estudo e análise do tópico investigativo.

Enquanto que a aprendizagem foi constante, existindo uma progressividade pessoal e profissional ao longo de todo o período de estágio curricular, também a investigação ativa foi feita de forma contínua e contribuiu para que se assimilassem matérias teóricas, estratégias mentais e metodologias práticas - em termos de trabalho - auxiliaadoras não só da execução de tarefas dentro do departamento de Design Gráfico da empresa como do desenvolvimento da investigação em diferentes níveis de necessidade.

A diversidade em termos de trabalhos executados e de tarefas incumbidas em contextos de diferentes departamentos da empresa, possibilitaram a que se estudassem matérias de diferentes naturezas, havendo a oportunidade de abordar temas diversos: desde o trabalho focado na comunicação interna da empresa, a comunicação e publicidade da marca, e até mesmo em suportes pontuais (internos ou externos) para eventos ou clientes.

No caso da comunicação interna, a autora desenhou elementos que vão desde: a construção de modelos em *Microsoft Word* para uniformização de documentos oficiais, elaborados por departamentos diversos; à elaboração e aplicação de sinalética de fábrica; desenho de cartazes diversos e design de cartões de preços (recibos) detalhando o que o cliente comprara e os preços aplicados. Já na comunicação externa foram executados projetos que se focavam em aspetos como a fotografia de produto para publicidade, para o redesign de etiquetas e de cartazes de coleção (ambos elementos que fortemente marcavam a imagem da marca perante o seu cliente e público-alvo) e também em suportes para lojas físicas e comunicação permanente (como é o caso dos *displays* e fichas de cliente).

Todos estes projetos - entre outros igualmente relevantes - serviram unânimemente para que se desenvolvessem capacidades técnicas e criativas, e hábitos de trabalho propensores de melhores resultados. Da mesma forma serviram para que fosse possível a observação e análise de metodologias aplicadas pela empresa nos processos de trabalho associados ao design.

Pela observação e envolvimento direto, respetivamente, do fluxo de trabalho aplicado e funcionamento do departamento, a autora pôde discernir claramente as metodologias de gestão de projetos de Design Gráfico por esta empresa aplicados. A análise das fases de trabalho mais comuns e frequentes, inseridas no desenvolvimento de todas as tipologias de projetos, do comportamento e comunicação entre vários departamentos/o trabalho de equipas multidisciplinares e do funcionamento básico do departamento, permitiu que se alcançassem conclusões quanto aos pontos positivos, pontos negativos e resultados obtidos durante e após a realização de cada projeto.

A partir da informação adquirida, a autora tratou os dados minuciosamente, de forma a ser possível a construção (transformação da experiência em dados escritos) e apresentação do método de trabalho Dielmar, enquanto estudo de caso para a investigação.

Resumidamente, o estágio formou uma ponte entre a matéria teórica estudada e a sua aplicação numa realidade empresarial, estruturando, portanto, uma boa base para o desenho de modelos de gestão focados em questões reais.

Apesar de se tratar de uma empresa que não aplica o design como uma ferramenta estratégica aliada ao sucesso, a mesma encontra-se progressivamente - ainda que lentamente - a alterar os seus preconceitos quanto a esta área, começando a investir em redesigns, comunicação mais apelativa e suportes mais concordantes com as tendências tanto do mundo da moda, como do Design de Comunicação. No entanto, é imperativo, pelo ponto de vista da autora, que se apliquem métodos de gestão mais eficientes que impulsionem tanto o fluxo de trabalho como os resultados dos projetos desenvolvidos, assim como é crucial que se altere a consciência da importância desta área enquanto influência impactante nos lucros e sucesso da empresa.

6.2 | Apresentação do Modelo

A partir dos dados através da investigação obtidos, pelo Estado da Arte, investigação ativa no estágio curricular, e do estudo de casos, a autora pôde desenvolver um modelo de gestão de projetos de design - com especial atenção para o Design Gráfico - que visa organizar processos de trabalho e auxiliar o desenvolvimento de projetos, assegurando um melhor fluxo de trabalho e melhores resultados.

Tendo como base os modelos de gestão de projeto de autores como Gui Bonsiepe, Bruce Archer, Bruno Munari, e empresas como a *Maform Design Studio* e Dielmar, foi possível determinar quais as fases que mais frequentemente são aplicadas (consideradas como essenciais para o desenvolvimento de projetos) e aquelas que não aparentavam ser tão habitualmente referenciadas (tidas como etapas menos relevantes). De seguida, a partir destes dados, desenhou-se um modelo de síntese, procurando reunir os processos de trabalho mais importantes para a composição de um modelo que representa a soma de todas as fases relevantes (de acordo com os casos investigados) para o bom desenvolvimento de projetos.

O modelo de síntese visou também demonstrar de uma forma sucinta a forma como se vão construindo os processos de trabalho, produzindo soluções e como se vão gerando resultados - elementos essenciais ao entendimento do funcionamento destas metodologias, independentemente do seu contexto e autoria.

A partir do modelo de síntese criou-se um modelo mais completo, sendo que para tal se adicionaram tópicos considerados pela autora como relevantes para a estrutura de trabalho sobre a qual o designer trabalhará, sendo também organizadas as fases por ordem de necessidade e pertinência para o fluxo de trabalho.

Para o desenvolvimento do modelo a autora ponderou todas as fases previamente estudadas (estudo de casos, artigos, publicações e até mesmo experiências de outros profissionais), e aplicou os seus próprios conhecimentos para que se desenhasse uma estrutura principal (o esqueleto do modelo, metaforicamente falando) que suportasse outra secundária - sendo que a primeira seria composta por fases gerais, e a segunda por etapas mais específicas. A construção das etapas principais foi executada tendo em conta os tópicos gerais que distinguem a sua natureza (introdução, desenvolvimento, conclusão). Já as fases específicas de cada grupo mencionado foram sendo acrescentadas de acordo com o fluxo de trabalho normalmente encontrado durante a investigação (briefing, pesquisa, análise, desenvolvimento criativo, validação preliminar, preparação de artes finais e aplicação, entre outras).

Durante este processo procurou-se elaborar um modelo com foco na aplicabilidade e facilidade de uso, inserindo, por tal, fases metodológicas sensíveis às necessidades normalmente encontradas em projetos de design.

A autora optou por desenhar um método circular que contribuísse para a qualidade do desenvolvimento e produção dos projetos em mãos, e também para a produtividade de projetos futuros. Para tais efeitos, as fases de trabalho vão gerando resultados que podem culminar em novas etapas de trabalho ou podem regressar a processos anteriores - ambos conseqüências que são inerentes a qualquer desenvolvimento projetual.

Por todos estes fatores o modelo apresentado segue - como é possível observar pelo fluxograma apresentado anteriormente - uma estrutura familiar, com bases em tópicos já estudados por outros autores e profissionais, e apresenta também outras facetas que completam todo o raciocínio de gestão do projeto de design. Este modelo demonstra ainda a correta aplicação de comportamentos do designer perante a execução de tarefas dentro deste ramo de trabalho.

Concluindo, os resultados apresentados são desenhados sobre a forma de um modelo de gestão de projetos de design, com uma especial orientação para o Design Gráfico, onde se podem verificar referências plausíveis, corretamente investigadas e analisadas, que permitem atribuir características como qualidade e realismo a esta metodologia propensora de uma melhor organização de trabalho e maior probabilidade de resultados positivos na sua aplicação.

CAP. VII | Conclusão

7.1 | Resposta ao tópico investigativo

Após a construção e apresentação dos resultados da investigação, é possível dar uma resposta ao tópico investigativo, inicialmente proposto pelo presente trabalho de projeto, de forma plausível e devidamente justificada.

A questão colocada à partida - *Poderá a criação e aplicação de um modelo de gestão de projetos de Design Gráfico contribuir para um melhor fluxo de trabalho e para melhores resultados?* - foi amplamente investigada e avaliada para que se tornasse possível comprovar a sua veracidade, aplicabilidade e relevância dentro do ramo do Design Gráfico. Este objetivo terá sido atingido através do estudo que precedeu o desenvolvimento de um modelo de gestão adequado para a conceção e aplicação de projetos de design, numa perspetiva estratégica, eficiente e produtiva.

Através dos dados obtidos durante as fases de pesquisa e análise - Estado da Arte, conceitos pertinentes para a investigação, estudo de casos e levantamento de informações durante o estágio - a autora demonstrou a importância da criação e aplicação prática de metodologias e técnicas que contribuam para uma melhor gestão de recursos num projeto de design. Estes recursos são de natureza temporal e orçamental. Podem dizer respeito à entrega, desenvolvimento e aplicação do projeto, contribuindo assim para uma maior liberdade produtiva do designer, facilitando-lhe a conceção de soluções criativas.

Para além da exemplificação de outros métodos e modelos, tentou-se apresentar um argumento sensato, evidenciando, de forma clara, não só as problemáticas e os obstáculos, normalmente encontrados neste tipo de projetos, mas também algumas soluções que poderão conduzir a melhores resultados.

A solução investigada vai de encontro à questão colocada no tópico investigativo, no pressuposto que a utilização de um modelo de gestão de projetos constitui uma ferramenta que poderá resolver alguns dos problemas habitualmente encontrados durante o desenvolvimento de um projeto. Estes problemas podem surgir mas ser contornados, havendo ações que os atenuem, desde os cuidados na entrega de dados (briefing), auxílio no tratamento destas informações (pesquisa e análise), controlo do desenvolvimento criativo, até na delimitação física de todos os processos de trabalho que influenciam a conceção, produção e resultados de um projeto. O modelo procura, através das já mencionadas ações, antecipar obstáculos e preparar os passos que permitam ultrapassá-los eficazmente, possibilitando um bom fluxo de trabalho e o alcance de melhores resultados.

Naturalmente que, projetos de menores dimensões ou de caráter habitual, tais como aqueles que são contínuos, poderão não necessitar, de forma tão evidente, de modelos de gestão que ajudem a orientar os processos de trabalho. No entanto, trata-se de uma ferramenta adaptável que poderá auxiliar projetos de quaisquer dimensões nas vertentes já mencionadas.

Estas afirmações são suportadas nos conceitos e modelos previamente apresentados, os quais comprovam que a criação e aplicação deste tipo de modelos pode ser benéfico, tanto para o designer, como para as empresas que trabalham com o design.

Neste contexto, a autora responde ao tópico investigativo de forma afirmativa, atestando que: sim, a criação e aplicação de um modelo de gestão de projetos pode contribuir para um melhor fluxo de trabalho e para melhores resultados. Se for desenhado de acordo com as necessidades específicas do projeto e aplicado conscientemente, um modelo de gestão de projetos de design poderá ir ainda mais além, ultrapassando as duas vantagens - fluxo e resultados - ao assumir um papel ainda mais impactante - a valorização do design.

Claro que a eficácia do modelo dependerá da forma de utilização e do respetivo utilizador. Deve, por isso, haver algum cuidado com estas questões. No entanto, a autora acredita que, em casos como a Dielmar e outros similares, que não utilizam qualquer tipo de gestão em termos de projetos de design, alguns aspetos negativos - tais como dificuldade na produção e aplicação de projetos, com reflexos na diminuição da popularidade, posicionamento e dos lucros, entre outros - poderiam ser significativamente atenuados. Acredita até que, através da utilização deste método, será possível transformar alguns pontos fracos em oportunidades e em resultados mais positivos.

7.2 | Conclusões

Após ter sido realizada a investigação, e serem dela retiradas informações condutoras de resultados teóricos positivos, foi possível dar resposta ao tópico investigativo inicialmente proposto. Concluiu-se que, efetivamente, se aplicadas ferramentas como a Gestão de Projetos, se podem desenvolver projetos com uma maior fluidez de trabalho, melhor organização de processos e fases de trabalho, menor número de ocorrências problemáticas e com uma maior facilidade de obtenção de resultados mais fáceis e melhor conseguidos.

Por ter sido conduzida numa abordagem dupla, onde foi permitido levantar e analisar questões diversas de forma teórica e prática, a construção das premissas e conclusões da investigação foi mais fidedigna e real.

Durante a fase de enquadramento - Estado da Arte -, houve uma aprendizagem incidente principalmente nas áreas inseridas no campo do Design de Comunicação, como é o caso do Design Gráfico. Também se estudaram outras significativas para o desenvolvimento do tema, como é o caso da área da Moda ou de outras ligadas à Gestão. Para além destas, houve ainda um foco especial na empresa sobre a qual se iria trabalhar (Dielmar), entendendo a sua história, o seu desenvolvimento e influência no mercado, e naquilo que era o seu método de trabalho em termos de Design de Comunicação/Design Gráfico.

Esta revelou ser uma etapa importante no processo de investigação já que permitiu que se contextualizassem temas que suportariam a área em estudo e que se autenticassem os pré-resultado obtidos ao longo da investigação.

Já o confronto com a problemática no contexto prático - de estágio - possibilitou a compreensão de como um problema como a desorganização e fraca gestão de projetos pode afetar todo o fluxo de trabalho e funcionamento de uma empresa.

Ainda que fosse fácil a dedução de que uma boa gestão de tempo, orçamento, recursos e de pessoal, iria afetar positivamente um projeto de Design Gráfico, a melhor forma de assegurar esta premissa foi estudá-la de forma ativa e intervencionista. Por tal, para além das metodologias não-intervencionistas, também as intervencionistas corroboraram as ideias propostas pelo tópico investigativo.

Mais tarde, durante a fase de levantamento, comparação e análise dos diferentes tipos de modelos de Gestão de Projetos (e outros semelhantes), procurou-se ir além das ideias pré-estabelecidas, encontrando propostas diversas, de anos variados e de diferentes origens/autorias.

Nesta se tornou evidente a grande variedade e evolução de metodologias de trabalho ao longo dos anos, sendo clara a importância atribuída a este tema desde cedo. Isto veio a comprovar a relevância do objeto de estudo e a sua pertinência perante o campo do Design, para além de que aprofundou o conhecimento dos processos de trabalho mais frequentemente aplicados e a forma como se relacionam entre eles para formar um fluxo de trabalho proveitoso.

O estudo de metodologias de gestão provou que embora existam modelos, publicações e autores que sejam divergentes e possuam diferentes focos, diferentes métodos de trabalho e diferentes abordagens gerais, é consensual a concordância com os benefícios encontrados na aplicação de modelos de gestão a projetos de design. E isto fortaleceu a resposta dada ao tópico investigativo e consolidou o modelo desenvolvido.

Ademais, observou-se diretamente, durante o período de estágio na Dielmar, o funcionamento interno, os tipos de projetos desenvolvidos (as fraquezas e oportunidades encontradas em cada projeto), e os processos de trabalho por esta empresa geralmente aplicados, sendo identificadas e analisadas as dificuldades associadas à ausência de quaisquer metodologias de organização e gestão, sendo por tal depreendida a importância desta área enquanto aliada ao design, e ao Design Gráfico.

Esta análise intervencionista possibilitou o estudo direto, num contexto realista e com todos os componentes necessários à compreensão real daquilo que são as problemáticas mais constantes e recorrentes em contexto de Projetos de Design.

Aliada com a informação previamente recolhida, a análise referida permitiu que se tornasse possível o desenho de um fluxograma mais correto e atual, atendendo a necessidades encontradas durante todo o processo investigativo.

O modelo desenhado teve muita da sua estrutura básica inspirada pelos métodos estudados (Bonsiepe, Archer, Munari, Maform, Dielmar) e também pela noção de que todos os projetos possuem um fluxo natural de ordem de tarefas. Procurou-se otimizar o processo geral de

trabalho, enumerando as suas fases principais (briefing, pesquisa, análise, desenvolvimento, aplicação) e de maior importância para o desenvolvimento de um projeto bem construído e transformando-as em processos de trabalho naturais e intuitivos.

Desta forma, alcançou-se um modelo de gestão direcionado para projetos de Design Gráfico, que tem como função a melhor organização e consequente otimização do desenvolvimento e aplicação dos mesmos. Tem também em vista a superação de obstáculos facilmente transponíveis, sendo que vai - passo a passo - organizando as etapas essenciais e preparando o designer (pela pesquisa e análise completa de dados que facilitam a compreensão dos requisitos e necessidades) para o trabalho que tem em mãos.

Relativamente ao caso Dielmar, considera-se que a aplicação do modelo apresentado - ainda que não na sua totalidade de início, mas com uma aplicação gradual - poderia melhorar substancialmente o processo de trabalho não só do departamento de Design Gráfico, mas também melhorar o trabalho dos intervenientes que com ele atuam ou dele necessitam. A relação entre departamentos e profissionais poderia beneficiar de uma melhor organização de tempo, recursos e pessoal, de uma melhor gestão geral de projetos.

A resolução do problema encontrado - *micromanagement* - será um desafio exterior, não sendo de fácil resolução, mesmo com a aplicação de modelos que facilitam todo o funcionamento do departamento, dando-lhe uma maior independência interna. Para esta problemática em particular, sugere-se uma demonstração gradual de como a organização metódica e o uso de metodologias aliadas à boa gestão de projetos pode realmente garantir melhores resultados - dando descanso aos *micromanagers*.

A Dielmar, pelas sugestões apresentadas, seria assim capaz de apresentar melhores produtos de comunicação, obter melhores resultados e influenciar positivamente a sua imagem perante o mercado em que se insere e perante os seus clientes.

Concluindo, toda a investigação revelou ser pertinente para a área do Design Gráfico, na medida em que a mesma trata temas que podem auxiliar tanto na maximização da fluidez de desenvolvimento e da qualidade dos projetos de design ao encargo de empresas, organizações ou particulares, como na valorização do design enquanto ferramenta estratégica. Por tal, é recomendada a aplicação de modelos de gestão como os abordados, para que se alcancem objetivos como aqueles mencionados.

Foram alcançados os objetivos propostos, visto que foi efetivamente desenhado um modelo de gestão de projetos de design e foram demonstrados aspetos como a necessidade e as vantagens da sua aplicação. Também se investigou o tópico investigativo em contexto de estágio, tendo esse objetivo sido cumprido ativamente, ao mesmo tempo que se investigou e procurou o entendimento do funcionamento de equipas de trabalho multidisciplinares com foco na comunicação da empresa em estudo. Houve também a tentativa de melhoria da comunicação da empresa - através dos projetos efetuados - e a procura do crescimento pessoal e profissional durante todo o período de estágio e investigativo.

Pelo cumprimento dos objetivos propostos e pela obtenção da resposta ao tópico investigativo apresentado, a investigação foi considerada como bem sucedida pelos seus resultados bastante positivos e de importância para o campo académico e para a área do Design Gráfico.

7.3 | Recomendações

A autora recomenda que se efetue a avaliação do modelo e testes de validação do mesmo, sendo que, apesar de o mesmo ter sido produzido com base em modelos já estudados, aplicados e validados pelos seus autores, e ainda com fundamentação na experiência da autora tanto no estágio referido como no campo do Design de Comunicação e Design Gráfico, se podem encontrar melhorias a efetuar, falhas a corrigir ou elementos a adicionar/remover.

Para esta validação, seria interessante que a empresa em questão - Dielmar - ou outras ligadas ou não ao design, aplicassem o modelo de gestão de projetos apresentado, testando a sua viabilidade e os seus resultados perante os seus objetivos e necessidades corporativas.

Bibliografia

Referências bibliográficas

AMBROSIO, Vanessa Constance e HEEMANN, Adriano - *O uso da gestão de design no fortalecimento da identidade de marca em uma empresa*. (2013) - [Em linha], Budapeste, [Consult. 17 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/16543/14240> >

BARBOSA, Tiago José Vaz - *Metodologia projectual, um método para atingir a criatividade*. Universidade Católica Portuguesa, 2013, Faculdade de Filosofia, Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para a obtenção do Grau de Mestre em Ensino de Artes Visuais no 3º Ciclo do Ensino Básico e no ensino Secundário

BEST, Kathryn - *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*. 1ª Edição, Reino Unido, AVA Publishing, 2006, ISBN-13: 978-2940373123

BEST, Kathryn - *What can Design Bring to Strategy? Designing Thinking as a Tool for Innovation and Change*. Publicação - Centre for Applied Research in Brand, Reputation and Design Management (CBRD) in Inholland University of Applied Research, Rotterdam, 2011, ISBN: 978-90-77812-33-4

BONSIEPE, Gui, et al - *Metodologia Experimental. Desenho Industrial*. Brasília, CNPq/Coordenação, Editorial, 1984

COSTA, Joan - *Design para os Olhos. Marca, Cor, Identidade, Sinalética*. 1ª Edição, Lisboa, Dinalivro, 2011, ISBN: 978-972-576-588-3

DE BONO, Edward - *Lateral Thinking. Be more creative and productive*. Grã Bretanha, Penguin Life, 1970, ISBN: 978-0-141-03308-2

Design Management Institute. *Case Studies* - [Em linha.], EUA, [Consult. 15 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < http://www.dmi.org/?page=Case_Studies >

Dielmar, Instagram - [Em linha.], [Consult. 03 Set. 2016]. Disponível na Internet em: < <https://www.instagram.com/dielmar1965/?hl=pt> >

Dielmar, Website - [Em linha.], [Consult. 08 Set. 2016]. Disponível na Internet em: < <https://dielmar.pt/pt/> >

Dinheiro Vivo. *Dielmar: "Não tenho dúvida que a alfaiataria portuguesa é a melhor do mundo"*. Publicado a 15 de Maio de 2015 - [Em linha.], [Consult. 06 Jan. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/dielmar-nao-tenho-duvida-que-a-alfaiataria-portuguesa-e-a-melhor-do-mundo/> >

DRUCKER, Peter - *The practice of management*. 1ª Edição, Nova Iorque, Harper & Row, 1954, ISBN: 0-06-011095-3

FOLLMANN, Giselle Blasius - *Proposta de modelo para o planeamento de projetos em design: uma contribuição para o ensino do design no Brasil*. Curitiba, 2015, Biblioteca de Ciências Humanas e Educação - UFPR

FRASCARA, Jorge. *Communication Design. Principles, Methods, and Practice*. Nova Iorque, Allworth Press, 2004, ISBN: 1-58115-365-1

HARRISON, Helena; BIRKS, Melanie; FRANKLIN, Richard; MILLS, Jane - Forum Qualitative Social Research (*open-access journal*). *Case Study Research: Foundations and Methodolo-*

gical Orientations. Volume 18, No. 1, Art. 19 – Jan. 2017 - [Em linha], Australia, [Consult. 15 Nov. 2017]. Disponível em: < <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2655/4079> >

Harvard Business Review - [Em linha], Cambridge, [Consult. 10 Nov. 2017]. Disponível na Internet em < <https://hbr.org/2016/11/the-four-phases-of-project-management> >

Harvard Business Review - [Em linha], Cambridge, [Consult. 10 Nov. 2017]. Disponível na Internet em < <https://hbr.org/2014/11/signs-that-youre-a-micromanager> >

Jornal online da UBI. *Entrevista a Alcino Rafael, presidente do Conselho de Administração da fábrica de confecções Dielmar, de Alcains*. Edição nº 271, 2005. - [Em linha.], [Consult. 02 Jan. 2017]. Disponível na Internet em: < http://www.urbi.ubi.pt/050412/edicao/271entrevista_dielmar.htm >

LinkedIn, *Archer's Systematic Method for Designers*. Publicado a 2 de Fevereiro de 2017 - [Em linha], EUA, [Consult. 22 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://www.linkedin.com/pulse/archers-systematic-method-designers-dexter-francis> >

LUPTON, Ellen - *Graphic Design Thinking: Beyond Brainstorming*. 1ª Edição, Nova Iorque, 2011, Princeton Architectural Press, ISBN: 978-1-56898-760-6

Maform Design Studio. *Case study: optimizing design project management*. Publicado a 17 de Abril de 2016 - [Em linha], Budapeste, [Consult. 17 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < <http://www.maformdesign.com/news/2016/3/27/case-study-optimizing-design-project-management> >

Maform Design Studio. *high quality deliverables right on schedule: what you need, when you need it*. - [Em linha], Budapeste, [Consult. 17 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < <http://www.maformdesign.com/process/> >

MARTINS, José. *A natureza emocional da marca: como escolher a imagem que fortalece sua marca*. São Paulo, Negócio Editora, 1999, ISBN: 85-86014-33-8

MARTINS, Daniel Raposo – *Arquétipos Emocionais* [Projeção Visual], 2010, 34 Diapositivos. Aula de Laboratório de Design de Comunicação I. Acessível na Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco

MARTINS, Daniel Raposo - *Gestão de Identidade Corporativa: do signo ao código*. Universidade de Aveiro, Departamento de Comunicação e Arte, 2005, Dissertação apresentada para obtenção do Grau Mestre em Design, Materiais e Gestão de Produto.

MARTINS, Daniel Raposo - *Design de Identidade e Imagem Corporativa. Branding, história da marca, gestão de marca, identidade visual corporativa*. Castelo Branco, Edições IPCB, 2008, ISBN: 978-989-8196-07-1

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas - *A gestão de design como uma estratégia organizacional - um modelo de integração do design em organizações*. Florianópolis, 2004, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção

MILLER, Jon e MUIR, David - *O Negócio das Marcas. Construir marcas fortes para valorizar as empresas*. 1ª Edição, Lisboa, Tinta da China Edições, 2009, ISBN: 978-972-8955-92-2

MOLLERUP, Per - *Marks of Excellence. The History and Taxonomy of Trademarks*. 2ª Edição, Londres, Phaidon Press Limited, 2013, ISBN: 978-0-7148-6474-7

Monoskop. *Bruce Archer* - [Em linha], [Consult. 15 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < https://monoskop.org/L_Bruce_Archer >

MOZOTA, Brigitte Borja de - *The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management* Vol 17 Nº2, 2006, Artigo do Design Management Institute - Design Management Review

MULLER-BORCKMANN, Josef - *Grid Systems in graphic design. A visual communication manual for graphic designers, typographers and three dimensional designers*. 6ª Edição, Suíça, Niggli, 2001, ISBN: 978-3-7212-0145-1

MUNARI, Bruno - *Das Coisas nascem Coisas*. 2ª Edição, Martins Fontes, 1981 (2008), ISBN: 9788533624375

Observador. "A democracia só vive se for sustentável economicamente, diz Marcelo Rebelo de Sousa". Publicado a 5 de Dezembro de 2016 - [Em linha], [Consult. 20 Dez. 2016]. Disponível na Internet em: < <http://observador.pt/2016/12/05/a-democracia-so-vive-se-for-sustentavel-economicamente-diz-marcelo-rebelo-de-sousa/> >

PEREIRA, José Haroldo - *Curso básico de teoria da comunicação*. Rio de Janeiro, Editora Quatet, 2001, ISBN: 85-85696-49-4

Portugal Têxtil. *PF com selo presidencial*. Publicado a 27 de Março de 2017 - [Em linha], [Consult. 26 Jun. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://www.portugaltexil.com/pf-com-selo-presidencial/> >

Project Management Institute - *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. 4th Edition, USA, Project Management Institute Inc., 2000, ISBN: 1-880410-23-0.

PHILLIPS, Jennifer Cole; LUPTON, Ellen - *Graphic Design, The New Basics* 2nd Edition, Princeton Architectural Press, 2015, ISBN: 9781616893323

Project Management Institute. *What is Project Management* - [Em linha.], EUA, [Consult. 21 Fev. 2016]. Disponível na Internet em: < <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx> >

Project Management Institute - [Em linha.], EUA, [Consult. 21 Fev. 2016]. Disponível na Internet em: < <https://www.pmi.org/> >

Project Management Institute. *What is project management* - [Em linha.], EUA, [Consult. 21 Fev. 2016]. Disponível na Internet em: < <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> >

PINTO, Francisco - *Balanced Scorecard. Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo, 2007, ISBN: 978-972-618-459-1

POULIN, Richard - *The language of graphic design. An illustrated handbook for understanding fundamental design principles*. Reedition, Rockport Publishers, 2012, ISBN-10: 1592538258

Rádio Cova da Beira, *Ouro para a Dielmar*. Fundão. Publicado a 12 de Maio de 2015 - [Em linha], [Consult. 03 Jan. 2017]. Disponível na Internet em: < <http://www.rcb-radiocovadabeira.pt/pag/27036> >

RAVASI, Davide; LOJACONO, Gabriella - *A Design-Based Model of Strategic Change. Unpublished manuscript*, Bocconi, Itália, 2003, Bocconi University

RODRIGUES, Fernando - *Influência do Neuromarketing nos Processos de Tomada de Decisão*. 1ª Edição, Viseu, Psicosoma, 2011, ISBN: 978-972-8994-28-0

ROLDÃO, Victor - *Gestão de Projetos. Uma Perspectiva Integrada*. 1ª Edição, Lisboa, Monitor - Projetos e Edições, 2000, ISBN: 978-85-7600-027-3

University of Nottingham. *School of Health Sciences, Arts and Community Cohesion Case Studies. Case study methodology*, Helena Harrison, Melanie Birks, Richard Franklin & Jane Mills,- [Em linha], Reino Unido, [Consult. 15 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://www.nottingham.ac.uk/artsandhealth/methodology.aspx> >

USP - *Unique Selling Proposition* por Rosser Reeves - [Em linha.], EUA, [Consult. 16 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < <http://adage.com/article/adage-encyclopedia/reeves-rosser-1910-1984/98848/>>

Bibliografia

AMBROSIO, Vanessa Constance e HEEMANN, Adriano - *O uso da gestão de design no fortalecimento da identidade de marca em uma empresa*. (2013) - [Em linha], Budapeste, [Consult. 17 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/16543/14240> >

BARBOSA, Conceição - *Manual Prático de Produção Gráfica*. 3ª Edição, Cascais, Princípa Cascais, 2012, ISBN: 978-989-716-038-7

BARBOSA, Tiago José Vaz - *Metodologia projectual, um método para atingir a criatividade*. Universidade Católica Portuguesa, 2013, Faculdade de Filosofia, Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para a obtenção do Grau de Mestre em Ensino de Artes Visuais no 3º Ciclo do Ensino Básico e no ensino Secundário

BEST, Kathryn - *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*. 1ª Edição, Reino Unido, AVA Publishing, 2006, ISBN-13: 978-2940373123

BEST, Kathryn - *What can Design Bring to Strategy? Designing Thinking as a Tool for Innovation and Change*. Publicação - Centre for Applied Research in Brand, Reputation and Design Management (CBRD) in Inholland University of Applied Research, Rotterdam, 2011, ISBN: 978-90-77812-33-4

BONSIEPE, Gui, et al - *Metodologia Experimental. Desenho Industrial*. Brasília, CNPq/Coordenação, Editorial, 1984

Canali, *About us* - [Em linha], [Consult. 20 Jun. 2017]. Disponível na Internet em: < https://www.canali.com/en_pt/about-canali >

CARDOSO, Cilene Estol; PICOLI, Julia - *Metodologia de projeto de Bruno Munari aplicada ao design de superfície de moda*. 9º Colóquio de Moda, Fortaleza (CE), 2013 - [Em linha], [Consult. 28 Out. 2017]. Disponível na Internet em: < http://www.coloquiomoda.com.br/anais_ant/anais/9-Coloquio-de-Moda_2013/COMUNICACAO-ORAL/EIXO-2-EDUCACAO_COMUNICACAO-ORAL/Metodologia-de-projeto-de-Bruno-Munari-aplicada-ao-design-de-superficie-de-moda.pdf >

Comunidade Cultura e Arte. *Bruno Munari, um dos principais nomes na teoria e prática do design*. Publicado a 9 de Outubro de 2017 - [Em linha], [Consult. Jul. 2017]. Disponível na Internet em: < <http://www.comunidadeculturaearte.com/bruno-munari-um-dos-principais-nomes-na-teoria-e-pratica-do-design/> >

COSTA, Joan - *Design para os Olhos. Marca, Cor, Identidade, Sinalética*. 1ª Edição, Lisboa, Dinalivro, 2011, ISBN: 978-972-576-588-3

Creative Pool. *Job Description: Graphic Designer*. Publicado a 23 de Setembro de 2015 - [Em linha], [Consult. 5 Jul. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://creativepool.com/articles/jobdescriptions/graphic-designer-job-description> >

DE BONO, Edward - *Lateral Thinking. Be more creative and productive*. Grã Bretanha, Penguin Life, 1970, ISBN: 978-0-141-03308-2

DE BONO, Edward - *Six Thinking Hats. Run better meetings, make faster decisions*. Grã Bretanha, Penguin Life, 1992, ISBN: 978-0-241-25753-1

Design Management Institute. *Case Studies* - [Em linha.], EUA, [Consult. 15 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < http://www.dmi.org/?page=Case_Studies >

Design Research Society. *Systematic Method Design Magazine and a Doctorate*. 2015 - [Em linha], [Consult. 13 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < <http://www.drs2016.org/ddr10/> >

Dielmar, Instagram - [Em linha.], [Consult. 03 Set. 2016]. Disponível na Internet em: < <https://www.instagram.com/dielmar1965/?hl=pt> >

Dielmar, Website - [Em linha.], [Consult. 08 Set. 2016]. Disponível na Internet em: < <https://dielmar.pt/pt/> >

Dinheiro Vivo. *Dielmar: "Não tenho dúvida que a alfaiataria portuguesa é a melhor do mundo"*. Publicado a 15 de Maio de 2015 - [Em linha.], [Consult. 06 Jan. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/dielmar-nao-tenho-duvida-que-a-alfaiataria-portuguesa-e-a-melhor-do-mundo/> >

DRUCKER, Peter - *The practice of management*. 1ª Edição, Nova Iorque, Harper & Row, 1954, ISBN: 0-06-011095-3.

Ermenegildo Zegna, História - [Em linha], [Consult. 19 Jun. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://www.zegna.pt/pt-pt/revista/mundo-zegna/historia.html> >

FOLLMANN, Giselle Blasius - *Proposta de modelo para o planeamento de projetos em design: uma contribuição para o ensino do design no Brasil*. Curitiba, 2015, Biblioteca de Ciências Humanas e Educação - UFPR

FRASCARA, Jorge. *Communication Design. Principles, Methods, and Practice*. Nova Iorque, Allworth Press, 2004, ISBN: 1-58115-365-1

HARRISON, Helena; BIRKS, Melanie; FRANKLIN, Richard; MILLS, Jane - Forum Qualitative Social Research (*open-access journal*). *Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations*. Volume 18, No. 1, Art. 19 - Jan. 2017 - [Em linha], Austrália, [Consult. 15 Nov. 2017]. Disponível em: < <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2655/4079> >

Harvard Business Review. *Five Critical Roles in Project Management*. Publicado a 3 de Novembro de 2016 - [Em linha], [Consult. 19 Out. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://hbr.org/2016/11/five-critical-roles-in-project-management> >

Harvard Business Review. *Project Management* - [Em linha], [Consult. 19 Out. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://hbr.org/topic/project-management> >

Harvard Business Review. *The Dirty Little Secret of Project Management*. Publicado a 11 de Março de 2013 - [Em linha], [Consult. 19 Out. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://hbr.org> >

org/2013/03/the-dirty-little-secret-of-pro >

Harvard Business Review - [Em linha], Cambridge, [Consult. 10 Nov. 2017]. Disponível na Internet em < <https://hbr.org/2016/11/the-four-phases-of-project-management> >

Harvard Business Review - [Em linha], Cambridge, [Consult. 10 Nov. 2017]. Disponível na Internet em < <https://hbr.org/2014/11/signs-that-youre-a-micromanager> >

Hugo Boss. *About Hugo Boss* - [Em linha], [Consult. 17 Jun. 2017]. Disponível na Internet em < <https://group.hugoboss.com/en/group/about-hugo-boss/history/> >

JOHNSON, Michael - *Problem Solved*. Nova Iorque, Phaidon, 2002, ISBN: 978-0-7148-4453-4.

Jornal online da UBI. *Entrevista a Alcino Rafael, presidente do Conselho de Administração da fábrica de confecções Dielmar, de Alcains*. Edição nº 271, 2005. - [Em linha.], [Consult. 02 Jan. 2017]. Disponível na Internet em: < http://www.urbi.ubi.pt/050412/edicao/271entrevista_dielmar.htm >

LinkedIn, *Archer's Systematic Method for Designers*. Publicado a 2 de Fevereiro de 2017 - [Em linha], EUA, [Consult. 22 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://www.linkedin.com/pulse/archers-systematic-method-designers-dexter-francis> >

LUPTON, Ellen - *Graphic Design Thinking: Beyond Brainstorming*. 1ª Edição, Nova Iorque, 2011, Princeton Architectural Press, ISBN: 978-1-56898-760-6

Maform Design Studio. *Case study: optimizing design project management*. Publicado a 17 de Abril de 2016 - [Em linha], Budapeste, [Consult. 17 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < <http://www.maformdesign.com/news/2016/3/27/case-study-optimizing-design-project-management> >

Maform Design Studio. *high quality deliverables right on schedule: what you need, when you need it*. - [Em linha], Budapeste, [Consult. 17 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < <http://www.maformdesign.com/process/> >

MARTINS, José. *A natureza emocional da marca: como escolher a imagem que fortalece sua marca*. São Paulo, Negócio Editora, 1999, ISBN: 85-86014-33-8

MARTINS, Daniel Raposo - *Arquétipos Emocionais* [Projeção Visual], 2010, 34 Diapositivos. Aula de Laboratório de Design de Comunicação I. Acessível na Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco

MARTINS, Daniel Raposo - *Gestão de Identidade Corporativa: do signo ao código*. Universidade de Aveiro, Departamento de Comunicação e Arte, 2005, Dissertação apresentada para obtenção do Grau Mestre em Design, Materiais e Gestão de Produto.

MARTINS, Daniel Raposo - *Design de Identidade e Imagem Corporativa. Branding, história da marca, gestão de marca, identidade visual corporativa*. Castelo Branco, Edições IPCB, 2008, ISBN: 978-989-8196-07-1

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas - *A gestão de design como uma estratégia organizacional - um modelo de integração do design em organizações*. Florianópolis, 2004, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção

Massimo Dutti, *História da marca* - [Em linha], [Consult. 02 Jun. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://www.massimodutti.com/pt/company.html#/company/2> >

MILLER, Jon e MUIR, David - *O Negócio das Marcas. Construir marcas fortes para valorizar as empresas*. 1ª Edição, Lisboa, Tinta da China Edições, 2009, ISBN: 978-972-8955-92-2

MOLLERUP, Per - *Marks of Excellence. The History and Taxonomy of Trademarks*. 2ª Edição, Londres, Phaidon Press Limited, 2013, ISBN: 978-0-7148-6474-7

Monoskop. *Bruce Archer* - [Em linha], [Consult. 15 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < https://monoskop.org/L._Bruce_Archer >

MOZOTA, Brigitte Borja de - *The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management* Vol 17 Nº2, 2006, Artigo do Design Management Institute - Design Management Review

MULLER-BORCKMANN, Josef - *Grid Systems in graphic design. A visual communication manual for graphic designers, typographers and three dimensional designers*. 6ª Edição, Suíça, Niggli, 2001, ISBN: 978-3-7212-0145-1

MUNARI, Bruno - *Das Coisas nascem Coisas*. 2ª Edição, Martins Fontes, 1981 (2008), ISBN: 9788533624375

Naomi Hia. *Graphic Design for Fashion*. Publicado a 20 de Abril de 2016 - [Em linha], [Consult. 16 Abr. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://rampages.us/hiantpovc/2016/04/20/graphic-design-for-fashion/> >

NICOLAU, Raquel. *Zoom: Design, Teoria e Prática*. Brasil, Ideia Editora, 2013. ISBN: 978-85-7539-784-8

Observador. "A democracia só vive se for sustentável economicamente, diz Marcelo Rebelo de Sousa". Publicado a 5 de Dezembro de 2016 - [Em linha], [Consult. 20 Dez. 2016]. Disponível na Internet em: < <http://observador.pt/2016/12/05/a-democracia-so-vive-se-for-sustentavel-economicamente-diz-marcelo-rebelo-de-sousa/> >

PHILLIPS, Peter L. - *Briefing: A Gestão do Projeto de Design*. 1ª Edição, São Paulo, Editora Blucher, 2007, ISBN: 978-85-212-0438-1

PINTO, Francisco - *Balanced Scorecard. Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo, 2007, ISBN: 978-972-618-459-1

POULIN, Richard - *The language of graphic design. An illustrated handbook for understanding fundamental design principles*. Reedition, Rockport Publishers, 2012, ISBN-10: 1592538258

PEREIRA, José Haroldo - *Curso básico de teoria da comunicação*. 6ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Quartet, 2012, ISBN: 9788585696498

Portugal Têxtil. *PF com selo presidencial*. Publicado a 27 de Março de 2017 - [Em linha], [Consult. 26 Jun. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://www.portugaltextil.com/pf-com-selo-presidencial/> >

Project Management Institute - *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. 4th Edition, USA, Project Management Institute Inc., 2000, ISBN: 1-880410-23-0.

Project Management Institute - *Inventing the Professional Association of the Future, Strategic Plan 2017*. USA, Project Management Institute, 2017 - [Em linha]. Disponível na Internet em: < https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/about/governance/strategic_plan.pdf >

Phaidon - *The Phaidon Archive of Graphic Design*. Box Set, Phaidon, ISBN: 9780714848679

PHILLIPS, Jennifer Cole; LUPTON, Ellen - *Graphic Design, The New Basics*. 2nd Edition, Princeton Architectural Press, 2015, ISBN: 9781616893323

Project Management Institute. *What is Project Management* - [Em linha.], EUA, [Consult. 21 Fev. 2016]. Disponível na Internet em: < <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx> >

Project Management Institute - [Em linha.], EUA, [Consult. 21 Fev. 2016]. Disponível na Internet em: < <https://www.pmi.org/> >

Project Management Institute. *What is project management* - [Em linha.], EUA, [Consult. 21 Fev. 2016]. Disponível na Internet em: < <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> >

Rádio Cova da Beira, *Ouro para a Dielmar*. Fundação. Publicado a 12 de Maio de 2015 - [Em linha], [Consult. 03 Jan. 2017]. Disponível na Internet em: < <http://www.rcb-radiocovadabeira.pt/pag/27036> >

RAVASI, Davide; LOJACONO, Gabriella - *A Design-Based Model of Strategic Change. Unpublished manuscript*, Bocconi, Itália, 2003, Bocconi University

RODRIGUES, Fernando - *Influência do Neuromarketing nos Processos de Tomada de Decisão*. 1ª Edição, Viseu, Psicosoma, 2011, ISBN: 978-972-8994-28-0

ROLDÃO, Victor - *Gestão de Projetos. Uma Perspectiva Integrada*. 1ª Edição, Lisboa, Monitor - Projetos e Edições, 2000, ISBN: 978-85-7600-027-3

The Atlas Magazine. *How does Graphic Design influence the Fashion Industry*. Publicado a 26 de Outubro de 2016 - [Em linha], [Consult. 18 Abr. 2017]. Disponível na Internet em: < <http://theatlas magazine.com/graphic-design-influence-fashion-industry/> >

The Met Museum. *Heilbrunn Timeline of Art History - Art Nouveau*. Publicado em Outubro de 2006 - [Em linha], [Consult. Jul. 2017]. Disponível na Internet em: < http://www.metmuseum.org/toah/hd/artn/hd_artn.htm >

University of Nottingham. *School of Health Sciences, Arts and Community Cohesion Case Studies. Case study methodology*, Helena Harrison, Melanie Birks, Richard Franklin & Jane Mills,- [Em linha], Reino Unido, [Consult. 15 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < <https://www.nottingham.ac.uk/artsandhealth/methodology.aspx> >

USP - *Unique Selling Proposition* por Rosser Reeves - [Em linha.], EUA, [Consult. 16 Nov. 2017]. Disponível na Internet em: < <http://adage.com/article/adage-encyclopedia/reeves-rosser-1910-1984/98848/> >

VASCONCELOS, Luis Arthur Leite de - *Uma Investigação em Metodologias de Design*. Projeto de Conclusão do curso de Design para obtenção do título de Bacharel. Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Centro de Artes e Comunicação, Departamento de Design. Recife, 2009.

Glossário

Arquétipo - modelo pelo qual se faz uma obra material ou intelectual; pela psicologia de Jung: estrutura universal proveniente do inconsciente colectivo que aparece nos mitos, nos contos e em todas as produções imaginárias do indivíduo;

Gestão - ato de organizar, administrar ou gerir negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas e fins definidos;

Identidade - circunstância de um indivíduo ser aquele que diz ser, ou aquele que outrém presume que ele seja;

Marca Gráfica - conjunto composto por logótipo, símbolo ou a conjugação destes dois, podendo ainda ser complementada por um descritivo ou assinatura, e servindo o propósito de identificação de uma empresa, produto ou serviço, transmitindo visualmente um significado (ou a natureza e posicionamento) a estes associado;

Público-alvo - grupo de pessoas que partilham determinado número de características, o qual as torna alvo na comunicação de determinados produtos/serviços que encaixem nessas características comuns;

Redes sociais - estruturas sociais compostas por pessoas ou organizações, que partilham interesses, valores e objetivos comuns, por meio da internet.