



**Brígida Augusta  
Posse de Oliveira**

**Gestão do Design em ambiente empresarial:  
o projeto de rebranding Polisport Off-Road**







**Brígida Augusta  
Posse de Oliveira**

**Gestão do Design em ambiente empresarial:  
o projeto de rebranding Polisport Off-Road**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design, realizada sob a orientação científica do Mestre Paulo Alexandre Lomelino de Freitas Tomé Rosado Bago de Uva, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro



## **o júri**

presidente

**Professor Doutor Álvaro José Barbosa de Sousa**  
professor auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro

vogal - arguente

**Doutor José Manuel Pereira ferro Camacho**  
professor auxiliar do Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing de Lisboa

vogal - orientador

**Mestre Paulo Alexandre Lomelino de Freitas Tomé Rosado Bago de Uva**  
professor auxiliar convidado do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro



## **palavras-chave**

Gestão do Design; Design em Ambiente Empresarial; Projeto de Rebranding; Polisport; Off-Road; Design Sustentável; Comunicação Integrada

## **resumo**

A integração da Gestão do Design em ambiente empresarial é uma ferramenta estratégica para a criação de valor e inovação, nomeadamente em Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

Esta dissertação apresenta uma solução de design adotada pela empresa Polisport-Plásticos S.A., servindo como exemplo de aproximação da Universidade às empresas.

O estudo, de base projetual, resulta da prática profissional na empresa e do envolvimento direto no projeto de rebranding, conjugado com a necessidade de sustentação teórica de acompanhamento, orientação e suporte à prática projetual.

Tendo como objetivo alcançar a liderança mundial no mercado de componentes plásticos no setor off-road, a Polisport iniciou em meados de 2012 o projeto de rebranding que deverá reforçar a notoriedade da marca; incorporar uma estratégia de comunicação integrada que reflita a identidade corporativa e adotar as práticas de design sustentável.

A identificação da necessidade de mudança motivou a definição do problema e a imposição das limitações ao projeto, estruturado com a calendarização das diferentes etapas, departamentos intervenientes e áreas de atuação. O packaging foi o primeiro elemento a ser trabalhado. As reclamações de clientes relativas a problemas de embalagem na recepção de produtos foram o principal fator para iniciar, por aqui, o trabalho de rebranding.

As soluções encontradas apontam para ganhos de sustentabilidade, pela escolha de materiais, tecnologias e otimização da forma para transporte (aspeto particularmente importante, uma vez que a exportação representa cerca de 97% do volume anual de faturação). Relativamente aos aspetos criativos e funcionais as soluções indiciam uma maior eficácia na comunicação e resolução dos aspetos que motivam reclamações por parte dos clientes.

Assim, pode aferir-se com o exemplo do projeto de rebranding Polisport off-road que a integração do Design em ambiente empresarial tem impacto na criação de valor para os produtos e para as empresas.



**keywords**

Design Management; Design within the Company; Rebranding Project; Polisport; Off-Road; Sustainable Design; Integrated Communication

**abstract**

Including Design Management in the companies structure is a strategic tool for innovation and value generation, specially in small and medium business models. This dissertation presents a design project from the company Polisport – Plásticos S.A., as an example from the collaboration between universities and companies. This study is the result of the professional practice in the company working at the rebranding process along with the need of theoretical support within the project monitoring. Having as main goal getting the leadership position inside the market of off-road plastic components, Polisport started in 2012 its rebranding project in order to reinforce the brand awareness; create an articulate communication, able to reveal the identity of the brand and also adopt sustainable design measures.

The need for change headed to the problem setting and to define some boundaries within the project, by structuring a calendar with all the milestones, departments involved and range of the project. The redesign process started with the packaging. Clients' complaints on the way products were wrapped were the reason for starting the project from the packaging rebranding.

The new ideas that this project generated indicate some sustainability improvements, because of the choice for materials and technologies and also because of the optimization of the transportation (this was a quite important topic, since exports represents 97% of the annual revenues). In terms of creativity and usability, the new ideas point toward a more effective communication and try to overcome the most frequent complaints made by the clients.

For this reason, the Polisport off-road project might be seen as an example of the impact of design within the company structure, enabling value generation not only for the products but also for the company.





## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ICSID - International Council of Societies of Industrial Design

ICOGRADA - International Council of Communication Design

APD – Associação Portuguesa de Designers

PME – Pequena e Média Empresa

CPD – Centro Português de Design

INE – Instituto Nacional de Estatística

GAPI - Gabinete de Apoio à Propriedade Industrial

I&D – Investigação & Desenvolvimento

ANECA - Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

AEG - Allgemeinen Elektrizitäts Gesellschaft

DMI - Design Management Institute

TRIAD – Grupo de três (Bill Hannon, Massachusetts College of Art, *Harvard Business School*)

DNP – Desenvolvimento de Novos Produtos

UNEP - United Nations Environment Programme

ONU – Organização das Nações Unidas

UNCED - United Nations Conference on Environment and Development

UA – Universidade de Aveiro

IFMA - International Facility Management Association

OEM - Original Equipment Manufacturer

IPD - Inmold Plastic Decals

CEIIA - Centro para a Excelência e Inovação na Indústria Automóvel

PIEP - Pólo de Inovação em Engenharia de Polímeros

QR Codes – Quick Response

EICMA - Esposizione Internazionale Ciclo Motociclo Accessori

LDPE - Low density polyethylen



# ÍNDICE

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	11
ÍNDICE .....	13
ÍNDICE DE FIGURAS.....	17
INTRODUÇÃO .....	21
QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO.....	21
OBJECTIVOS .....	21
OBJECTIVO GERAL .....	21
OBJECTIVOS ESPECÍFICOS .....	21
MIND MAP .....	22
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	25
SUMÁRIO.....	25
CAPÍTULO 1 – ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO DESIGN NAS PME’S EM PORTUGAL .....	25
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO DESIGN ENQUANTO DISCIPLINA .....	26
1.1.1 DEFINIÇÃO DE DESIGN .....	26
1.1.1.1 DEFINIÇÃO ETIMOLÓGICA DO CONCEITO DESIGN .....	26
1.1.1.2 DEFINIÇÕES AO LONGO DA HISTÓRIA DO DESIGN .....	27
1.1.2. AS DISCIPLINAS DO DESIGN .....	29
1.1.2.1. DESIGN DE AMBIENTES .....	29
1.1.2.2 DESIGN DE PRODUTO .....	30
1.1.2.3. DESIGN DE EMBALAGENS .....	30
1.1.2.4 DESIGN GRÁFICO .....	31
1.2 CARATERIZAÇÃO DAS PME’S EM PORTUGAL .....	31
1.2.1 DEFINIÇÃO DE PME .....	31
1.2.2 A IMPORTÂNCIA DAS PME’S EM PORTUGAL .....	32
1.2.3 DISTRIBUIÇÃO REGIONAL E SECTORIAL DAS PME’S .....	32
1.2.4 SER PME LÍDER .....	32
1.3 INTEGRAÇÃO DO DESIGN NAS PME’S.....	33
1.3.1 O PAPEL DO DESIGN NA EMPRESA .....	33
1.3.2 MATRIZ DE INTEGRAÇÃO DO DESIGN NA EMPRESA .....	35
1.3.3 O PAPEL DO GOVERNO NA PROMOÇÃO DO DESIGN .....	36
1.3.4 O PERFIL DO DESIGNER NO CONTEXTO EMPRESARIAL ATUAL.....	37
CAPÍTULO 2 – GESTÃO DO DESIGN EM AMBIENTE EMPRESARIAL.....	41
2.1 AS ORIGENS DA GESTÃO DO DESIGN .....	42
2.2 DEFINIÇÃO DO CONCEITO “GESTÃO DE DESIGN” .....	42

2.2.1 DIFERENÇAS COMPARATIVAS ENTRE GESTÃO E DESIGN .....	44
2.2.2 APLICAÇÕES DA GESTÃO DO DESIGN .....	44
2.2.2.1 GESTÃO DO DESIGN DE PRODUTO .....	44
2.2.2.2 GESTÃO DO DESIGN DE AMBIENTE .....	45
2.2.2.3 GESTÃO DO DESIGN DE INFORMAÇÃO .....	45
2.2.2.4 GESTÃO DO DESIGN DE IDENTIDADE CORPORATIVA .....	45
2.3 DIFERENCIAÇÃO, COORDEENAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO PELO DESIGN .....	45
2.3.1 DESIGN COMO DIFERENCIADOR .....	46
2.3.2 DESIGN COMO COORDENADOR .....	46
2.3.3 DESIGN COMO TRANSFORMADOR .....	46
2.4 GESTÃO OPERACIONAL, TÁTICA E ESTRATÉGICA DO DESIGN .....	47
2.4.1 POSICIONAMENTO OPERACIONAL .....	48
2.4.2 POSICIONAMENTO TÁTICO .....	48
2.4.3 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	48
2.5 A GESTÃO DO DESIGN NAS EMPRESAS .....	48
2.5.1 INTEGRAÇÃO DO DESIGN NA EMPRESA .....	48
2.5.2 COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE DESIGN .....	49
2.6 DESIGN COMO PROCESSO DE GESTÃO DO PROJETO .....	50
2.6.1 O MÉTODO DE BRIGITTE BORJA DE MOZOTA .....	50
2.6.2 O MÉTODO DE KATHRYNE BEST .....	51
2.6.3 O MÉTODO DE BRUNO MUNARI .....	52
<b>CAPÍTULO 3 - IDENTIDADE CORPORATIVA E COMUNICAÇÃO PELO DESIGN .....</b>	<b>55</b>
3.1 DEFINIÇÃO DO CONCEITO “IDENTIDADE CORPORATIVA” .....	55
3.2 OS ELEMENTOS DA IDENTIDADE CORPORATIVA .....	56
3.3 PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA .....	59
3.3.1 COMUNICAÇÃO VISUAL .....	59
3.3.2 COMUNICAÇÃO VERBAL .....	60
3.4 GERIR A IMAGEM ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO .....	60
3.4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA .....	61
3.4.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA .....	62
<b>CAPÍTULO 4 – DESIGN SUSTENTÁVEL PARA UM POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>65</b>
4.1 DEFINIÇÃO DE DESIGN SUSTENTÁVEL .....	65
4.2 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL, ECONÓMICA E SOCIAL PELO DESIGN .....	66
4.2.1 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL – ECODSIGN .....	67
4.2.2 SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA .....	67
4.2.3 SUSTENTABILIDADE SOCIAL – DESIGN UNIVERSAL .....	68
4.3 DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO SUSTENTÁVEL .....	68
4.3.1 ESTRATÉGIAS PARA UM POSICIONAMENTO SUSTENTÁVEL .....	69
4.3.1.1 O (NÃO) MODELO DE JOÃO BRANCO (APLICADO A PME’S NACIONAIS) .....	69
4.3.1.2 O MODELO DA IDEO (APLICADO A EMPRESAS GLOBAIS) .....	69

4.3.2 VANTAGENS COMPETITIVAS DA INTEGRAÇÃO DE PRÁTICAS DE DESIGN SUSTENTÁVEL.....	71
4.3.2.1 DESIGN SUSTENTÁVEL COMO SINAL DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL .....	71
4.3.2.2 DESIGN SUSTENTÁVEL COMO APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	72
SÍNTESE .....	74
<b>PARTE II – PROJETO DE REBRANDING POLISPORT OFF-ROAD .....</b>	<b>75</b>
<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO 5 – CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA POLISPORT .....</b>	<b>76</b>
5.1 ENQUADRAMENTO HISTÓRICO DA POLISPORT .....	76
5.2 O GRUPO POLISPORT – APRESENTAÇÃO .....	76
5.2.1 A EMPRESA POLISPORT PLÁSTICOS S.A. ....	77
5.2.2 CULTURA E VALORES TRANSVERSAIS AO GRUPO .....	77
5.2.3 ESTRUTURA INTERNA / DEPARTAMENTAL DO GRUPO .....	78
5.2.4 SECTORES DE MERCADO/PRODUTOS POLISPORT .....	79
5.3 A MARCA POLISPORT NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL .....	80
5.3.1 RECONHECIMENTO E DISTINÇÃO DA MARCA POLISPORT .....	81
5.3.2 ENQUADRAMENTO NO TECIDO EMPRESARIAL PORTUGUÊS.....	84
5.3.3 INTERNACIONALIZAÇÃO .....	85
5.3.4 ESTRATÉGIAS FUTURAS.....	86
5.3.5 POSICIONAMENTO NO MERCADO OFF-ROAD.....	86
<b>CAPÍTULO 6 – COMUNICAÇÃO DA IDENTIDADE CORPORATIVA POLISPORT.....</b>	<b>89</b>
6.1 DESIGN E MARKETING: POSICIONAMENTO E COMUNICAÇÃO .....	89
6.2 RESPONSABILIDADES DO DEPARTAMENTO .....	90
6.3 PRESSUPOSTOS ESTRATÉGICOS E COMUNICACIONAIS .....	90
6.4 CONTINUIDADE E MUDANÇA: PROJETO DE REBRANDING .....	93
<b>CAPÍTULO 7 – PROJETO DE REBRANDING POLISPORT OFF-ROAD .....</b>	<b>95</b>
7.1 METODOLOGIA DO PROJETO DE REBRANDING OFF-ROAD .....	95
7.1.1 IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE .....	99
7.1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	99
7.1.3 LIMITAÇÕES .....	99
7.1.4 CALENDARIZAÇÃO DAS ETAPAS DO PROJETO.....	100
7.1.5 DEFINIÇÃO DE INTERVENIENTES.....	102
7.1.7 PROJETO REBRANDING OFF-ROAD .....	106
7.1.8 ÁREAS DE ATUAÇÃO .....	106
7.2 PACKAGING .....	107
7.2.1 PACKAGING: KITS DE PLÁSTICOS .....	108
7.2.1.1 FASE 1 .....	112
7.2.1.2 FASE 2 .....	113
7.2.2 PACKAGING: RÉPLICAS INDIVIDUAIS .....	118

7.2.2.1 FASE 1.....	121
7.2.2.2 FASE 2.....	123
7.2.3 PACKAGING: PROTECTORES DE MÃO E PORTA FARÓIS.....	124
7.3 ASPECTOS CRIATIVOS E FUNCIONAIS .....	127
7.3.1 SOLUÇÃO 1 .....	133
7.3.2 SOLUÇÃO 2 .....	135
7.3.3 SOLUÇÃO 3 .....	136
7.3.4 SOLUÇÃO 4 .....	137
7.3.5 SOLUÇÃO 5 .....	138
7.4 AVALIAÇÃO DOS GANHOS SUSTENTÁVEIS .....	143
7.5 PRODUÇÃO PRÉ-SÉRIE .....	143
7.5.1 TESTE EM CONDIÇÕES REAIS .....	144
7.5.2 AVALIAÇÃO.....	145
7.6 REVISÃO DO PROJETO .....	146
7.7 IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO .....	146
7.8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	147
SÍNTESE .....	148
CONCLUSÕES .....	151
CONCLUSÕES DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	151
CONCLUSÕES DO PROJETO DE REBRANDING.....	151
PROPOSTA PARA ESTUDOS FUTUROS .....	152
BIBLIOGRAFIA .....	153

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - MIND MAP.....	23
FIGURA 2 - TIPOS DE DISCIPLINAS DO DESIGN.....	27
FIGURA 3 - A PERCEÇÃO DO DESIGN NUMA EMPRESA.....	34
FIGURA 4 - MATRIZ DA INTEGRAÇÃO DO DESIGN NA EMPRESA (MOZOTA, 2011: 13).....	35
FIGURA 5 - ABORDAGEM COMPARATIVA ENTRE CONCEITOS DE DESIGN E GESTÃO SEGUNDO MOZOTA.....	44
FIGURA 6 - OS TRÊS NÍVEIS DE GESTÃO DO DESIGN.....	46
FIGURA 7 – OS TRÊS NÍVEIS DE GESTÃO DO DESIGN NUMA EMPRESA.....	47
FIGURA 8 - COMPETÊNCIAS DO LÍDER, GESTOR E DESIGNER.....	49
FIGURA 9 – O PROCESSO DE DESIGN SEGUNDO MOZOTA.....	51
FIGURA 10 - O PROCESSO DE DESIGN SEGUNDO BEST.....	52
FIGURA 11 - O PROCESSO DE DESIGN SEGUNDO MUNARI.....	53
FIGURA 12 – CRUZAMENTO DAS TRÊS ÁREAS DE IDENTIDADE SEGUNDO VILLAFONE.....	56
FIGURA 13 - IDENTIDADE DA EMPRESA SEGUNDO JOAN COSTA.....	58
FIGURA 14 - MODELO DE COMUNICAÇÃO SEGUNDO MUNARI.....	60
FIGURA 15 - SUSTENTABILIDADE SOCIAL, AMBIENTAL E ECONÓMICA.....	66
FIGURA 16 - POLISPORT CORPORATE.....	77
FIGURA 17 - POLISPORT BICYCLE.....	77
FIGURA 18 - POLISPORT MOTORBIKES.....	77
FIGURA 19 - ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	79
FIGURA 20 - CAPACETES, BIDÕES, GUARDA LAMAS E PORTA BEBÉS.....	79
FIGURA 21 - CAVALETES, PORTA FARÓIS, CARENAGENS, COLETES DE PROTEÇÃO, PROTETORES DE MÃO.....	80
FIGURA 22 - PRODUTOS OEM, CADEIRAS DE BEBÉ PARA AUTOMÓVEL.....	80
FIGURA 23 - TABELA DE INDICADORES.....	81
FIGURA 24 - LOGÓTIPOS PME LÍDER E REDE PME INOVAÇÃO.....	80
FIGURA 25 - LUÍS CORREIA, CLEMET DESALLE E JUHA SALMINEN.....	80
FIGURA 26 - PORTA BEBÉS GUPPY MAXI.....	83
FIGURA 27 - PORTA BEBÉS GUPPY MAXI.....	83

FIGURA 28 - BIDÃO CORKY .....	84
FIGURA 29 - BIDÃO BIODEGRADÁVEL .....	84
FIGURA 30 - ESTUDO COMERCIAL SOBRE OS PRINCIPAIS PAÍSES .....	86
FIGURA 31 - ORGANOGRAMA DEPARTAMENTAL .....	89
FIGURA 32 - COMUNICAÇÃO DA POLISPORT .....	91
FIGURA 33 - COMUNICAÇÃO DA POLISPORT .....	91
FIGURA 34 - COMUNICAÇÃO DA POLISPORT .....	92
FIGURA 35 - METODOLOGIA PROJETUAL .....	99
FIGURA 36 - PROGRAMA DE GESTÃO DE PROJETOS .....	101
FIGURA 37 - BENCHMARKING DE EMBALAMENTOS .....	104
FIGURA 38 - BENCHMARKING DOS ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO .....	105
FIGURA 39 - PACKAGING ATUAL DA POLISPORT .....	107
FIGURA 40 - KIT DE PLÁSTICOS .....	108
FIGURA 41 - FORMA ATUAL DE EMBALAMENTO .....	110
FIGURA 42 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PACKAGING .....	111
FIGURA 43 - ESTUDOS PARA EMBALAGEM .....	112
FIGURA 44 - ESTUDOS PARA EMBALAGEM .....	112
FIGURA 45 - NOVA SOLUÇÃO DE EMBALAMENTO .....	114
FIGURA 46 - CAPACIDADE DE UM CONTENTOR DE 20' .....	115
FIGURA 47 - CAPACIDADE DE UM CONTENTOR DE 40' .....	115
FIGURA 48 - CAPACIDADE DE UMA PALETE DE ARMAZEMANETO .....	116
FIGURA 49 - RESUMO DO PROJETO DE REBRANDING DA CAIXA, GERIDO SEGUNDO OS PRINCÍPIOS DE SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA E AMBIENTAL .....	118
FIGURA 50 - PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PACKAGING .....	120
FIGURA 51 - SUPORTE DE PLÁSTICO PARA SACO .....	122
FIGURA 52 - SACO COM FURAÇÃO .....	122
FIGURA 53 - CICLO DE VIDA DOS ELEMENTOS DE EMBALAMENTO .....	124
FIGURA 54 - TIPOLOGIAS DE EMBALAMENTO DOS PROTETORES DE MÃO .....	125
FIGURA 55 - TIPOLOGIAS DE EMBALAMENTO DOS PORTA FARÓIS .....	125
FIGURA 56 - PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PACKAGING .....	127



<b>FIGURA 57 - PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PACKAGING .....</b>	<b>131</b>
<b>FIGURA 58 - ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>132</b>
<b>FIGURA 59 - SOLUÇÃO 1 .....</b>	<b>133</b>
<b>FIGURA 60 - COMPORTAMENTO DA GAMA DE CORES DISPONÍVEL SOBRE A PALETA .....</b>	<b>134</b>
<b>FIGURA 61 - SOLUÇÃO 2 .....</b>	<b>135</b>
<b>FIGURA 62 - SOLUÇÃO 3 .....</b>	<b>136</b>
<b>FIGURA 63 - SOLUÇÃO 4 .....</b>	<b>137</b>
<b>FIGURA 64 - SOLUÇÃO 5 .....</b>	<b>138</b>
<b>FIGURA 65 - COMPORTAMENTO DA GAMA DE CORES DISPONÍVEL SOBRE A PALETA DE BASE BRANCA.....</b>	<b>139</b>
<b>FIGURA 66 - ETIQUETA DE KITS ACTUAL PRESENTE NOS KITS DE PLÁSTICO DO LADO ESQUEDO E A QUE ESTÁ A SER INTRODIZIDA DO LADO DIREITO (DÉFICE DE INFORMAÇÃO E NA ORGANIZAÇÃO DA MESMA) .....</b>	<b>140</b>
<b>FIGURA 67 – CAIXA DE KIT: OPÇÕES SELECIONADAS .....</b>	<b>141</b>
<b>FIGURA 68 - OPINIÃO CLIENTES SOBRE O PROJETO DE REBRANDING .....</b>	<b>142</b>
<b>FIGURA 69 - ANÁLISE DOS GANHOS CONSEGUIDOS .....</b>	<b>143</b>
<b>FIGURA 70 - PRÉ-SÉRIE .....</b>	<b>144</b>
<b>FIGURA 71 – COMPARAÇÃO ANTES E APÓS REBRANDING .....</b>	<b>147</b>



## **INTRODUÇÃO**

**Área de estudos:** design

**Tema:** Gestão do design em ambiente empresarial

### **QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO**

O projeto de rebranding off-road na Polisport contou com a intervenção dos vários departamentos, com o objectivo de conquistar a liderança mundial de fabrico de componentes plásticos a médio prazo; reposicionar a marca e otimizar recursos.

Qual o contributo do Design neste processo de gestão estratégica da empresa?

### **OBJECTIVOS**

#### **OBJECTIVO GERAL**

Demonstrar a importância da adopção de estratégias de gestão do design em contexto empresarial.

#### **OBJECTIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar as vantagens competitivas da implementação de uma estratégia de comunicação integrada;  
Apresentar os princípios para um posicionamento sustentável;  
Apresentar a metodologia do projeto de rebranding Polisport off-road como exemplo para a integração do design em outras empresas.

O atual momento de competitividade entre as empresas obriga a estratégias de diferenciação, pelo que as ferramentas de design se assumem como elementos de inovação.

Ainda assim, a utilização do design como apoio á gestão não se verifica na maioria do tecido empresarial português.

A Polisport Plásticos S.A., empresa nacional fundada em 1978, que se dedica à produção de plásticos de alta *performance* para motos off-road e acessórios para bicicletas, integra na sua estrutura interna, o departamento de marketing cujas funções incluem a comunicação, o marketing e o design.

Esta investigação de carácter eminentemente projetual, acompanha o desenvolvimento do rebranding

Polisport off-road, iniciado em meados de 2012.

O departamento de marketing, nomeadamente o design assume a gestão de todo o processo, acompanhando cada fase juntos dos intervenientes chamados a colaborar.

A estrutura de investigação aqui apresentada é composta por duas partes, a primeira de enquadramento teórico e a segunda de apresentação do projeto.

Identificam-se como conceitos principais: a integração do design em ambiente empresarial; a caracterização das PME's em Portugal; a gestão do design como elemento de inovação; a comunicação integrada como elemento de diferenciação e a sustentabilidade como estratégia e posicionamento.

O projeto de rebranding é apresentado com base nas várias fases estipuladas no planeamento inicial e centra-se no packaging.

Demonstra-se que a utilização do design enquanto ferramenta estratégica que desencadeia ganhos para a empresa, pelas melhorias formais e comunicacionais introduzidas e também de sustentabilidade ambiental e económica.

## MIND MAP



Figura 1 - Mind map



## **PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **SUMÁRIO**

O percurso de leitura sugerido para este enquadramento teórico é orientado de forma a caracterizar primeiro as duas grandes áreas desta investigação: design e empresas (PME's) concluindo-se que a integração do design em ambiente empresarial é um recurso estratégico fundamental para incrementar níveis de qualidade à produção nas empresas, que lhes permita uma presença no mercado nacional e internacional, consistente, diferenciadora e memorável.

Depois de esclarecida a vantagem de integrar o design nas empresas, assume-se a sua presença como recurso estratégico de apoio à gestão. A gestão do design é analisada como elemento diferenciador, coordenador e transformador, nos seus níveis operacional, tático e estratégico.

Uma estratégia coordenada de design na empresa, possível pela integração da gestão do design, assenta em dois elementos fundamentais: identidade corporativa e comunicação. Definem-se e identificam-se os elementos que compõem estas duas áreas, apresentando-se estratégias de comunicação da identidade corporativa para uma prática de design sustentável que se revele como vantagem competitiva para um posicionamento estratégico das empresas.

Este enquadramento teórico apresenta-se então com a seguinte estrutura de capítulos:

- 1 – Estratégias de implementação do Design nas PME's em Portugal;
- 2 – Gestão do Design em ambiente empresarial;
- 3 – Identidade Corporativa e Comunicação pelo Design;
- 4 – Design Sustentável para um posicionamento estratégico

e é suportado pelo contributo de vários autores, com destaque para Branco (2003), Mozota (2011), Munari (2009), Best (2009), Ruão (2006), Villafoñe (2011), Almeida (2006), Papaneck (2009) e algumas organizações como CPD, AND, ICOGRADA, IDEO ou ICSID.

### **CAPÍTULO 1 – ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO DESIGN NAS PME'S EM PORTUGAL**

O mundo globalizado em que vivemos trouxe novas e maiores exigências às pequenas e médias empresas nacionais. As empresas competem local e globalmente por uma estratégia de diferenciação e sobrevivência num mercado cada vez mais global, assim sendo o papel do design e a sua correta integração estratégica nas empresas como ferramenta de gestão é considerado um elemento essencial para o sucesso empresarial. Contudo, João Branco, já em 2003 questionava os erros cometidos pelas empresas na utilização e consumo do design quase unicamente com fins lucrativos (Branco, 2003). Erros cuja pertinência reside no entendimento do próprio conceito de design e das suas aplicações, tendo os mesmos consequências diretas quer ao nível da própria comunicação institucional, quer ao nível de destaque concorrencial.

De acordo com João Branco (2003), a pertinência da questão leva-nos a contestar o verdadeiro

interesse da utilização do design em Portugal e a sua difícil integração no tecido empresarial português como ferramenta de gestão. As funções do design e o seu uso diverso segundo Brigitte Mozota (2011) “vão além das simples aplicações técnicas ao nível da comunicação e do produto, para abranger uma esfera mais larga: a gestão”.

Tendo em conta a atual conjuntura económica do país, e consciente do défice do entendimento do design como estratégia de gestão e do papel e integração do próprio designer nas empresas, este primeiro capítulo pretende esclarecer o conceito de design e enquadrar-nos na realidade do tecido empresarial Português e no próprio relacionamento com o design. Pretende-se também revelar o lado positivo da contribuição do design no sucesso e especialização das empresas em Portugal.

## **1.1 CARACTERIZAÇÃO DO DESIGN ENQUANTO DISCIPLINA**

### **1.1.1 DEFINIÇÃO DE DESIGN**

“O Design é a origem primária e subjacente da vida”.

(Papanek, 2009)

Para tornar o design compreensível deve ser considerada a sua origem, as suas áreas de atuação e as diversas metodologias sobre as quais é aplicado (Mozota, 2011). No entanto, e antecipando o significado de “design”, sustentado por autores das últimas décadas, é fundamental entender a origem etimológica da palavra.

#### **1.1.1.1 DEFINIÇÃO ETIMOLÓGICA DO CONCEITO DESIGN**

A palavra “design” deriva do termo latino *desígnio*, cuja tradução pode ser remetida com duplo significado: para “designar” e “desenhar” (Mozota, 2011). “Designar” ou “*desígnio*” implica uma intenção e um processo, enquanto que “desenhar” consiste na concretização de um projeto num esboço ou arranjo visual.

Contudo, é a língua inglesa que consagra estes dois adjetivos numa só palavra: design, mantendo o seu duplo significado e tornando-se no vocábulo universalmente mais representativo da atividade/disciplina (Mozota, 2011).

Usada frequentemente, a palavra significa plano, projeto, intenção, processo, esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo, entre outros significados que culminam na equação: “Design = intenção + desenho” (Mozota, 2011).

A especialização do Design enquanto disciplina e a sua conseqüente aplicação em diversas áreas promoveu a sua interdisciplinaridade. Desta forma, o vocábulo “design” vê-se facilmente associado às diversas áreas como Design de Ambientes, Design de Produto, Design de Embalagens, Design Gráfico, entre muitas outras igualmente relevantes.

Definido o design etimologicamente, é necessário entender a disciplina não só segundo alguns autores como Walter Gropius, Tomas Maldonado, Charles Eames, Victor Papanek, Renato Fusco, Bernhard



Burdek, Bruno Munari e Gui Bonsiepe, como também de acordo com algumas instituições como o The International Design Alliance e dos seus membros mais relevantes como a ICSID (International Council of Societies of Industrial Design) e a ICOGRADA (International Council of Communication Design), organizações que reúnem, respectivamente, as associações de profissionais de design industrial e gráfico a nível mundial.

### 1.1.1.2 DEFINIÇÕES AO LONGO DA HISTÓRIA DO DESIGN

Devido à sua universalidade, querer encontrar apenas uma definição para design torna-se um pouco ambíguo. A sua multiplicidade de interpretações leva-nos a procurar definições universalmente aceites que sintetizem os propósitos do design enquanto disciplina e conseqüentemente dos designers enquanto seus intérpretes.

Deste modo, o ICSID presenteia-nos com uma definição universalmente aceite:

"O design é uma actividade de criação que visa constituir as múltiplas qualidades dos objectos, processos, serviços e respectivos sistemas ao longo dos respectivos ciclos de vida. Como tal, o design é um factor central na humanização da tecnologia e um factor crucial para o inter-relacionamento entre a economia e a cultura".<sup>1</sup>

O design procura descobrir e avaliar relacionamentos de ordem estrutural, organizacional, funcional, de expressão e económica. Tem como tarefas (ICSID, cit in Almeida, 2009)

- Promover a sustentabilidade global e a protecção ambiental (ética global);
- Dar benefícios e liberdade a toda a comunidade humana, individual e colectiva; utilizador final, produtores e protagonistas do mercado (ética social);
- Apoiar a diversidade cultural considerando a globalização (ética cultural);
- Dotar os produtos, serviços e sistemas de formas expressivas (semiologia), em coerência (estética) com a sua complexidade"

Ao longo da História foram inúmeras as definições que surgiram sobre o design enquanto disciplina, profissão, processo e projeto, em áreas tão distintas como a arte, a ciência e a tecnologia.

No início do século XX, Walter Gropius<sup>2</sup>, fundador da Bauhaus, considerada a primeira escola de design do mundo, refere-se ao design como uma profissão ligada à Arte e ao designer como uma espécie de artista/criador com capacidade de compreender todas as necessidades do Homem, através com um método bem definido.

Em finais dos anos 50, o ICSID<sup>3</sup> define o design com uma vertente mais industrial onde projetar a forma significa coordenar e integrar todos os factores presentes no processo inerente ao produto. Estes factores podem ser de carácter funcional, simbólico ou cultural se integrados num processo de

<sup>1</sup> URL: <http://www.icsid.org/about/about/articles33.htm> (acedido em Maio de 2013)

<sup>2</sup> URL: [http://apdesigners.org.pt/?page\\_id=127](http://apdesigners.org.pt/?page_id=127) (acedido em Maio de 2013)

<sup>3</sup> URL: <http://www.icsid.org/about/about/articles33.htm> (acedido em Maio de 2013)

consumo individual ou social e de caráter técnico, económico e construtivo se inseridos no processo produtivo.

No início dos anos 60, Tomás Maldonado<sup>4</sup> refere-se ao design como uma atividade projetual que determina as propriedades formais dos objetos produzidos industrialmente. Entende-se por propriedades formais as características exteriores, estruturais e funcionais que dão coerência ao objecto, tornando-o capaz de satisfazer as necessidades tanto do produtor como do consumidor. Já Charles Eames<sup>5</sup>, em meados dos anos 60, resume a definição de design a um método de obtenção de componentes para atingir a melhor solução de um determinado problema.

Nos anos 70 podemos referenciar Victor Papanek, que focou os aspectos da responsabilidade social e ecológica do design. De acordo com o autor (Papanek, 2009),

“Se o Design tem que ter responsabilidade ecológica e social, então tem que ser revolucionário e radical no seu verdadeiro sentido. Deve focar-se em diversificar com o mínimo de invenção, fazendo o máximo com o mínimo”.

Já o designer Bruno Munari<sup>6</sup>, no final dos anos de 1980, apresentava o design também como metodologia projetual, com vista à resolução de problemas, assente na criatividade das respostas às constantes dos problemas.

Outra definição concordante com o design enquanto atividade projetual, é a de Gui Bonsiepe<sup>7</sup>. Em 1982 definiu-o como atividade projetual, responsável por determinar as características formais, estéticas, funcionais e económicas de um produto produzido industrialmente tendo em conta a melhoria e a compatibilidade das exigências técnico-funcionais com restrições de ordem técnico-económicas.

Estas definições vão ao encontro de outras igualmente relevantes, distanciadas no tempo e no espaço. Contudo, as primeiras apresentadas descrevem o design como ferramenta operacional, sem dar ênfase ao seu caráter estratégico enquanto que as mais recentes o consideram uma metodologia projetual, tornando-se assim evidente o aumento da responsabilidade do design no processo projetual dos objetos, processos, serviços e sistemas.

Nas definições apresentadas foram sendo inumerados aspectos de inovação, culturais, económicos e ecológicos como parte integrante no processo de design. A capacidade do design de resolver problemas e simultaneamente criar e inovar trouxe a necessidade de uma visão mais ampla e holística (sistémica) da disciplina.

<sup>4</sup> URL: [http://apdesigners.org.pt/?page\\_id=127](http://apdesigners.org.pt/?page_id=127) (acedido em Maio de 2013)

<sup>5</sup> URL: [http://apdesigners.org.pt/?page\\_id=127](http://apdesigners.org.pt/?page_id=127) (acedido em Maio de 2013)

<sup>6</sup> URL: [http://apdesigners.org.pt/?page\\_id=127](http://apdesigners.org.pt/?page_id=127) (acedido em Maio de 2013)

<sup>7</sup> URL: [http://apdesigners.org.pt/?page\\_id=127](http://apdesigners.org.pt/?page_id=127) (acedido em Maio de 2013)

“Numa Sociedade Utópica, em que todos os problemas estivessem resolvidos, em que não se observassem quaisquer situações de carência ou de insatisfação... o Design e os Designers não teriam razão de existir!

*in “O Lugar do Design”, folheto / manifesto da APD em 1976<sup>8</sup>”*

## 1.1.2. AS DISCIPLINAS DO DESIGN

Ao longo dos anos e de forma a dar resposta às necessidades sócio-culturais emergentes, o design desenvolveu-se enquanto profissão em diferentes áreas. Mozota (2011) menciona quatro tipologias distintas onde o design é aplicado com mais frequência em âmbito empresarial: o Design de Ambientes, o Design de Produto, o Design de Embalagens e o Design Gráfico.

De acordo com a mesma autora, a atividade do design pode ser classificada conforme as dimensões de que a concepção do objecto no espaço se apropria.

DESIGN 2D	DESIGN 3D	DESIGN 4D
DESIGN GRÁFICO	DESIGN DE MÓVEIS	DESIGN DIGITAL
DESIGN DE INFORMAÇÃO	DESIGN DE MODA	DESIGN INTERATIVO
ILUSTRAÇÃO	DESIGN DE INTERIORES	DESIGN DA WEB
DESIGN TÊXTIL	DESIGN INDUSTRIAL	
	DESIGN AMBIENTAL	

Figura 2 - Tipos de disciplinas do Design

### 1.1.2.1. DESIGN DE AMBIENTES

Relativamente ao design de ambientes, engloba o desenvolvimento dos espaços das organizações, quer seja interior quer exteriormente, sendo que a qualidade da produção de uma empresa, a construção de uma cultura empresarial e a comunicação da respectiva estratégia dependem imenso da concepção dos ambientes de trabalho.

Abrange assim a concepção do espaço físico da empresa, ou seja, paisagem industrial, área de trabalho, escritórios, área de produção, espaços comuns, recepção, zonas de descanso), tal como dos espaços comerciais, estruturas de exposição e stands.

<sup>8</sup> URL: [http://apdesigners.org.pt/?page\\_id=127](http://apdesigners.org.pt/?page_id=127) (acedido em Maio de 2013)

### 1.1.2.2 DESIGN DE PRODUTO

No que diz respeito ao design de produto, deve efetuar-se uma recolha e compilação de informações sobre como deve ser o produto e de quais os benefícios para a empresa relativamente ao mesmo. Deve ainda estabelecer-se a relação entre aspectos formais e de uso, assim como realizar-se um processo de aprendizagem através do ensaio, teste de erros e experimentação.

De acordo com Mozota (2011) “Ele intervém em praticamente todos os setores de forma mais ou menos anónima”, exemplificando nos seguintes pontos abaixo:

- Design de Conceção ou Design de Engenharia, que está mais próximo do domínio da engenharia, em particular da Engenharia Mecânica;
- Design Industrial de conceito, que tem como objectivo conceber uma solução original para um sistema, uma função idêntica ou para uma função nova;
- Design Industrial de adaptação, cujo intuito é adaptar um sistema conhecido a uma nova função, desta maneira é necessário conceber um desenho original para as partes ou para os componentes;
- Design Industrial de variação, apelidado de “restyling”, com finalidade de reformular alguns aspetos do sistema sem alterar a função ou o princípio. É importante realçar que quando o adjetivo “industrial” se encontra associado à palavra “design” refere-se à indústria, a um sector de atividade ou qualquer outro tipo de produção.

### 1.1.2.3. DESIGN DE EMBALAGENS

O Design de Embalagem assenta entre o Design Gráfico e o Design de Produto, sendo aplicado numa ampla gama de sectores industriais. Este é ainda para muitas PME's, o elemento de comunicação fundamental (CPD, 1997:35).

O Design de Embalagem, muitas vezes designado de “packaging design”, atua ao nível da concepção de embalagens para os produtos, apesar de menos reconhecido que o Design de Produto, embora a embalagem tenha um papel primordial ao nível da comunicação e informação acerca do produto. Mozota (2011) distingue três níveis de intervenção do design no que diz respeito à embalagem de produtos. No primeiro nível, próximo do Design Gráfico, deve ser criado um grafismo; no segundo, que se aproxima do Design do Produto, devem ser melhoradas as funções da embalagem por forma a simplificar a utilização do produto pelo consumidor final. Por último, aborda-se o conceito da embalagem a desenvolver, fase na qual o designer atua ao nível da tecnologia utilizada para produzir a embalagem, podendo ter de alterar os elementos da embalagem e jogar com a respectiva forma, materiais ou sistema de armazenamento.

#### **1.1.2.4 DESIGN GRÁFICO**

“Design gráfico é uma atividade intelectual, técnica e criativa relativa não somente à produção de imagens, mas à análise, organização e métodos de apresentação de soluções visuais para problemas de comunicação. Informação e comunicação são as bases de um modo de vida global interdependente, seja na esfera dos negócios, cultural ou social. Ao designer gráfico cabe a tarefa de fornecer respostas aos problemas de comunicação de todo tipo em todos os setores da sociedade”.<sup>9</sup>

Deste modo, o objetivo desta área do design é conceber imagens gráficas que representem a identidade de uma empresa e dos seus respectivos produtos e marca e “tal como no Design de Embalagens, a intervenção do designer gráfico pode-se decompor em diferentes níveis” (Mozota, 2011). Um deles diz respeito ao desenvolvimento de um sistema visual com um manual gráfico que permita declinar o símbolo gráfico sobre diferentes suportes, o outro é relativo à criação de catálogos de produtos, de brochuras, de um cartão de visita, entre outros.

Contudo, o Design Gráfico não é só desenhar a marca/logótipo, é acima de tudo fundamental na Identidade Corporativa pois permite a diferenciação entre as organizações e vai desde o desenho de interfaces à sinalética ou ao desenho de websites.

De acordo com o Centro Português de Design (1997), o designer gráfico é um especialista na criação de elementos que permitem uma identificação e diferenciação dos aspetos visuais da organização, contribuindo para a política e estratégia de comunicação da mesma.

### **1.2 CARATERIZAÇÃO DAS PME'S EM PORTUGAL**

#### **1.2.1 DEFINIÇÃO DE PME**

De acordo com a Recomendação 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003, uma Média Empresa emprega menos de 250 pessoas e tem um volume de negócios que não excede os 50 milhões de euros ou emprega menos de 250 pessoas e tem um balanço total anual que não excede 43 milhões de euros. (Revista do Diário Económico nº 5654 de 16 de Abril de 2013) A mesma recomendação define ainda os conceitos de Micro e Pequena empresa. Estes são conceitos definidos em função do seu número de trabalhadores e volume de negócios ou do seu número de trabalhadores e do seu balanço total anual. Assim, relativamente a uma Pequena Empresa, esta emprega menos de 50 pessoas e tem um volume de negócios ou balanço total anual não superior a 10 milhões de euros. Já uma Microempresa emprega menos de 10 pessoas e tem um volume de negócios ou balanço total anual que não exceda 2 milhões de euros<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> URL: <http://www.pmeportugal.com.pt/> (acedido em Abril de 2013)

URL: <http://www.pmeportugal.com.pt/> (acedido em Abril de 2013)

### **1.2.2 A IMPORTÂNCIA DAS PME'S EM PORTUGAL**

“Quase dois terços do que se produz em Portugal é feito nas PME. São muitas e empregam muita gente. Mas as PME geram pouco mais de metade do volume de negócios total gerado em Portugal”.  
(Oliveira, em Revista do Diário Económico nº 5654 de 16 de Abril de 2013)

AS PME's em Portugal representam 99,9% do tecido empresarial, sendo que em 2011 existiam 1 110 905 PME, num total de 1 112 000 empresas. 78,5% da mão-de-obra está empregada nas PME e em 2011 produziram 58,8% do volume total de negócios em Portugal. São ainda responsáveis por 61,1% do valor acrescentado bruto, ou seja, dois terços do que se produz em Portugal. 39,1% é a percentagem dos resultados líquidos destas empresas. (Diário económico, 2013)

### **1.2.3 DISTRIBUIÇÃO REGIONAL E SECTORIAL DAS PME'S**

Segundo dados do INE, em Lisboa e no Porto encontram-se cerca de 66% das empresas, como consequência daqui surgem 67% dos empregos e negócios nacionais. O Norte gera mais empregos, enquanto que a capital realiza mais negócios.

Relativamente aos sectores de atividade nos quais as PME portuguesas exercem atividade: 64% atua no comércio e serviços, 12,5% na indústria transformadora, 14% na construção e, por fim, 9% no turismo.

### **1.2.4 SER PME LÍDER**

De acordo com o Diário Económico (Revista do Diário Económico nº 5654 de 16 de Abril de 2013) foram 8334 as PME líderes em 2012. Para adquirir este estatuto há que cumprir alguns critérios, tais como, desenvolver atividade sob a esfera do Ministério da Economia; ser de pequena ou média dimensão; ter um superior perfil de risco e apresentar simultaneamente um crescimento do volume de negócios, resultados líquidos positivos e autonomia financeira superior a 20%. Em 2012, foi imposto ainda um valor mínimo para o volume de negócios (500 mil euros) e de trabalhadores (5) e a empresa tinha ainda de cumprir apenas um dos seguintes critérios: crescimento na faturação; aumento do EBIDTA ou resultados líquidos positivos. Há 5 anos são 1247 as empresas que mantêm o estatuto de PME líder. Tal como cresceu o número o PME líderes cresceu igualmente o volume de negócios, o ativo total líquido, entre outros indicadores, tal como exemplificado no quadro abaixo. O Porto é o distrito com mais empresas com este estatuto e a indústria é o sector mais representativo.

A Polisport Plásticos SA ocupa o lugar 290 entre a 8334 empresas e é uma das PME líder (Revista do Diário Económico nº 5654 de 16 de Abril de 2013: 85)

<sup>1011</sup> URL: <http://p3.publico.pt/cultura/design/4558/portugal-tem-22-mil-designers-e-isso-e-uma-completa-loucura> (acedido em Abril de 2013)

### **1.3 INTEGRAÇÃO DO DESIGN NAS PME'S**

A relevância deste tópico centra-se na consciencialização de que o tecido empresarial português não é uno, nem homogéneo, pelo que é fundamental que as empresas definam e identifiquem quais as suas necessidades/objectivos para investirem na construção de uma estratégia de design que se concretize em sucessos comerciais.

Dado o panorama atual das PME's nacionais e a atual conjuntura económica do país, é pertinente questionar qual a melhor forma de integração do design nas empresas nacionais. Tendo estes factores socioeconómicos em consideração, pretende-se realçar o impacto do design quando integrado ao nível da gestão, em detrimento do recurso ao mesmo através de contratações pontuais.

João Branco (2003) questiona a verdadeira vontade de se querer mais e melhor design nas empresas portuguesas. O défice de recursos estratégicos e de abordagem ao design, permitem-nos fazer a transposição para a realidade da indústria portuguesa, que em muito difere daquilo que se pretende atingir.

Ao elucidar-nos de como as PME's têm vindo a relacionar-se com o design e com o mercado em geral, João Branco (2003) pretende deixar o alerta para a importância da existência de uma forte estratégia de design sustentada numa empresa.

#### **1.3.1 O PAPEL DO DESIGN NA EMPRESA**

Num período em que a competitividade entre as empresas aumenta e a sobrevivência de algumas é colocada em causa, é altura de discutir a urgência da utilização do design como ferramenta de gestão estratégica e sustentável. De acordo com João Branco (2003), o design assume um papel fundamental como impulsor da competitividade entre as empresas quer em mercados nacionais, quer em mercados internacionais de forma lucrativa. Perceber de que forma a empresa acompanha as necessidades do mercado/consumidor, pode significar a sua sobrevivência num mercado competitivo e um futuro mais compensador no panorama global de afirmação nacional e internacional.

A mais-valia do design na reabilitação do tecido empresarial português, quer a nível individual ou colectivo, consiste no facto desta disciplina ter ferramentas privilegiadas de interpretação e criação de estratégias sustentadas, capazes de relacionar vários departamentos dentro de uma empresa, com capacidade de desenvolver utensílios de gestão bastante sofisticados.

A competência do design enquanto intérprete de mensagens e operador de soluções é reforçada pelo seu alto valor comunicativo com todas as partes intervenientes. Assim, deverá conseguir a sensibilidade para investir e construir uma estratégia global de futuro para a empresa. Posto isto, o design é muitas vezes visto pelas organizações como um meio de resolução de problemas.

O QUE SIGNIFICA DESIGN?	PARA EMPRESAS SEM UMA POLÍTICA DE DESIGN	PARA EMPRESAS COM UMA POLÍTICA DE DESIGN
FORMA OU APARÊNCIA VISUAL	100%	63%
ERGONOMIA OU ADAPTAÇÃO DE USO	66%	75%
AUMENTO NO VALOR DO PRODUTO (AUMENTO DE VENDAS OU DO LUCRO)	22%	63%
EFICIÊNCIA DE PRODUÇÃO OU DE MATERIAIS UTILIZADOS	24%	50%
ESTILO E COORDENAÇÃO DA GAMA DE PRODUTOS	17%	25%
DURABILIDADE	12%	25%
SEGURANÇA DE USO	7%	25%

Figura 3 - A percepção do design numa empresa

A relevância desta investigação centra-se na consciencialização de que Portugal não é um país cujas empresas tenham bem definidas as suas estratégias de design, pelo que o contributo deste estudo permite identificar as principais carências e em que aspectos se deve investir.

Segundo João Branco (2003), “todos falam na necessidade urgente do design para Portugal, para que as empresas portuguesas se tornem mais competitivas”. Como tal, o autor explica como as organizações se têm vindo a relacionar com o design, e conseqüentemente com o mercado em geral.

A implementação de possíveis estratégias de design para as Pequenas e Médias Empresas portuguesas (PME's), pode significar a sua sobrevivência e/ou um salto qualitativo, no meio da concorrência com a qual poderão não ter como competir ao nível de custos, quantidades e qualidade dos produtos.

Pensar no design enquanto disciplina isolada de tratamento estético dos produtos ditará, segundo João Branco (2003), o desconhecimento generalizado da sua utilização de forma sustentada, o que provocará um grande atraso no desenvolvimento do design enquanto estratégia no âmbito empresarial.

O autor explica que este atraso no desenvolvimento do design se deve sobretudo ao défice educacional e cultural existente no tecido empresarial, destacando como principais perspectivas: “a ausência de sofisticação nas tecnologias e instrumentos de gestão na maioria das nossas PMEs que origina a preocupante falta de “sensibilidade para a utilização do design a vários níveis”; a não inscrição do design como instrumento essencial de gestão, desde as formulações estratégicas ao desenvolvimento de um projeto específico, e inexistência de um consumo exigente e culto, preparado e informado que pressione as empresas portuguesas produtoras, editoras e distribuidoras, no sentido da qualidade, da inovação da criatividade e também da codificação estética e simbólica dos produtos, das imagens e dos ambientes”. (Branco, 2003: 48)

É necessário ter então em conta que as PME's, com disponibilidade para enfrentar a revolução do design, necessitam de uma estratégia de intervenção realista, gradual e firme de forma a garantir resultados de sucesso tanto nos mercados nacionais como internacionais.

No entanto, o autor concorda que “temos condições de resposta flexível aos desafios dos actuais mercados e tendências de consumo”, que procuram PME's para a concretização de projetos



produzidos em pequenas séries, em busca de dar resposta às novas tendências de diferenciação (Branco, 2003).

Perante tudo isto, uma estratégia de design coesa ajudará a construir a “estética do quotidiano”, devendo essa estratégia ser acompanhada desde o atendimento até ao serviço pós-venda. Todavia, apesar de o design ser considerado um factor importante para o sucesso empresarial, a realidade é que existe alguma confusão quanto à definição do seu âmbito e funções, gerando dificuldade da sua integração nas empresas. Consequentemente surgem efeitos negativos ao nível da comunicação institucional e da competitividade dos respectivos produtos. Em contrapartida, se bem aplicado na empresa, o design tem duas funções fulcrais:

A primeira função, que segundo Mozota (2011) é fundamental para a acção de marketing, refere-se à sua função diferenciadora, ou seja, ao projectar um conjunto de características seja no âmbito da comunicação, seja dos produtos, pode conscientemente influenciar o consumidor. A última função, a coordenadora, refere-se ao conceito que o designer tem por base, conceito esse que reúne um conjunto de *inputs* cujo objectivo é o de criar uma estratégia que defina a forma como a mensagem vai ser interpretada pelo público-alvo.

Desta maneira, perante tudo já enunciado, o design tem um papel fundamental no seio empresarial, pelo que Mozota (2011) defende que tem tendência para se tornar uma função incontornável das organizações, rumando assim a um “Design Dominante”.

### 1.3.2 MATRIZ DE INTEGRAÇÃO DO DESIGN NA EMPRESA

A introdução do design nas empresas varia de acordo com o problema a que este tem de dar resposta.

FUNÇÃO/DESIGN	DESIGN GRÁFICO	DESIGN DE EMBALAGENS	DESIGN DE PRODUTOS	DESIGN DE AMBIENTES
GEO	IDENTIDADE CORPORATIVA		INOVAÇÃO	ESPAÇOS DE TRABALHO FÁBRICA
COMUNICAÇÕES CORPORATIVAS	IDENTIDADE CORPORATIVA			EVENTOS/MOSTRAS COMERCIAIS/ÁREA DE RECEÇÃO
PRODUÇÃO DE P&D	DOCUMENTAÇÃO TÉCNICA	EMBALAGEM PARA LOGÍSTICA	INOVAÇÃO	FÁBRICA
MARKETING	ASPETOS GRÁFICOS DA MARCA SITE	EMBALAGEM DE PRODUTOS/ PROMOÇÃO	ALCANCE DO PRODUTO	MOSTRAS COMERCIAIS/ LOJAS

Figura 4 - Matriz da integração do Design na empresa (Mozota, 2011: 13)

Pode estabelecer-se uma matriz de integração do design numa empresa, cuja aplicação pode ser feita de uma das seguintes formas:

- **Pela administração** quando a empresa é criada, ao ser lançado um projeto de inovação ou na alteração da estratégia da empresa, devendo refletir-se na Identidade Corporativa;
- **Pelo departamento de comunicação** em tudo o que diz respeito à Identidade Corporativa através de material promocional, gestão de mostras profissionais;
- **Pelo departamento de Marketing** quando é necessário conceber uma nova embalagem, melhorar

um produto, criar uma nova marca ou organizar uma promoção;

- **Pelo departamento de produção** ou pelo departamento de investigação e desenvolvimento, através de um projeto de inovação de determinado produto.

Deste modo, o design tem então de adotar diferentes itinerários por forma a integrar-se totalmente nas organizações, intervindo desta maneira nos mais diversos problemas, quer sejam provenientes da estratégia da organização, do produto, da identidade ou da comunicação. (Mozota, 2011)

### 1.3.3 O PAPEL DO GOVERNO NA PROMOÇÃO DO DESIGN

O Governo pode desempenhar um papel proactivo no desenvolvimento de estratégias de integração do design nas empresas de forma a valorizar a profissão no mercado nacional e revitalizar a economia quer a nível local, quer a nível global.

Em grande parte dos países, o Governo estimula o recurso ao design através de ajuda financeira, sistemas de formação profissional de qualidade, educação e sobretudo com parcerias entre escolas de design e a indústria (Mozota, 2011).

Alguns exemplos passam pelo Japão, onde o Centro Internacional de Design, com o financiamento do Governo, desenvolve concursos internacionais, pela Grã-Bretanha e Dinamarca que possuem centros de design ativos, onde organizam exposições e financiam pesquisas, ou mesmo por Inglaterra onde o British Design Council realizou uma pesquisa com intuito de perceber de que forma o design, a inovação e a criatividade poderiam contribuir para o crescimento das empresas (Mozota, 2011).

Contrariamente aos países referenciados, e apesar de existirem mais de 22 mil designers em Portugal<sup>11</sup>, o design ainda não é visto pelo Governo como uma mais-valia no tecido empresarial português. As associações ou organizações de design passam por sérias dificuldades, tendo mesmo, em Maio de 2012, o Centro Português de Design (CPD) encerrado por falta de financiamento.

Até à data de encerramento, o CPD promovia projetos de interação entre designers, PME's, entidades públicas e privadas, escolas e redes internacionais. Fruto deste trabalho surgiram projetos relevantes para a indústria nacional como consultorias e diagnósticos em design; promoção da gestão do design nas empresas; inserção de jovens designers na indústria; integração na rede GAPI (Gabinete de Apoio à Propriedade Industrial), visando a adequação da proteção aos produtos e serviços desenvolvidos pelos designers; ações de sensibilização e de promoção do design; realização de seminários, conferências e exposições e sobretudo ações de promoção e de internacionalização do design português.

Não existem muitos dados estatísticos relativamente aos profissionais, mas os que se conhecem são significativos. Os cerca de 22 mil designers em Portugal localizam-se maioritariamente no Porto e em Lisboa, regiões do território nacional onde se encontram sediadas grande parte das Pequenas e Médias Empresas. No entanto, não é possível obter informações 100% fidedignas da percentagem de designers que neste momento se encontra desempregada. Combater estes dados, poderia passar por

<sup>11</sup> URL: <http://p3.publico.pt/cultura/design/4558/portugal-tem-22-mil-designers-e-isso-e-uma-completa-loucura> (acedido em Abril de 2013)

criar uma interface entre as empresas e os serviços de design, ajudando os profissionais desempregados a encontrar novas oportunidades de trabalho e as empresas a crescer “podendo o Design constituir-se como um motor de modernização organizacional em direção a um futuro sustentável” (Branco, 2003).

#### **1.3.4 O PERFIL DO DESIGNER NO CONTEXTO EMPRESARIAL ATUAL**

“Todos os homens são designers. Tudo o que fazemos, quase o tempo todo, é design, pois o design é a condição básica para toda a atividade humana”. (Papanek, 2009: 3)

O envolvimento do designer em todo este processo estratégico de criação de novos produtos, deve passar por mostrar que o design não está focalizado apenas em aspectos estético-formais e toda a sua potencialidade enquanto disciplina e territórios de intervenção. Deve ainda abandonar ideias pré-concebidas e adaptar os seus conhecimentos à estrutura da empresa e deve sobretudo estar consciente que enfrentará em simultâneo um trabalho de aprendizagem/ensino (Branco, 2003). Atualmente em Portugal, o designer, segundo a Associação Portuguesa de Designers<sup>12</sup>, tem de movimentar-se num contexto de permanente mudança, antecipando problemas, definindo estratégias assim como procurar gerar oportunidades. Tem igualmente de interagir com diversos intervenientes e áreas de formação, estando deste modo em perfeitas condições para conduzir e articular processos de mudança e de gestão.

De acordo com Munari (2004),

“um designer é um projetista dotado de sentido estético e trabalha para a comunidade. O seu trabalho é resultado do espírito de grupo, competindo-lhe saber gerir e organizar um grupo de trabalho, cuja constituição surgiu com base num determinado problema que tem de ser resolvido”.

Porém, ao falar-se do perfil do designer não se pode deixar de enunciar as suas competências, que segundo um estudo realizado pela ANECA (Agência Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación), no contexto atual, as de natureza empresarial são as mais relevantes. Assim, um designer deve ter conhecimentos de dinâmica empresarial e da realidade económica, visto que

“É uma profissão que cria valor a nível macroeconómico, (...) melhora o nível competitivo de um país em relação aos outros (...) favorece a transferência de tecnologia (...) e pode ajudar a reestruturar um setor económico dentro de uma política económica regional” (ANECA, 2004: 422).

Assim sendo, o designer deve reunir um conjunto de competências empresariais e profissionais, tais como:

1. Capacidade de análise e compreensão das características e funcionamento da empresa/cliente, das suas estratégias de mercado e objetivos comerciais e de rentabilidade;

<sup>1213</sup> [http://www.bsr.org/reports/BSR\\_Sustainable\\_Design\\_Report\\_0508.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_Sustainable_Design_Report_0508.pdf)

2. Competência para integrar a realidade da empresa/cliente no contexto do mercado global e específico;
3. Visão sistêmica do funcionamento da empresa;
4. Competência para elaborar estratégias de mercado no âmbito dos projetos que desenvolve;
5. Competência na seleção de segmentos de mercado e desenvolvimento de uma correta imagem do produto/marca/empresa;
6. Capacidade para interpretar tendências socioeconômicas e o comportamento dos consumidores;
7. Capacidade de análise de condicionantes e definição de critérios a considerar no contexto da empresa;
8. Capacidade para comunicar com eficácia à empresa/cliente, oralmente ou por escrito, as propostas, os briefings, etc.;
9. Competência para fornecer à empresa/cliente informações claras relativas ao estilo, funcionalidade, segurança e outros aspectos relativos à natureza específica da sua intervenção;
10. Capacidade de trabalhar/projetar, tendo em consideração o contexto internacional;
11. Capacidade para visualizar e comunicar visualmente a informação;
12. Capacidade para cumprir os prazos e orçamentos definidos;
13. Competência na orientação, na construção, fabrico ou produção do produto de design;
14. Capacidade para trabalhar em equipa, coordenar e/ou trabalhar em equipas multidisciplinares.

Dependendo da estrutura organizacional, estratégias e objectivos da empresa, o processo de inclusão do design poderá acontecer de formas variadas. A organização em causa poderá apenas contratar ideias ou processos completos de design e até mesmo de consultadoria de forma pontual, ou contratar e integrar o designer para o quadro da empresa, integrando-o numa equipa ou até mesmo como gestor de todo um processo (CPD, 1997).

Durante todo este processo, o designer poderá funcionar como consultor de estratégia num misto de aconselhamento e acção, competindo-lhe garantir a continuidade do processo na organização, tal como avaliar e descobrir relações estruturais, organizacionais, económicas, entre outras. Tem ainda como tarefas o fortalecimento e amplificação da sustentabilidade global e da protecção ambiental (ética global), atribuição de benefícios e de liberdade a toda a comunidade humana, individual coletivamente (ética social); apoio e contributo à diversidade cultural, apesar da tendência para a globalização (ética cultural). Deve ter igualmente a capacidade de expressão aos produtos, serviços ou sistemas, tal como assegurar a coerência com a complexidade de cada um deles (significado e estética) (ICSID, 2009). Deste modo, perante tudo isto, compreende-se que as tarefas de um designer são mais que a simples execução de um projeto. Estão igualmente relacionadas com a sustentabilidade, a relação com o ambiente e o ser humano, o impacto do design na vida das pessoas, assim como com as responsabilidades com a cultura, com a ética, com os valores sociais e com os benefícios para a comunidade.

Depois de identificados e caracterizados os conceitos de “design” e “PME”, que funcionam, nesta investigação como base de todo o desenvolvimento, importa apresentar a área de estudos que suporta a prática projetual – gestão do design.



## **CAPÍTULO 2 – GESTÃO DO DESIGN EM AMBIENTE EMPRESARIAL**

Com o presente capítulo pretende-se realçar pontos importantes da temática da gestão do design, com o intuito de sensibilizar os profissionais da área, gestores, empresários ou educadores para a necessidade de implementar a gestão do design nas empresas nacionais, com a finalidade de conquistar não só uma maior competitividade mas igualmente uma melhor imagem dos produtos nacionais no mercado.

A gestão do design é a estratégia que procura integrar o design no seio das organizações de forma a implementá-lo como disciplina que actua em diversas áreas, gerindo o espaço visual das organizações. É fundamental a “passagem do design silencioso ao design profissionalizado” (Branco, 2003), ou seja, a contratação pontual de designers para criação de elementos gráficos que surgem de acordo com necessidades igualmente pontuais (publicidades, embalagens...), deverá ser substituída pela integração de designers no quadro empresarial de modo a criar todo um programa de gestão. Nesta perspectiva, João Branco (2001: 51), considera a Gestão do Design um

"processo informado e racional de escolha e afectação de recursos do design, para alcançar os objectivos de uma empresa, ou de uma organização", "podendo ainda ser entendida como a gestão de uma empresa de acordo com os princípios definidos pelo design, ou ainda a gestão de uma agência ou atelier de design".

Contextualizando as PME's no panorama da indústria actual, a intervenção nas empresas deveria ser efectuada sob o ponto de vista estratégico e operacional, conjugando assim a prática com a teoria. Numa primeira fase são definidas as estratégias de abordagem ao design, procedendo-se posteriormente à sua implementação. Assim sendo, a gestão do design aplicado às empresas pode significar o seu sucesso no panorama global de afirmação nacional e internacional, se favorecer com eficácia a comunicação estratégica da empresa, produto ou serviço que pretende representar. A mais-valia do design na liderança do exercício identitário de criação e gestão da estratégia de uma empresa, consiste no facto de esta disciplina ter ferramentas privilegiadas de interpretação e concepção de sinais, capazes de relacionar a gestão de recursos em design no sentido da construção de imagem identitária.

Todavia, incorporar na empresa uma cultura de design não é única e exclusivamente contratar um designer ou criar um departamento de design, é sim aderir a um novo modo de pensar a actividade e integrá-la na empresa, sendo de realçar que é parte integrante dos processos de decisão.

De acordo com Gimeno (2000), a empresa que adopta uma estratégia mais ofensiva em inovação e design, tem uma estrutura mais flexível e facilidade de adaptação. É ainda importante frisar que a gestão do design é uma disciplina multidisciplinar que tem como função aproximar o design de todas as outras áreas, mostrando os resultados positivos que daí podem advir.

## 2.1 AS ORIGENS DA GESTÃO DO DESIGN

As origens do conceito de gestão de design remontam para a época denominada por Revolução Industrial, decorrida entre 1830 e 1944. No entanto, foi em 1907 que Peter Behrens, o primeiro designer direccionado para a indústria, adquiriu o estatuto de designer consultor, na AEG (Allgemeinen Elektricitats Gesellschaft), criando pela primeira vez o que actualmente identificamos como identidade corporativa, intervindo ao nível do edifício, produto e comunicação da empresa (Best, 2009).

Contudo, o processo de gestão do design, tal como o conhecemos hoje, surgiu décadas depois, na Grã-Bretanha, em 1960. O termo definia as relações geradas entre as agências de design e os seus clientes. Ainda na década de 60, Michael Far acresceu a estas relações o conceito de gerente de design, cuja função era dirigida pela agência de design ou pelo próprio gerente da empresa cliente. O objectivo era uniformizar a execução dos projetos e manter uma comunicação aberta entre ambas as entidades intervenientes (Mozota, 2011).

Foi também na Grã-Bretanha que a ascensão da gestão do design se proporcionou, através da união *Royal College of Arts*, de Londres, e do departamento de *Design Management*, da *London Business School*, dirigido por Peter Gorb, tomando-se pela primeira vez verdadeira consciência da relevância do papel do design quer na indústria, quer na economia (Hetzl, 1993 cit in Mozota, 2011).

Alguns anos depois, em 1975, nos Estados Unidos, Bill Hannon juntamente com o Massachusetts College of Art, fundaram o *Design Management Institute* (DMI), em Boston. O DMI tinha como principal objectivo melhorar o crescimento económico das organizações a nível mundial, através da integração da gestão do design. Atribui assim o carácter formal de disciplina à Gestão do Design, tornando-se no maior centro académico que reúne educadores, designers e empresários, atingindo assim o estatuto de liderança em 1986. Mais tarde, em parceria com a *Harvard Business School*, desenvolve o TRIAD (grupo de três), primeiro projeto de pesquisa internacional sobre gestão do design. As ligações entre as duas instituições foram reforçadas na década de 90, passando a *Harvard Business School* a ser a única distribuidora dos estudos de caso realizados na DMI.

Perante a evolução do design, num contexto em que é usado como estratégia, e a sua conseqüente consolidação nas empresas, surge o conceito *Design Thinking*, em que o design passa a assumir um papel de liderança no interior das organizações. Este conceito diz respeito ao conjunto de métodos e processos criativos usados para abordar um determinado problema com a finalidade de um efeito futuro. É considerada a capacidade para combinar empatia num contexto de um problema, de forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto.

A analogia feita por Kathryn Best, entre a história do design e a história da gestão do design, permite-nos perceber a relação intrínseca entre ambas as disciplinas e o seu comportamento evolutivo ao longo do século, tendo em consideração que à medida que o design se populariza e se consolida no seio das organizações, adquire cada vez mais um papel de liderança estratégica, proporcionando a entrada do conceito de gestão de design nas empresas (Best, 2009).

## 2.2 DEFINIÇÃO DO CONCEITO “GESTÃO DE DESIGN”

À semelhança da definição de design, é igualmente complexo definir o conceito de gestão de design,



pois não existe uma definição única nem universalmente aceite. Existem sim múltiplas perspectivas sobre os aspectos específicos que definem a gestão do design (Best, 2009).

Em 1986, Alan Topalian caracterizava a gestão do design pela sua distinção em dois pontos, gestão de design a curto prazo, quando se refere apenas à gestão de um projeto e gestão de design a longo prazo quando se refere a um panorama de design global (Mozota, 2011). Mais tarde, em 2003, considera que a gestão do design dentro de uma empresa consiste em gerir todos os aspectos do design ao nível corporativo e ao nível projectual (Best, 2009).

Já Gorb (1990) sugere que a definição de gestão de design está diretamente relacionada com a posição que o design ocupa dentro da organização, com a identificação das principais disciplinas do design relevantes para a gestão da empresa e com o conseqüente treino dos gestores para o poderem usar com eficácia.

Em 1993, Patrick Hetzel aumenta a abrangência do conceito de gestão do design diferenciando-o sobre três pontos (Mozota, 2011):

- gestão do design (gestão do processo criativo dentro da organização);
- gestão da empresa segundo os princípios do design;
- gestão de uma empresa de design.

Para Mozota (2011: 95), a gestão do design

“é a implementação do Design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação por meio da comunicação da relevância do Design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de Design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir os seus objetivos”.

Definir objectivos a longo prazo e fazer a coordenação do design no interior de uma organização implica contribuir para os objetivos estratégicos da empresa, usando o design para identificar necessidades, gerir os recursos de design e construir uma rede interdisciplinar, de informação e ideias para projetos. Segundo a autora são dois os objectivos da gestão do design:

- “1. Treinar parceiros/gerentes e designers. Isso implica familiarizar os gerentes com o design e os designers com a gestão.
2. desenvolver métodos de integração do design em ambiente corporativo”. (Mozota, 2011: 94)

Em síntese, a fronteira entre gestão e design é uma temática difícil, sendo fundamental entender as fronteiras que distinguem ambos. Mas quanto ao conceito de gestão do design, este pretende terminar com a contratação pontual de designers e passar a inseri-los nos quadros das empresas, impondo desta forma a cultura do design no interior da organização de forma a torná-la mais competitiva (Branco 2003). E apesar da gestão do design ser um tema que ainda causa alguma confusão relativamente à sua definição, existem algumas linhas orientadoras apresentadas por autores como Brigitte Borja de Mozota (2011), que podem ajudar à sua implementação de maneira a gerir melhor os investimentos feitos e a obter melhores resultados.

## 2.2.1 DIFERENÇAS COMPARATIVAS ENTRE GESTÃO E DESIGN

“Algumas empresas foram bem sucedidas em unir os mundos do design e da gestão. Esse processo apoia a convergência entre essas duas disciplinas” (Mozota, 2011, p. 97)

De acordo com Mozota (2011), ao fazer uma abordagem comparativa entre os conceitos e características de design e gestão encontraremos com mais facilidade semelhanças do que diferenças. A autora elaborou um quadro comparativo, indicado abaixo, entre os conceitos de design e de gestão:

CONCEITOS DE DESIGN	CONCEITOS DE GESTÃO
O DESIGN É UMA ATIVIDADE DE SOLUÇÃO DE PROBLEMA	PROCESSO, SOLUÇÃO DE PROBLEMA
O DESIGN É UMA ATIVIDADE CRIATIVA	GERENCIAMENTO DE IDEIAS, INOVAÇÃO
O DESIGN É UMA ATIVIDADE SISTÊMICA	SISTEMAS EMPRESARIAIS, INFORMAÇÃO
O DESIGN É UMA ATIVIDADE DE COORDENAÇÃO	COMUNICAÇÃO, ESTRUTURA
O DESIGN É UMA ATIVIDADE CULTURAL E ARTÍSTICA	PREFERÊNCIAS DO CONSUMIDOR CULTURA ORGANIZACIONAL, IDENTIDADE

Figura 5 - Abordagem comparativa entre conceitos de design e gestão segundo Mozota

O modelo tradicional de gestão baseia-se no controlo e não na criatividade, o que dificulta a integração do design no seio empresarial. No entanto, os modelos de gestão estão em mudança. Estamos a passar de um modelo hierarquizado de gestão para um modelo organizacional flexível, incentivando a independência, a iniciativa e a capacidade de correr riscos. Este novo modelo mais informal, é baseado em conceitos como gestão direccionada para o cliente, gestão de projeto e gestão de qualidade total, em que o design é o factor comum. Esta informalidade associada às novas formas de gerir permite ao design ter um lugar ao lado da gestão e partilharem do poder de tomada de decisão. Assim sendo, design e gestão são mutuamente benéficos quando aplicados segundo um modelo de convergência (Mozota, 2011).

## 2.2.2 APLICAÇÕES DA GESTÃO DO DESIGN

O verdadeiro potencial da aplicação de uma gestão estratégica do design a uma organização, passa pela sua incorporação tanto no processo de criação de um novo produto, como na concepção da própria estratégia da empresa, como também na sua organização física e espacial e na concepção de toda a sua identidade corporativa. Desta maneira, podemos analisar a gestão do design sob o ponto de vista do produto, do ambiente, da informação e da identidade corporativa (Best, 2009).

### 2.2.2.1 GESTÃO DO DESIGN DE PRODUTO

Dependendo do produto em questão, a gestão do design pode intervir no processo de desenvolvimento de um novo produto ou até mesmo na identificação da necessidade de criar uma nova gama de

produtos, de modo a gerar objetos mais inovadores, melhorar os aspectos relacionados com o seu desenvolvimento, despoletando uma melhor performance e obtenção de maiores lucros. Assim ao produto final é atribuída melhor qualidade, sustentabilidade, inovação e valor acrescentado.

#### **2.2.2.2 GESTÃO DO DESIGN DE AMBIENTE**

Gerir o ambiente empresarial tangível, sendo este o espaço físico da empresa, escritório ou loja e todo o seu equipamento é uma das tarefas desempenhadas pelo gestor de design no seio da empresa. Melhorar fluxos de produção e a forma como as pessoas vivenciam o espaço são os principais objectivos.

#### **2.2.2.3 GESTÃO DO DESIGN DE INFORMAÇÃO**

A importância de gerir o design de informação prende-se com a forma como a empresa comunica o seu propósito e intenções de acordo com o seu público-alvo. É normalmente fornecido através da função do marketing de um negócio e pode comunicar para audiências internas, ou seja, para os gestores, colaboradores e proprietários e para audiências externas como os distribuidores, fornecedores e concorrentes.

#### **2.2.2.4 GESTÃO DO DESIGN DE IDENTIDADE CORPORATIVA**

A gestão do design de identidade corporativa habitualmente engloba todos os pontos referidos anteriormente, que de algum modo fazem parte da instituição. “Os seus benefícios são difíceis de avaliar, mas há medidas implícitas de sucesso no aumento de cotas de mercado das maiores empresas que adoptaram programas de identidade”. (Best, 2009)

Compreender o contexto no qual a gestão do design atua permite aos gestores e designers uma identificação mais eficaz de novas oportunidades para desenvolver novos projetos criativos, processos, empreendimentos e consequentemente planear todos os recursos necessários à sua execução. Possibilita também que os restantes envolvidos no projeto compreendam as suas tarefas e que em conjunto possam trabalhar para atingir os objectivos estipulados. (Best 2009)

### **2.3 DIFERENCIAÇÃO, COORDEENAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO PELO DESIGN**

De acordo com o método de Mozota (2011), testado em 33 empresas, o design gera valor nas empresas que seguem o modelo para a criação de valor: design como diferenciador, design como coordenador e design como transformador. Embora todas as empresas envolvidas no estudo fossem reconhecidas pela excelência do design dos seus produtos, nenhuma delas estava a gerir o design da mesma forma.

AÇÃO DE DESIGN	FUNÇÃO DE DESIGN	VISÃO DE DESIGN
O VALOR DE DIFERENCIAÇÃO DO DESIGN	O VALOR DE COORDENAÇÃO DO DESIGN	O VALOR DE TRANSFORMAÇÃO DO DESIGN
O DESIGN É UMA COMPETÊNCIA ECONÓMICA QUE MUDA AS ATIVIDADES PRIMÁRIAS NA CADEIA DE VALOR	O DESIGN É UMA COMPETÊNCIA ADMINISTRATIVA QUE MUDA AS ATIVIDADES DE APOIO NA CADEIA DE VALOR	O DESIGN É UMA COMPETÊNCIA CENTRAL QUE MUDA A CADEIA DE VALOR DO SETOR E A VISÃO DA INDÚSTRIA
“3”	“3”	“3”
MARKETING DE MARCA	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA
PRODUÇÃO	GESTÃO DE TECNOLOGIA	GESTÃO DE CONHECIMENTOS
COMUNICAÇÃO	GESTÃO DE INOVAÇÃO	GESTÃO DE REDE
GESTÃO OPERACIONAL DO DESIGN	GESTÃO FUNCIONAL DO DESIGN	GESTÃO ESTRATÉGICA DO DESIGN

Figura 6 - os três níveis de gestão do design

### 2.3.1 DESIGN COMO DIFERENCIADOR

Considera-se o design diferenciador quando a estratégia de design procura acrescentar valor a uma marca, através de melhorias nos produtos, embalagens ou até mesmo no desempenho de um serviço. Aumentando assim o valor financeiro incrementado nas vendas, nas exportações e consequentemente no valor da marca, produto ou serviço perante o consumidor.

Deste modo, o design tem a função de criar impacto no comportamento do consumidor ao desenvolver a identidade da marca e ao construir o seu valor. Este mesmo consumidor tem já preferências estéticas provenientes dos princípios do design, mas que vão variando de acordo com o contexto.

### 2.3.2 DESIGN COMO COORDENADOR

O design é também um auxílio na coordenação do projeto e motivação das equipas interdisciplinares, evita conflitos e melhora as comunicações entre os responsáveis pelo projeto, resumindo: é uma ferramenta de coordenação. Neste ponto, o design está ligado à gestão de processos da empresa e à gestão de inovação orientada pelo cliente.

Desta maneira, o design deixa de ser visto única e exclusivamente como um resultado relacionado à forma e passa a ser visto como um processo que pode ser integrado e funcionar em simultâneo com outros processos da empresa e criar igualmente diferenciação. Tudo isto é conseguido estando associado ao desenvolvimento de novos produtos (DNP), sendo um elemento-chave de inovação e entendendo as necessidades do consumidor. Desta maneira, a gestão do design é um processo de DNP centrado no consumidor.

### 2.3.3 DESIGN COMO TRANSFORMADOR

O contributo do design surge na gestão da mudança e no processo de aprendizagem das empresas. Esta estratégia de design pretende criar valor através da melhoria das relações entre a empresa e o seu ambiente, antecipando a concorrência e as estratégias futuras dos mercados e prevendo tendências. Tudo isto terá um efeito direto no posicionamento da empresa no mercado.

O design é antes de mais uma contribuição para o processo de formulação da estratégia, podendo dividir-se em três níveis: definir responsabilidades e cultura organizacional, procurar operações de inovação e, por último, multiplicar demonstrações de identidade por meio do design.

São dois os modelos de posicionamento estratégico do design: o inato e o adquirido. O primeiro é referente ao design considerado competência central desde a origem da empresa, o segundo, o modelo adquirido ou apreendido com a experiência, como é o caso da Sony ou da Philips, diz respeito à valorização progressiva do design na empresa.

Resumindo, uma estratégia de design é inata ou baseada na experiência, sendo essa estratégia dividida em 3 estágios: formulação, concepção, implementação.

Segundo Mozota (2011) integrar o design na empresa nem sempre é uma tarefa simples. Porém, para aquelas que o conseguem implementar, pode transformar-se em know-how e numa competência central, podendo gerar um efeito directo no posicionamento da empresa, pois auxilia na mudança organizacional e na cooperação interorganizacional.

## 2.4 GESTÃO OPERACIONAL, TÁTICA E ESTRATÉGICA DO DESIGN

De acordo com Best (2009), o design é uma função, um recurso e uma forma de pensar dentro da organização, podendo estar activo no pensamento estratégico, implementação de projetos, sistemas e serviços e no desenvolvimento de processos.

Em cada organização o design tem um papel a três níveis: estratégico, tático e operacional. No primeiro definem-se as políticas e agendas globais, no seguinte as equipas, os processos, os sistemas de negócio ou funções específicas assumem o papel principal, ou seja, é necessário definir objectivos e táticas próprias. Por fim, o nível operacional no qual o design se manifesta nos produtos e nas experiências físicas e tangíveis, isto é, algo que o cliente pode tocar. Ou seja, o nível operacional tem como questão central “o fazer”, no nível tático “como fazer” e o nível estratégico relaciona-se com “o que fazer” (Mozota, 2011).



Figura 7 – Os três níveis de gestão do design numa empresa

## **2.4.1 POSICIONAMENTO OPERACIONAL**

No nível operacional, a gestão do design teria como função administrar várias funções, tais como, organização do fluxo de trabalho das actividades de design; a realização das tarefas, planeamento de horário, de orçamento e dos empregados; a adaptação das actividades de design às estruturas internas (Mozota, 2011)

## **2.4.2 POSICIONAMENTO TÁCTICO**

No nível tático, a gestão do design tem como função: o controle, coordenação e aprovação das actividades de design com a finalidade de cumprir adequadamente a estratégia empresarial; avaliação do processo de design, por forma a verificar se a estratégia geral definida está a ser realmente seguida; integração do processo de Design na empresa. Por fim, outra função tem que ver com as conexões com a produção e processos de comunicação, pesquisa e de desenvolvimento (Mozota, 2011).

## **2.4.3 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

Por último, no nível estratégico, a gestão de design encarrega-se: da estratégia da empresa, proveniente da formulação dos objetivos; competência e meios disponíveis para cumprir os objetivos empresariais; exploração dos pontos fortes e ajuste dos fracos. Ainda da diferenciação em relação às empresas competitivas e da criação de uma identidade única. Deste modo, neste nível faz-se um diagnóstico da empresa e desenvolvem-se as suas metas para o futuro, tal como uma análise dos pontos fracos e pontos fortes e descobrir novas oportunidades e riscos (Mozota, 2011).

## **2.5 A GESTÃO DO DESIGN NAS EMPRESAS**

### **2.5.1 INTEGRAÇÃO DO DESIGN NA EMPRESA**

“A questão-chave na gestão do processo de design é criar o relacionamento correcto entre o design e todas as outras áreas da corporação”. Donald E. Petersen, Ex-CEO da Ford  
(Mozota, 2011: 95)

Introduzir gestão de design numa empresa deve ser feito progressivamente e de maneira responsável, visto que tal nem sempre acontece de forma estruturada o que pode levar a que seja transmitida uma imagem diferente daquela que a empresa pretende.

Best (2009) defende que o design é intrinsecamente vinculado às empresas, sendo que os gestores e os designers podem criar em conjunto valor para a sociedade.

Já Mazota (2011) desenvolveu uma comparação entre gestão e design baseada numa perspetiva de gestão e outra estratégica, surgindo o conceito *designence*. A primeira perspetiva diz respeito à procura dos recursos e dos conceitos que vêm da gestão para reconhecer o design dentro da empresa.

Na segunda perspectiva passa-se o oposto, dá-se o reconhecimento da gestão a partir do conhecimento de design.

Deste modo e de acordo com pesquisas do Design Innovation Group, em Inglaterra, as empresas conscientes do papel do design no seio empresarial e que fazem um trabalho de destaque no âmbito da gestão, têm melhores performances em termos de venda, desenvolvimento e em resultado financeiro (Mozota, 2011).

## 2.5.2 COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE DESIGN

Os gestores de design têm de transcender frequentemente os seus papéis e adaptarem-se a diferentes situações. O líder de design cria a visão de como o design pode ser usado dentro da organização, vendendo essa visão aos protagonistas de negócio e aos decisores. O gestor de design assegura que os processos de design, os procedimentos e as funções internas estão a adicionar valor à organização, através de uma equipa de design definida ou de recurso interno com atitude de design que trabalha em e para unidades de negócio e projeto (Best, 2009)



Figura 8 - Competências do líder, gestor e designer

De acordo com Manual de Gestão do Design (CPD, 1997), o gestor de design tem como responsabilidades: conexão com a estratégia da empresa, avaliação do problema, planificação do projeto, seleção da equipa, organização do processo, avaliação final, entre outras. Ou seja, é esta figura institucional que gere todos os detalhes e ambientes da empresa, por forma a promover da melhor maneira a cultura de design na empresa.

O mesmo manual realça ainda que introduzir a cultura de design numa empresa não é somente contratar um designer ou criar um departamento, mas é antes enfatizar a ideia de integração e coordenação de tarefas no processo e na sequência das decisões. Deste modo, o design deixou de ser uma questão estética e passou a ser uma questão estratégica.

Ao nível da formação académica, a oferta no âmbito da gestão do design quase não existe, havendo somente cursos e seminários isolados.

O responsável pela gestão do design depara-se com três elementos críticos:

- competências de design;
- conhecimento da dinâmica humana;
- prática básica em negócios;

O responsável pela gestão do design, para poder gerir uma equipa de profissionais em design tem de compreender as suas motivações, possuir conhecimentos interpessoais e dinâmica humana, assim

como, conhecimentos de princípios avançados de design. Deve ainda ter boas capacidades verbais e escritas, tal como saber conduzir o trabalho em equipa, capacidade de assumir riscos e de antever o sentido de oportunidade. Uma visão sistémica e de futuro, o conhecimento do mercado, a organização e o método são mais algumas das competências que deve possuir para poder conduzir da melhor maneira o trabalho de equipa que visa a construção de algum produto/serviço.

## **2.6 DESIGN COMO PROCESSO DE GESTÃO DO PROJETO**

O design é um processo cíclico e criativo, que consiste numa série de métodos que são desenvolvidos para melhor servir a natureza de cada projeto de design. (Best, 2009:112)

A multidisciplinariedade do design e a diversidade de áreas em que atua, tornam difícil definir uma metodologia projetual universalmente válida.

Aqui se apresentam três metodologias distintas, que poderão servir como referência para a execução de projetos de design. Em análise estão as propostas de Brigitte Borja de Mozota, Katheryne Best e Bruno Munari.

### **2.6.1 O MÉTODO DE BRIGITTE BORJA DE MOZOTA**

Mozota (2011:26) afirma que definir as competências do Design é referir a profissão segundo os seus campos de atuação, assim como os métodos utilizados pelos profissionais nos seus projetos.

Assim sendo, a autora define o processo de design segundo quatro características fundamentais, os 4 C's (*creativity, complexity, commitment, choice*), fazendo um paralelismo aos 4 P's do marketing (*product; place; price; promotion*):

- Criatividade (o Design pode criar qualquer coisa que não exista),
- Complexidade (implica decisões sobre um grande número de variáveis),
- Compromisso (implica a procura do equilíbrio entre os objetivos e necessidades contraditórias como: - Custo vs. Desempenho; Estética vs. Facilidade de Uso; Material vs. Durabilidade)
- Escolha (tomada de decisão entre várias soluções possíveis num problema, seja ao nível do conceito ou de detalhes como cor ou forma) (Walsh et al 1992, cit in Mozota, 2011:26)

O processo de design segue diferentes fases, que podem ser idênticas ou variar de acordo com o projeto em questão. Mozota (2011:27) refere que para os designers “criar significa que primeiro precisa de ser identificado para então ser resolvido”. Identificado o problema, os designers seguem um método lógico aplicado a cada etapa do projeto. São então identificadas três estágios no método sugerido por Mozota:

- estágio analítico de ampliação do campo de observação;
- estágio sintético de geração de conceito;
- estágio final de seleção da solução final

No entanto, o seu processo criativo está faseado em cinco etapas antecedidas de uma fase preliminar de investigação. Assim Mozota considera:

- Etapa 0 – Investigação I Identificação do problema a ser resolvido pelo Design, definição do *briefing*;



- Etapa 1 – Pesquisa | Análise da importância do projeto para a empresa, do posicionamento do produto e da concorrência; estudos complementares e recolha de documentação; definição do conceito visual;
- Etapa 2 – Exploração | Esboços e exploração dos recursos criativos que o projeto pode adotar; apresentação das propostas e diretrizes criativas à equipa e ao cliente; discussão das soluções apresentadas e seleção de uma ou duas, em função das restrições estéticas, funcionais e técnicas;
- Etapa 3 – Desenvolvimento | Representação formal das soluções escolhidas; produção de um modelo funcional e em tamanho real; teste do modelo;
- Etapa 4 – Realização | Elaboração de documentos de execução e do plano plano de produção com as características técnicas a utilizar: materiais, cor, tratamento de superfície, e demais elementos; colaboração dos diferentes intervenientes no projeto: departamentos da empresa, fabricante, fornecedores externos;
- Etapa 5 – Avaliação | Lançamento de testes para controle técnico, normas de uso, segurança e durabilidade; avaliação de mercado; elaboração de material de comunicação do produto.

ETAPAS	OBJETIVO	RESULTADOS VISUAIS
0. INVESTIGAÇÃO	IDEIA	REUNIÃO
1. PESQUISA	CONCEITO	CONCEITO VISUAL
2. EXPLORAÇÃO	ESCOLHA DE ESTILO	ESBOÇOS DE IDEIAS, RASCUNHOS ESBOÇOS DE APRESENTAÇÃO MODELO EM ESCALA REDUZIDA
3. DESENVOLVIMENTO	PROTÓTIPO DETALHAMENTO	DESENHOS TÉCNICOS MODELO FUNCIONAL SIMULAÇÃO 3D PARA CORREÇÃO VISUAL CAPACIDADES DE FUNCIONAMENTO
4. REALIZAÇÃO	TESTE	DOCUMENTOS DE EXECUÇÃO PROTÓTIPO
5. AVALIAÇÃO	PRODUÇÃO	ILUSTRAÇÃO DO PRODUTO

Figura 9 – O processo de design Segundo Mozota

## 2.6.2 O MÉTODO DE KATHRYNE BEST

Segundo Best, (2009:112) os processos de design têm sofrido evoluções e estão continuamente a ser aperfeiçoados pelo designer ou equipa de design, quando colocados em prática.

Grande parte dos processos de design descreve a metodologia usada na resolução do problema proposto. Como tal, estas abordagens à resolução de problemas, não são lineares, podendo ser continuamente adaptadas, e moldadas às necessidades de um projeto ou cliente particular. (Best, 2009:112)

A autora define seis as fases essenciais ao processo de design, sendo elas:

- Fase 1 - Definição do problema;

- Fase 2 - conhecimento do problema;
- Fase 3 - Conceptualização do problema;
- Fase 4 - Desenvolvimento da solução de design;
- Fase 5 - Avaliação e teste
- Fase 6 - Implementação da solução.

A descrição dos procedimentos inerentes a cada uma das fases é apresentado no figura abaixo.

(BEST, 2009:117)

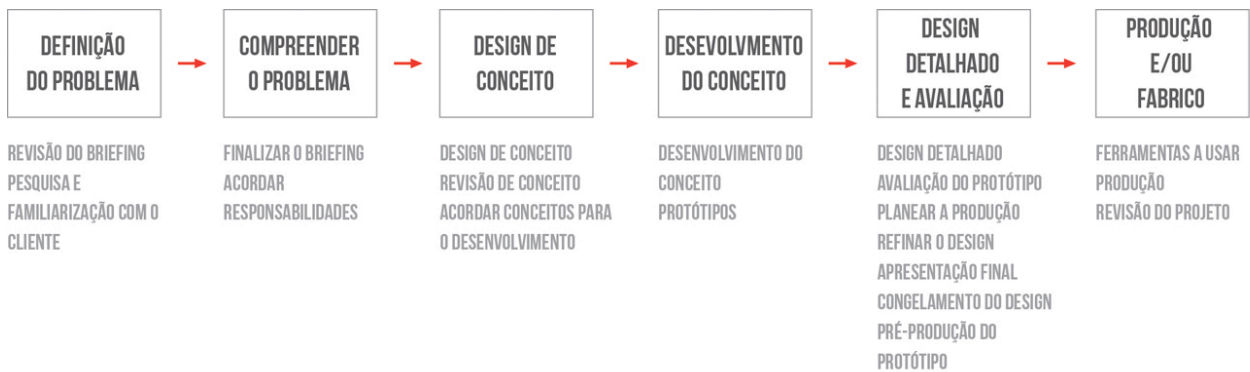


Figura 10 - O processo de design segundo Best

### 2.6.3 O MÉTODO DE BRUNO MUNARI

Conforme Munari (2009:364) refere, o designer

“tem de possuir um método que lhe permita a realização do seu projeto com o material correto, as técnicas certas e na forma correspondente à função (incluindo a função psicológica)”.

Segundo o autor, o designer deverá pensar para além das qualidades estéticas de um objecto, onde cada componente, incluindo a económica, será considerado ao mesmo nível.

De acordo com Munari, existem diversas metodologias projectuais, que se adaptam tanto às necessidades do designer, como às do projeto em questão.

Usando como referência alguns autores como Archer, Fallon e Sidal, Munari (2009: 364) refere que, analisando os métodos de cada um deles, se podem encontrar constantes, com as quais é possível esquematizar as diferentes fases de um projeto e assim estabelecer um método.

Archer: programação > recolha de dados > análises > síntese > desenvolvimento > comunicação

Fallon: preparação > informação > avaliação > criatividade > seleção > projeto

Sidal: definição do problema – exame dos design possíveis – limites – análises técnicas-otimização – calculo-protótipos – verificação-modificações finais

A proposta de Munari considera a sequência de etapas para a realização do projeto desde a Enunciação do Problema até ao Protótipo. Este método identifica ainda constrangimentos e recursos necessários para as várias fases, afirmando assim a sua pertinência para a disciplina do design.

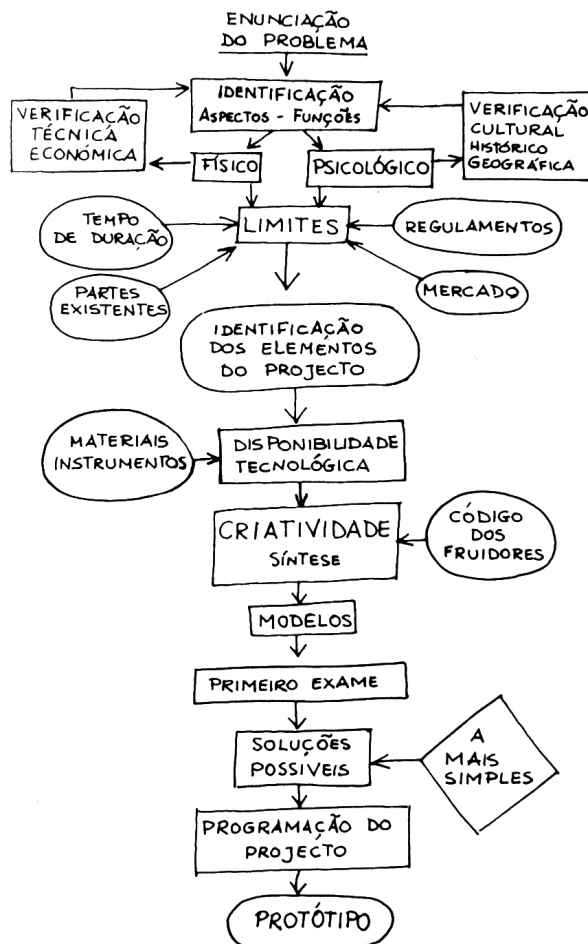


Figura 11 - O processo de design segundo Munari

A gestão do design que neste segundo capítulo foi dissecada, com o objetivo de esclarecer a mais-valia desta ferramenta estratégica que está ao dispor das empresas, apresenta o design como vantagem competitiva e de suporte à gestão empresarial, pelo seu contributo para a diferenciação, coordenação e transformação a favor do posicionamento esperado. Esta importância do design é alicerçada pelo seu valor comunicativo assente em ferramentas de definição da identidade corporativa apresentadas no capítulo seguinte.



## **CAPÍTULO 3 - IDENTIDADE CORPORATIVA E COMUNICAÇÃO PELO DESIGN**

Neste capítulo pretende-se entender o significado de identidade corporativa e os principais elementos que a constituem. Pretende-se ainda apresentar as formas de comunicação existentes numa empresa, tendo em conta a identificação das melhores estratégias de comunicação de uma empresa e as principais ferramentas de comunicação através do design.

### **3.1 DEFINIÇÃO DO CONCEITO “IDENTIDADE CORPORATIVA”**

De acordo com Swystun (2008: 35) o conceito de identidade corporativa define-se como

“a marca de uma corporação comunicada através da combinação do nome da organização com os seus símbolos visuais (logótipo, cores e desenhos). A identidade corporativa ainda inclui todo um conjunto de elementos de apoio em sua comunicação, tais como: tom de voz, identidade sonora, identidade olfativa, comportamento e identidade gráfica”.

Associados ao conceito de identidade corporativa, surgem inevitavelmente outros termos, como imagem e marca, noções cujo significado é fundamental perceber dado que estão na origem do conceito de identidade corporativa.

Começando pela imagem, Villafoñe (2011: 20) define como o efeito de um conjunto de causas no imaginário social. Estas causas são o reflexo da mensagem que a empresa emite e do seu desempenho ao longo do tempo e todas elas permitem, inevitavelmente, de forma implícita ou explícita, conhecer a sua identidade, reconhecer e recordar.

Ainda segundo Villafoñe, na elaboração de um modelo de gestão de identidade corporativa, deve ter-se bem presente que a imagem de uma empresa é a síntese da sua identidade, sendo que para a comunicar da forma mais correta, o conhecimento da sua realidade é indispensável. Uma gestão eficaz da imagem corporativa permite otimizar os aspectos da sua identidade (Villafoñe, 2011:18)

Na perspectiva de Ruão (2006) surge no âmbito do estudo das marcas, em 1990, o conceito de identidade da marca, aplicado no campo industrial e comercial pelo marketing e estudos organizacionais. Deste modo, a questão da identidade da marca passou a ser uma questão fulcral à análise das organizações, promovendo o respectivo desenvolvimento, defendendo Gioia (1998 cit in Ruão, 2006) que a identidade é fundamental à própria concepção da humanidade.

Em 1985, Albert e Whetten (cit in Ruão, 2006) desenvolveram um trabalho do qual surgiu a noção de identidade organizacional, tendo considerado que era uma questão auto-reflexiva. Resumiram o conceito a três pontos-chave:

- a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como fundamental para esta;
- é o que distingue de outras;
- é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente da instituição, o passado e o seu futuro.

Consideram ainda que a identidade de cada organização é decisiva no modo como a mesma responde

aos vários acontecimentos, acontecimentos esses que podem ter consequência no seio da instituição. A *corporate identity* tem um papel relevante no relacionamento entre a organização e as respectivas audiências externas, visto que, de acordo com Margulies (1997 cit in Ruão, 2006) a sua função é principalmente "... se identificar aos seus públicos: a comunidade, os consumidores, os funcionários, a imprensa, os acionistas presentes e potenciais, os analistas e os investidores", ou seja, é construir a sua imagem externa. Deste modo, esta identidade é transmitida através de sinais, mensagens, produtos, oriundos do emissor, que depois são interpretados pelo público. Assim sendo, a identidade de uma organização, que não deve ser confundida com o seu design, publicidade ou grafismo, é uma forma de a empresa criar uma distinção em relação às empresas concorrentes e pode ser consequência de uma estratégia previamente preparada ou simplesmente efeito das suas acções. (Ruão, 2006)

### 3.2 OS ELEMENTOS DA IDENTIDADE CORPORATIVA

" A criação de identidade é um triunfo da opinião apoiada por uma afirmação. As melhores identidades são irracionais, tal como as melhores marcas. Assim, é a subjetividade que funciona o que é reconfortante saber" Clifton, Rita e Simmons, John (2005: 132).

As empresas possuem atributos que as identificam e diferenciam das outras organizações, desde os seus os códigos de registo legal, a sua marca e os elementos que a definem (Villafoñe, 2011:15). Partindo para a análise da estrutura da identidade corporativa, Villafoñe (2011:18) identifica como três, os principais componentes estruturais, a história da organização, o projeto empresarial e a cultura corporativa. Por história da organização, entende-se todos os factos que estão na origem da empresa até à atualidade, conferindo-lhe um carácter único e diferenciador dado que cada empresa constrói a sua própria história. De acordo com o autor, o eixo referente ao projeto empresarial é definido pelo cruzamento da filosofia corporativa, com as orientações estratégicas da organização e ainda com a política de gestão da empresa. O terceiro componente estrutural da identidade de uma organização, a cultura corporativa, é formado por tudo o que é observável e constatável e que define ao nível comportamental a organização.



Figura 12 – Cruzamento das três áreas de identidade Segundo Villafoñe

Uma vez enumerados os três grandes componentes estruturais da identidade corporativa, segundo Villafoñe (2011: 20) existem ainda outros ingredientes que definem a identidade de uma organização,

que se agrupam em três conjuntos identificados como: os atributos permanentes da identidade, os atributos que definem a estratégia da empresa e os atributos associados a cultura corporativa. Os atributos permanentes da identidade adquirem esta nomenclatura pela improbabilidade de mudança. Estes atributos de carácter imutável são então:

- **a atividade produtiva ou identidade**, ação básica desenvolvida pela empresa de forma a gerar valor mediante a comercialização de produtos ou serviços;
- **a competência técnica e comercial**, que diz respeito à capacidade da empresa de competir no mercado, na comercialização dos seus produtos ou serviços;
- **a história da organização**, engloba todos os factos acontecidos ao longo do tempo na empresa;
- **natureza societária**, método legal adoptado pela empresa de modo ao cumprimento dos seus objectivos;
- **identidade social**, conjunto de características que definem a empresa como uma organismo social inserido num contexto socioeconómico concreto.

Os componentes que se seguem, identificadores da identidade corporativa, são considerados atributos que definem a estratégia da empresa:

- **visão estratégica**, que expressa um propósito e uma direcção na estratégia sob a qual a empresa vai direccionar o seu trabalho;
- **missão**, definida como a forma de como a empresa vai cumprir os seus objectivos estratégicos;
- **projeto empresarial**, estratégia operativa desenvolvida na organização com o objectivo de cumprir a sua missão.

São ainda mencionados como atributos associados à cultura corporativa, todos os aspectos relacionados com o pensamento, ideologia e comportamentos da organização:

- **comportamentos**, constituem todas as manifestações que expressão uma forma de ser ao nível coletivo;
- **valores**, são os princípios comportamentais dentro de uma organização
- **pressupostos básicos**, são as normas estipuladas que orientam os membros da organização e o seu comportamento.

Os onze atributos acima mencionados, de acordo com Villafoñe (2011:25), compõem a identidade corporativa, e a sua essência. Ao compreender e reconhecer estes atributos a empresa está a conhecer-se a si própria, o que é fundamental para construir de forma correta uma identidade corporativa sólida e conseqüentemente comunica-la da forma mais adequada.

Na perspetiva de Joan Costa (2012: 127-133) a identidade corporativa é composta por seis elementos, sendo eles a identidade cultural, verbal, visual, objetual, ambiental e comunicacional.

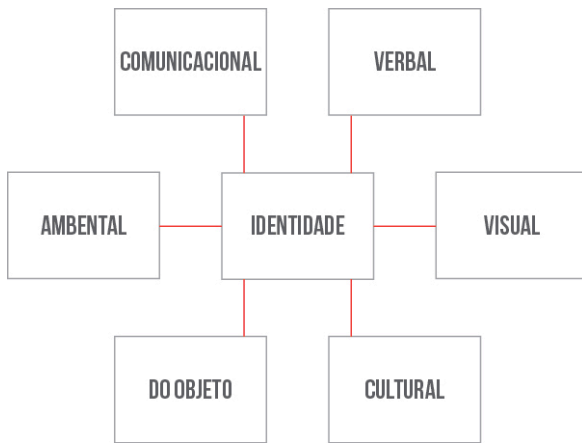


Figura 13 - Identidade da empresa Segundo Joan Costa

A identidade cultural de uma organização baseia-se no comportamento da mesma através do tempo, englobando esta definição as decisões, as ações, os feitos, as mensagens e as relações criadas pela empresa. A cultura corporativa global tem origem na identidade institucional e define-se conceptualmente nos termos missão visão e valores da organização. Este termo representa o potencial identitário de cada atributo, a personalidade e o estilo de cada instituição

Já a identidade verbal representa o primeiro dos signos que compõem a identidade empresarial, o linguístico. O nome da empresa é o principal símbolo verbal representativo da identidade corporativa. A identidade visual é composta pelos elementos gráficos que em conjunto identificam e representam uma marca, produto, serviço ou empresa. Logótipos, símbolos, cores, tipos de letra e até mesmo padrões são identificados como elementos básicos da identidade visual de uma empresa. A identidade visual gerou o conceito de identidade corporativa. Toda a identidade visual da empresa se torna portanto global facilitando a identificação da mesma. Este processo é facilitado pelo ser humano ser visual e por toda a cultura envolvente ser igualmente visual.

Identidade objectual é entendida como a identidade corporativa reflectida nos seus produtos. As formas, a estética e o estilo do produto podem ter características que o associem directamente a uma marca.

A identidade ambiental corresponde aos aspectos arquitectónicos, espaciais e físicos que representam a empresa. A incorporação de uma arquitectura corporativa uniformizada entre as instalações da empresa, stands e pontos de promoção e venda, facilitam o reconhecimento da marca perante o consumidor.

Por fim, a identidade comunicacional representa todo o tipo de comunicações que fidelizam o cliente à empresa. Está presente em cada actividade promocional da empresa e em cada um dos aspectos identitários referidos anteriormente com o objectivo de informar, convencer e seduzir. Pretende em simultâneo vender o produto ou serviço e a marca da empresa.



### 3.3 PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Comunicação, de acordo com Swystun (2008: 32)

“é a transição e troca de informação por meios escritos, orais, electrónicos e similares. É também o processo de estabelecer uma compreensão comum de fatos, pensamentos e opiniões entre emissores e recetores”.

A comunicação é um momento crucial nos processos de gestão da identidade da marca, empresa ou produto, uma vez que corresponde ao momento em que estes se confrontam com os seus públicos-alvo (Ruão, 2006: 64). O processo de comunicação pode ocorrer de formas distintas sendo aqui caracterizados o processo de comunicação visual e verbal.

#### 3.3.1 COMUNICAÇÃO VISUAL

“Capacidade de representar ideias visualmente é fundamental para a capacidade da equipa de design comunicar com os clientes e para o sucesso de um projeto”. (Best, 2009: 142)

Comunicar um produto ou conceito de forma visual pode determinar o sucesso ou insucesso de um projeto, ou seja, a componente gráfica, usada pelos designers para comunicar com os clientes, pode ser um factor importante na tomada de decisão. Os designers comunicam através de ferramentas que permitam aos receptores das mensagens visualizar as ideias.

“Pensar não tem que ser em palavras. Nem os conceitos estão limitados à disponibilidade de palavras para os descrever. Pensar pode ser feito por imagens e sentimentos que são bastante definidos mas muito amorfos para serem expressos em palavras. Para as pessoas têm muitas vezes de pensar de forma prática e confusa para conseguirem resolver problemas e concluir coisas” (Bono cit in Best, 2009: 142)

Segundo Munari (2009: 90), o processo de comunicação visual dá-se da seguinte forma:

“um emissor emite mensagens que um receptor recebe. O receptor está porém, imerso num ambiente cheio de perturbações, as quais podem alterar ou mesmo anular certas mensagens. Ainda que a mensagem visual chegue como pretendido ao receptor, encontrou pelo caminho outros obstáculos. Cada receptor de forma diferente possui filtros através dos quais a mensagem terá de passar para ser recebida”.

São três os filtros usados pelo receptor: o filtro sensorial que diz respeito aos sentidos e à forma como estamos sensorialmente preparados; o filtro operativo evidencia as características psicofisiológicas constitutivas do receptor. Por fim, o filtro cultural que deixa somente passar as mensagens que o receptor reconhece e que fazem parte do seu universo cultural. Posto tudo isto, o receptor emite uma resposta interior que é relativa à interpretação da mensagem ou uma resposta exterior à ação decorrente da mensagem.

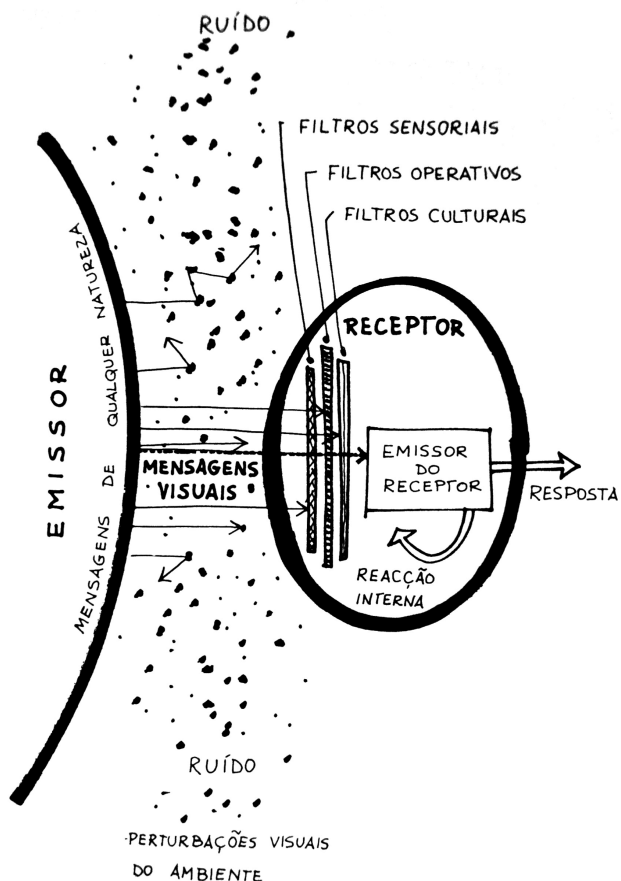


Figura 14 - Modelo de comunicação segundo Munari

Em síntese, comunicar visualmente é a transmissão e recepção de uma mensagem com recurso ao sentido da visão.

### 3.3.2 COMUNICAÇÃO VERBAL

Comunicar com os outros é uma parte fundamental da forma como nos relacionamos com outras pessoas. Num mercado altamente competitivo, uma comunicação eficiente pode trazer benefícios para a organização, em contrapartida as falhas de comunicação podem ter consequências graves. Uma comunicação eficaz pode fazer a diferença na hora de decidir se uma proposta de design é aceite ou rejeitada. Apresentar uma solução de design e explicar todas as suas mais-valias e ser compreendida por diferentes audiências pode ser um factor de diferenciação. Concluindo, comunicar verbalmente com eficácia significa compreender os outros e ser compreendido (Best, 2009: 84).

### 3.4 GERIR A IMAGEM ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO

Paul Feldwick (cit in Clifton e Simmons, 2005:149) refere que:

“para além de gerir o design e a linguagem da marca, a maioria dos gestores da marca também investe

dinheiro na comunicação directa com os vários stakeholders (“partes interessadas”), através de direct mail e do departamento de relações públicas, do design de telemarketing e do website, de eventos e de patrocínios e, não menos importante, através da publicidade na TV, na imprensa escrita, no cinema e na rádio”.

Como já foi referido anteriormente, a comunicação é crucial no processo de gestão da identidade da marca. De acordo com Teresa Ruão (2006: 64)

“de entre os públicos possíveis destacamos os consumidores – atingidos pelos programas de comunicação de marketing externos – e os funcionários – para os quais se exige planos de comunicação interna específicos”.

Durante muito tempo, a comunicação interna foi negligenciada pelas organizações e pelo Marketing, privilegiando ambos a comunicação ao consumidor final. No entanto, atualmente é realçada a necessidade da comunicação ser entendida de forma global e integrada, o que implica o desenvolvimento de sistemas de comunicação interna capazes de persuadir todos os funcionários às características identitárias da organização (Ruão, 2006: 65).

### 3.4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

Chaves e Bellucia (2003:78) referem-se à comunicação interna como a condição estratégica da implementação eficaz e respeito permanente de um programa de identidade corporativa. Estes são os princípios base para o desenvolvimento de uma cultura comunicacional sólida no seio da organização. As diretrizes da comunicação estão incorporadas na organização e a sua aplicação acontece de forma natural. No entanto, são controladas pelos responsáveis da gestão da comunicação interna, de forma a garantir que todo o investimento destinado a fortalecer a cultura comunicacional interna (formação, reuniões interdepartamentais, incentivos) seja rapidamente rentabilizado pela racionalização a estes implícita e pelo aumento da eficiência.

De acordo com Ruão (2006:65), a interiorização da marca por parte dos funcionários,

“envolve a partilha da pesquisa e da estratégia por detrás da marca”, “envolve a formação dos funcionários para a adopção de comportamentos que fortaleçam a marca” e “envolve recompensar e elogiar os funcionários cujas acções ancoraram a marca”.

Deste modo, resultará inevitavelmente um trabalho específico de transferência interna do sistema de signos identificadores que permita à organização ter argumentos que se sustentam em compreender as suas características e as suas formas de aplicação correta. Para que tal seja conseguido com eficácia devem ser organizadas sessões, de forma a passar a informação a todos os responsáveis pela empresa, directores, gestores e chefes (Chaves e Bellucia, 2003: 78).

De acordo com a opinião de Justo Villafoñe (2011: 302), não existe uma norma definida sobre a comunicação interna, sendo a utilidade da mesma questionada na gestão interna das organizações. O mesmo autor (2011: 302) enumera os princípios da comunicação interna, tais como:

- **distinguir informação e comunicação**, informar é confrontar as pessoas com os acontecimentos e comunicar pressupõe que haja relacionamento entre as pessoas;

- **Atitude proactiva por parte da direção**, é o factor decisivo para o sucesso de qualquer estratégia de comunicação interna;

- **projectar a imagem da empresa** através da comunicação interna de forma intencional, consiste na projecção da imagem da empresa através das pessoas que nela trabalham;

- **garantir a coerência entre a comunicação interna e a comunicação externa**, de modo a evitar falhas que ponham em causa a credibilidade da organização e a sua eficácia comunicativa;

- **revalorizar a comunicação interna, alargando-a para além do âmbito empresarial**, fazendo-a chegar aos familiares e amigos dos colaboradores, colégios e à sociedade em geral.

Enunciados os princípios, vejamos agora também em concordância com segundo Villafoñe (2011: 303) os objectivos da comunicação interna. Estes implicam:

- **que a organização desenvolva a sua visão estratégica**, de modo a informar os funcionários sobre os objectivos da empresa;

- **projetar uma imagem positiva**, para além das normas gerais da empresa é necessário cultivar entre os colaboradores uma imagem positiva para que estes assim a projetem no exterior;

- **equilibrar a informação ascendente**, transcendente e universal, informando os funcionários sobre os aspectos funcionais e corporativos, tentando obter feedback;

- **envolver todas as pessoas no projeto da empresa**, cada funcionário deve saber como contribuir para que a empresa atinja as suas metas corporativas;

Consolidar um estilo de direção, baseado no trabalho de equipa;

- **adaptação às mudanças de ambiente**, desde mudanças a nível de evolução tecnológica, comercial e produtiva.

Segundo o autor, a implementação dos princípios acima enumerados e o cumprimento dos objectivos pressupostos, tornam a comunicação interna mais favorável à organização, evitando que seja passada informação negativa para o exterior.

### 3.4.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

Contrariamente à comunicação interna, os pressupostos da comunicação externa baseiam-se na relação entre empresa-mercado. Ao longo dos anos este conceito de comunicar para o exterior da organização esteve desde sempre bastante relacionado com o marketing.

A relação empresa-mercado está cada vez mais sobrecarregada de comunicações e abundância informativa que importa saber gerir. De acordo com Kotler (2008), a visão para o futuro passa por vender experiências, em vez de vender produtos. Todos os organismos, públicos ou privados, com ou sem fins lucrativos começaram, segundo o autor, a cair na repetição da estratégia publicitária, tornando-se assim difícil existir de forma diferenciada no mercado.

Neste contexto, num mundo tão repleto de apelos comunicativos, é necessário informar e persuadir os consumidores através da comunicação, sendo que o grande desafio passa por conseguir comunicar de forma distinta nesta selva de estímulos e de poluição sonora e visual.

Seguindo estas premissas, as estratégias de comunicação das empresas, não podem continuar a optar unicamente pela utilização esporádica e desarticulada dos meios de comunicação *above the line* (“dentro dos media”, meios identificados com a publicidade nos meios de comunicação em massa,

incluindo imprensa, rádio, televisão, cinema e a publicidade exterior). As estratégias de comunicação apenas resultarão se a marca planejar paralelamente um conjunto de outras estratégias através de outros, meios sejam eles *above* ou *bellow the line* (“fora dos media”, meios que incluem as restantes ferramentas de comunicação, como as relações públicas, promoções, forças de vendas, merchandising, patrocínios e prestação de serviços ao consumidor). Construir uma mensagem forte, única e divulgá-la por múltiplos canais de comunicação é, actualmente, o mote para a construção de uma estratégia de comunicação eficiente (Ruão, 2006:72).

No entanto, segundo Brochand (cit in Ruão, 2006: 72) esta distinção deixa de fazer sentido quando se dá prioridade à estratégia de comunicação global da empresa em detrimento dos canais de comunicação.

Ao evoluirmos para uma estratégia de comunicação global que defende que “todos os contactos entre empresa e seus consumidores são portadores de mensagens” e que valoriza como instrumentos de comunicação todos os elementos adjacentes ao produto desde o nome, o slogan, a embalagem à prateleira onde é colocado no ponto de venda, surge um nome: conceito de comunicação integrada. Perante este novo conceito, as características intangíveis da marca, conjugadas com as suas características tangíveis, poderão constituir elementos comunicativos muito fortes (Ruão, 2006: 74). De acordo com o CPD (1997: 118), a principal característica de uma estratégia de comunicação integrada é a coordenação e em consequência o seu efeito integrador.

“Qualquer intervenção isolada em cada um dos elementos de comunicação resulta incongruentemente e acaba por criar uma dispersão de comunicados, senão mesmo uma contradição entre eles. Assim o design de uma nova embalagem não pode conter um logótipo obsoleto, nem um novo produto se pode acomodar simplesmente nos catálogos tradicionais da empresa”.

Perante o atual cenário de competitividade empresarial e de instabilidade económica, a fidelização dos clientes através de estratégias de comunicação integrada é um imperativo na estratégia de comunicação de qualquer empresa. Aumentar ou manter a participação no mercado depende da presença que as empresas fazem sentir junto dos seus clientes. Quanto maior for a notoriedade da marca junto do cliente, maior será a probabilidade efetiva da compra.

A gestão da identidade corporativa, assim como a estratégia de comunicação adotada pelas empresas, são fundamentais para tornar a marca memorável.

Neste capítulo apresentam-se os conceitos e decifra-se a vantagem da sua utilização que têm como objetivo um posicionamento estratégico no mercado altamente concorrencial entre empresas. É precisamente acerca do posicionamento que se dedica o próximo capítulo, onde se agregou ainda o conceito de sustentabilidade, imperativo no atual momento de produção.



## **CAPÍTULO 4 – DESIGN SUSTENTÁVEL PARA UM POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

“O design sustentável adopta uma visão a longo prazo”

(Livingston in Dictionary of Graphic Design and Designers, 2012: 225)

Com este capítulo pretende-se realçar a importância do design sustentável, sendo que serão abordados conceitos de sustentabilidade ambiental, económica e social. A adopção destes conceitos permite que a empresa obtenha um posicionamento estratégico, ou seja, que ganhe terreno a nível concorrencial, diferenciação perante outras empresas e ainda uma maior rentabilidade.

Perante o paradigma atual da sociedade de consumo, o desenvolvimento sustentável torna-se cada vez mais um factor de destaque para a competitividade no mundo empresarial. A mudança organizacional focada numa maior preocupação ambiental e a necessidade de uma resposta radical do homem e do design estão ainda condicionados por padrões de comportamento e filosofias do passado, não se disponibilizando a alterações mais profundas (Fuad-Luke, 2009).

Tendo as empresas um papel significativo na problemática ambiental, a necessidade de incorporar práticas sustentáveis em toda cultura organizacional é fundamental. No entanto, nem todas enquadraram ainda a sustentabilidade no seu processo de gestão. Este factor justifica a necessidade da elaboração de investigações que estimulem o desenvolvimento sustentável no contexto empresarial e consequentemente desenvolvam ferramentas que possibilitem a sua aplicação prática.

Assim, o desafio do novo milénio para os designers está em tornar o design mais sustentável ao nível ambiental, económico e social (Mozota, 2011).

### **4.1 DEFINIÇÃO DE DESIGN SUSTENTÁVEL**

Design e sustentabilidade fundem-se na procura de ferramentas estratégicas, com o intuito de gerar soluções para uma sociedade com desenvolvimento mais sustentável no âmbito económico, social e ambiental.

Sustentabilidade provém do termo “Desenvolvimento Sustentável”, que surgiu pela primeira vez em 1987 no Relatório de Brundtland (Our Common Future), documento esse apresentado à Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU.

De acordo com a definição do Dicionário do Design Gráfico e Designers (Livingston 2012), o design sustentável adopta uma visão a longo prazo da prática do design, aceitando que o retorno do investimento em decisões sustentáveis se fará sentir em gerações futuras. Apercebendo-se da relação estreita entre Design e Ambiente, o design sustentável abrange áreas como ética ambiental e sustentabilidade social. Com muitos cursos de design a incluir a sustentabilidade no seu plano curricular, a nova geração de designers compreende a necessidade das responsabilidades profissionais caminharem a par com as responsabilidades sociais e ambientais. Os designers podem influenciar os negócios e as empresas no sentido de adoptarem uma abordagem estratégica no seu uso de materiais e no seu impacto no ambiente. Esta abordagem pode ocorrer de forma progressiva, passando de projetos isolados que incluem princípios de green design a um compromisso

organizacional genuíno com o Design Sustentável, com impacto em todos os produtos e serviços. Os designers gráficos, enquanto membros de equipas multidisciplinares, são chamados a trabalhar dentro de um contexto ambientalmente responsável.

Manzini e Vezzoli (2002) sugerem que “para atingir a sustentabilidade ambiental é necessário que ocorram percursos idealmente praticáveis na mudança tecnológica e na mudança cultural”.

Outras definições concordantes afirmam que os pilares centrais do desenvolvimento sustentável assentam então sob a inclusão social, a preservação ambiental e sustentabilidade económica, pelo que nos interessa esclarecer as características que os diferenciam e sobretudo que os fazem coexistir.

#### 4.2 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL, ECONÓMICA E SOCIAL PELO DESIGN

O design deverá ter como objectivo dotar os objetos de valores de uso e significado (num dado contexto económico, cultural e tecnológico), tendo sempre presente a sua dimensão para além do consumo e a sustentabilidade ambiental, económica e social.

Num contexto empresarial, a sustentabilidade ambiental diz respeito à diminuição dos impactos no sistema natural, o desenvolvimento económico refere-se ao aumento da rentabilidade, pela adoção de estratégias que permitem a redução de custos, e a inclusão social tenta melhorar os problemas relacionados com a má distribuição de rendimento, saúde e oportunidades.



Figura 15 - Sustentabilidade social, ambiental e económica

Segundo Mozota (2011), o design sustentável assume frequentemente também uma abordagem holística, contemplando nos seus projetos os seguintes pontos:

- avaliação das condições do local de trabalho (design local);
- aplicação de eficiência de energia e estratégias de conservação;
- uso correto dos materiais;
- redução, reutilização e reciclagem em todos os níveis;



- fortalecer relações entre projeto – comunidade e entre a própria comunidade

As ferramentas para o desenvolvimento de um método de design sustentável têm como estratégia a visão a longo prazo, implicando a tomada de decisões de forma consciente e responsável, dentro de um ciclo de vida total de um produto ou serviço. Deste modo, num processo de análise do ciclo de vida de um produto devemos considerar todas as suas etapas, desde a escolha da matéria-prima e conversão da mesma em produto, a montagem, acabamento e consequente aquisição e uso do produto pelo consumidor final, reciclagem e fim de vida do produto (Mozota, 2011).

#### **4.2.1 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL – ECODSIGN**

“A natureza recicla todos os seus materiais, contudo o ser humano só recicla alguns”.

(Alastair Fuad-Luke in *The Eco-design hand-book*, 2009)

Quando falamos de sustentabilidade ao nível ambiental surge de imediato o conceito de ecodesign.

Apesar da preocupação do impacto ambiental de um produto nos remeter para a era da industrialização, o conceito de ecodesign é recente e remete-nos à década de 90.

No entanto, no início da década de 70 e anterior à efetivação do conceito de ecodesign, o designer Victor Papanek faz as primeiras referências ao conceito no seu livro *Design for the real world*. Contudo, o conceito foi colocado em prática apenas em 1992, por empresas norte-americanas, na tentativa de desenvolver produtos eco-eficientes.

O principal objetivo do ecodesign é projetar lugares, produtos e serviços, tendo o conceito presente em todas as fases dos projeto, de forma a minimizar o uso de recursos não-renováveis e consequentemente o impacto ambiental.

Os princípios do design sustentável focam-se em dois pontos fundamentais (Mozota, 2011: 46):

- usar sempre que possível materiais recicláveis, ou ter em conta materiais reutilizáveis e evitar o uso de materiais tóxicos;
- reduzir materiais e recursos energéticos; gerir desperdícios, projectando a pensar na durabilidade e reutilização dos produtos; diminuir etapas de montagem e desmontagem e impulsionar o design modular; identificar de forma clara e universal todos os materiais.

As questões de sustentabilidade ambiental têm custos assumidos, estando deste modo intrinsecamente ligadas às questões de sustentabilidade económica.

#### **4.2.2 SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA**

As vantagens da utilização do design sustentado e a conjugação dos factores ambientais, económicos e sociais, no âmbito empresarial passam pelo aumento do valor acrescentado atribuído aos produtos, minimização de processos produtivos, contratação de equipas multidisciplinares altamente especializadas, possíveis parcerias e sobretudo pela consequente diminuição de custos de fabrico. Os ganhos adquiridos pela empresa enquadram-se no método de gestão que contempla a sustentabilidade económica.

A definição de sustentabilidade económica tem como fundamentos básicos tornar o presente mais

eficiente em termos operacionais, reduzir os custos implícitos ao projeto, melhorar os aspectos tecnológicos, gerir os recursos energéticos, tudo em prol de um desenvolvimento estável, evitando picos económicos. A sustentabilidade económica visa tanto o presente, implementando mudanças em todos os sectores económico-industriais, mas mantendo a estrutura organizacional da empresa, como o futuro usufruindo dos lucros económicos provenientes do plano de sustentabilidade implementado (IDEO, 2008)<sup>13</sup>.

O designer deverá estabelecer um equilíbrio entre os métodos de produção e as necessidades do mercado. A sustentabilidade económica passa por atingir a melhor qualidade com o mínimo de recursos. Entende-se por qualidade a aptidão para o uso e por mínimo de custo de produção, englobando todos os aspectos formais que possibilitam essa optimização.

#### **4.2.3 SUSTENTABILIDADE SOCIAL – DESIGN UNIVERSAL**

A sustentabilidade social define-se pela capacidade do designer criar para todos, estando este relacionado com o desenvolvimento de produtos, sistemas ou serviços de forma a abranger o maior número de utilizadores possível.

Segundo Best (2009) “o design com sensibilidade social procura aumentar a acessibilidade e a inclusão de pessoas capazes de usar a oferta de produtos e serviços”. O consumidor final, mostra-se disponível a pagar mais por produtos e serviço mais éticos.

Papanek (2009) evidenciou como caminho alternativo para o design o desenvolvimento de projetos direcionados para um indivíduo ou comunidade e não para o mercado global. Papanek também incentiva os designers a conhecerem a realidade de países subdesenvolvidos aperfeiçoando produtos que realmente satisfazem as necessidades locais. O autor mostra-nos assim outra vertente do design social, contrariando a sua universalidade e realçando a sua responsabilidade.

Apenas com o foco no desenvolvimento sustentável é que o design poderá obter um resultado viável economicamente, socialmente equitativo e ecologicamente benéfico.

#### **4.3 DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO SUSTENTÁVEL**

“Design sustentável é um desafio e uma oportunidade para desenvolver capacidades de inovação mais inteligentes, ágeis e sustentáveis.

(Alastair Fuad-Luke in 1º Encontro de Doutoramentos em Design – UA, 2012)

A adoção de uma estratégia com base nos fundamentos da sustentabilidade acima descritos permite às empresas adquirir um posicionamento diferenciador perante a concorrência e ao mesmo tempo um impacto competitivo no mercado.

<sup>13</sup> [http://www.bsr.org/reports/BSR\\_Sustainable\\_Design\\_Report\\_0508.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_Sustainable_Design_Report_0508.pdf)

#### **4.3.1 ESTRATÉGIAS PARA UM POSICIONAMENTO SUSTENTÁVEL**

Autores Portugueses como João Branco e organizações internacionais como a IDEO, desenvolverem alguns modelos e estratégias, para implementação do design sustentável nas empresas com linhas direcionais de implementação.

##### **4.3.1.1 O (NÃO) MODELO DE JOÃO BRANCO (APLICADO A PME'S NACIONAIS)**

Com a dificuldade inerente de competir com os mercados produtores concorrenciais, Branco (2003) sugere a adopção do design sustentado, reforçando que a solução passará por intervenções graduais e não pela mudança radical de toda uma estratégia empresarial, de forma a garantir todas as condições favoráveis ao escoamento e comercialização de produtos.

Desta forma, poder-se-á criar uma estratégia futura mais sólida que irá mudar a imagem de baixa qualidade dos produtos portugueses a nível internacional, melhorando consequentemente a imagem e força da marca país.

Na opinião do autor, não existem modelos perfeitos para implementar o design nas empresas nacionais, devido às diferenças estruturais existentes entre as mesmas. No entanto, realça alguns pontos fundamentais para o processo de implementação, sendo alguns destes:

- investir seriamente em design sustentado;
- contratar toda uma equipa conhecedora e especializada em gestão do design;
- dar relevância a distinções e prémios de design, aplicando os seus frutos na investigação e desenvolvimento de novos produtos e/ou na melhoria das condições de comercialização interna e externa dos produtos e serviços;
- possibilitar a intervenção das empresas portuguesas nos esquemas de distribuição nacionais e internacionais.

As vantagens da utilização do design sustentado passam então pelo aumento do valor acrescentado atribuído aos produtos; minimização de processos produtivos; contratação de equipas multidisciplinares altamente especializadas e por possíveis parcerias e consequente diminuição de custos de fabrico.

##### **4.3.1.2 O MODELO DA IDEO (APLICADO A EMPRESAS GLOBAIS)**

“Design sustentável é um desafio e uma oportunidade para desenvolver capacidades de inovação mais inteligentes, ágeis e sustentáveis.

(IDEO, 2008 in [http://www.bsr.org/reports/BSR\\_Sustainable\\_Design\\_Report\\_0508.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_Sustainable_Design_Report_0508.pdf))

De forma a identificar as melhores estratégias para que as empresas possam ter um posicionamento sustentável de destaque no mercado, a análise que se segue é apresentada com base no relatório

“Aligned for Sustainable Design” da IDEO<sup>14</sup>, desenvolvido em 2008, onde são identificadas as seis oportunidades para o (Re)Design Sustentável de uma empresa.

A IDEO é uma empresa de consultadoria em design e inovação, sediada em dez países, com um historial passado de premiações e reconhecimento ao nível do design no âmbito global.

No relatório “Aligned for Sustainable Design” são destacados como os princípios para o design sustentável o seguintes pontos:

- Através da Gestão de risco e das pressões externas

O design sustentável oferece uma variedade de oportunidades, podendo as empresas aceder a novos mercados, melhorar o seu valor, reduzir e evitar custos desnecessários e atrair investimento de capital de forma mais efectiva. Há também aspectos positivos no que diz respeito à performance do produto (recursos melhorados e eficientes), ao processo de produção, satisfação do cliente e fidelidade à marca, moral dos empregadores e relações comunitárias. Estas oportunidades permitem fortalecer o negócio, tal como podem trazer benefícios fundamentais e levar à criação de melhores produtos.

- Posição reforçada no mercado

A tendência do consumidor para a sustentabilidade mostra sinais de evolução, sendo que é mais rapidamente associada a uma melhor qualidade do produto, que os consumidores podem utilizar sem receios e com confiança. Assim sendo, o design sustentável pode ser um caminho para corresponder a este interesse emergente do consumidor, tal como contribuir para melhorar a satisfação e a retenção do cliente. Pode igualmente beneficiar os valores corporativos da marca e a sua reputação, reduzindo o risco de problemas operacionais. Esta combinação tem potencial para alargar o mercado e de reforçar a marca e a relação com a mesma.

- Melhor conformidade e preparação

É já vulgarmente aceite que as empresas tenham que se esforçar por cumprir as leis ambientais, mas o cenário legal está em constante transformação. Um programa activo em design sustentável não só ajuda a empresa a cumprir as leis ambientais em vigor, como evita a necessidade de operar o controlo de emissões ou o pagamento do tratamento de resíduos perigosos. Cria também recursos que ajudam a empresa a ficar consciente e preparada para futuras exigências legais.

- Maior perspicácia e agilidade

Para além da racionalização dos custos de regulamentação, um programa de design sustentável pode melhorar os fluxos de comunicação e permitir a preparação e gestão da complexidade da empresa de forma mais efectiva. Por exemplo, o aluguer e a devolução de um produto como parte de um contrato de venda pode alertar a empresa para o interesse do cliente noutra compra. Estas estratégias podem melhorar a eficiência operacional, reduzir custos e melhorar a agilidade tecnológica.

- Inovação ao acaso

Muitas empresas que realizam auditorias de sustentabilidade das suas linhas de produtos identificam oportunidades para a inovação. Algumas dessas oportunidades emergem porque as investigações desvendam uma complexidade desnecessária que acrescenta custos, já outras surgem de diálogos

<sup>14</sup> [http://www.bsr.org/reports/BSR\\_Sustainable\\_Design\\_Report\\_0508.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_Sustainable_Design_Report_0508.pdf)

com fornecedores, clientes e demais partes interessadas, que identificam as opções de melhor desempenho, custo e adequação às necessidades do cliente.

- Melhoria de moral e produtividade

Intimamente ligadas ao potencial de inovação, as iniciativas de sustentabilidade podem reforçar a satisfação dos funcionários no trabalho e incentivá-los a comunicar ideias e sugestões de melhoria. O design que surge da iniciativa dos empregadores pode ser incrivelmente efectivo, já que o conhecimento profundo que eles detêm dos processos e produtos é o ponto de partida para importantes conclusões práticas.

O principal ponto a reter é que a sustentabilidade do produto está a emergir como uma área muito relevante da gestão corporativa. No entanto, o conjunto de atributos que tornam um produto sustentável ainda não são totalmente claros porque as estruturas defensoras da sustentabilidade nas empresas ainda estão a ser criadas. Atualmente é difícil dizer com precisão onde estão as oportunidades ou quando é que as pressões sobre a sustentabilidade dos produtos se poderão tornar num tema crucial nas empresas. É possível que a pouca atenção dada aos impactos sociais ou ambientais leve ao boicote de produtos, bloqueie a sua venda em cadeias de abastecimento ou torne mais difícil a captação de talentos e capital. Nesse sentido, a gestão da sustentabilidade do produto vai para além do seu posicionamento estratégico, revelando-se na gestão prudente da marca corporativa.

#### **4.3.2 VANTAGENS COMPETITIVAS DA INTEGRAÇÃO DE PRÁTICAS DE DESIGN SUSTENTÁVEL**

“As empresas criam valor durável através do design sustentável, actuando nas funções e ciclos de vida que definem a sustentabilidade do produto final”.

(IDEO, 2008 in [http://www.bsr.org/reports/BSR\\_Sustainable\\_Design\\_Report\\_0508.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_Sustainable_Design_Report_0508.pdf))

Ainda segundo a IDEO, a sustentabilidade é uma oportunidade para a prática do design e para a definição da função do design nas empresas. Tomar consciência desta oportunidade envolve a integração de nova informação nas análises de produto e desenvolver a infraestrutura de comunicação para identificar, organizar e transmiti-la. Envolve também que se mantenha o diálogo entre os vários intervenientes envolvidos para se perceber o conceito de sustentabilidade, sempre em evolução. Esta combinação de introspecção e integração leva as empresas a criar valor através do design sustentável. As vantagens competitivas de uma organização com posicionamento sustentável passam pela integração do conceito de design sustentável como inovação prática, como sinal de inteligência organizacional e como consequente aprendizagem organizacional.

##### **4.3.2.1 DESIGN SUSTENTÁVEL COMO SINAL DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL**

O design sustentável é mais do que uma inovação na prática e análise do design. É um reconhecimento de que muitos grupos dentro da empresa podem moldar o design final do produto, mesmo que não saibam que podem fazê-lo. Assim, fazer design sustentável implica que as pessoas envolvidas reconheçam como as suas escolhas estão a moldar a sustentabilidade do produto, levando-

as a identificar recursos para melhorá-los.

As empresas estão a construir a sua sustentabilidade, como processo de concepção integradora, sendo que esta integração envolve a expansão de canais de coordenação e a criação de *feedback*. O design integrador possibilita uma nova consciência sobre a interação dos grupos com a sustentabilidade do produto e reconhece problemas não identificados previamente no campo de ação, que poderiam perturbar novas iniciativas e a própria inovação. Como resultado, estas medidas ajudam as empresas não só a projetar produtos mais sustentáveis hoje, mas também a construir processos de design mais inteligentes, ágeis e capazes de alcançar uma inovação sustentável.

Para além da criação de infraestruturas de comunicação que melhoram a coordenação do design, as empresas líderes nesta matéria estão também a desenvolver ferramentas de apoio que ajudem as pessoas a fazer escolhas mais sustentáveis, como calculadores de sustentabilidade e bases de dados que permitam responder a questões como:

- Quão sustentável é este material? Quão tóxico, renovável, re-usável, reciclável e ético é este produto como resultado do seu uso?
- Onde temos a informação para guiar a tomada de decisões sobre este material? Quem tem acesso e de que forma?
- Quanto estamos a usar deste material nos nossos produtos? Que implicações tem para os empregados e para a forma como os clientes o usam?

Colocando estas mesmas questões, as empresas chegarão a diferentes respostas porque os seus produtos e processos de produção são distintos. No entanto, a infraestrutura de comunicação desenvolvida tem elementos semelhantes de sucesso, pois ajuda-os a melhorar a sustentabilidade dos seus produtos e a capacidade de os redesenharem. Cria ainda sinergias internas e externas que levam a um redesign de produto mais sustentável e significativo. Para além disso, difunde ferramentas para que essa informação esteja acessível no momento certo e no sítio certo.

#### **4.3.2.2 DESIGN SUSTENTÁVEL COMO APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

O design sustentável é agora apresentado como uma orientação de aprendizagem. A sustentabilidade é fluída, contextual e com um significado evolutivo. As empresas estão a fazer avanços no design dos seus produtos, mas o desenvolvimento do design, como disciplina importante no processo continua a aprender sobre questões de sustentabilidade e a fazer mudanças nos produtos, à medida que o mundo à sua volta muda também.

Neste sentido, as empresas reconhecem que estão a fazer produtos mais sustentáveis, mas não totalmente sustentáveis. A sua abordagem do design sustentável é vista como uma área de evolução contínua, repetindo o processo de avaliar, unir, criar e difundir. Estão a acumular conhecimento e informação que expande o campo de ação das suas capacidades de (re)design sustentável. Como parte do processo, trabalham proximamente com os vários intervenientes para ajustar o conceito sempre mutável de sustentabilidade e possibilidades emergentes no design. Prestam atenção ao

conceito de design sustentável, à medida que o mundo vai mudando.

Este processo implica aprender a pensar no ciclo de vida do produto, para além das fronteiras da organização para tornar a sustentabilidade visível, tratável e rentável. Constrói-se a partir de projetos iniciais para a integração de inteligência sustentável em toda a organização.

O conceito de design sustentável é neste quarto capítulo dividido pelos seus pressupostos ambientais, económicos e sociais, todos de importância efetiva e incontornável, uma vez que favorecem com eficácia a diferenciação e posicionamento que as empresas têm de encontrar no mercado global. Assim, as práticas de design sustentável são sinónimo de inovação.

## SÍNTESE

Nesta primeira parte – Enquadramento Teórico - procurou-se apresentar e caracterizar as áreas temáticas mais relevantes para o projeto de rebranding Polisport off-road fundamentadas em autores de referência da gestão de design; identidade corporativa; comunicação e sustentabilidade.

Caracteriza-se ainda o tecido empresarial português de forma a enquadrar a empresa Polisport, uma PME líder que desde sempre apostou no mercado internacional e que constitui aliás cerca de 97% do volume anual de faturação.

A gestão do design é assumida nesta investigação como um recurso fundamental para as empresas, ainda que se reconheça que esta área tem ainda um grande percurso a percorrer até que integre e apoie a tomada de decisões sem reservas.

Relativamente à identidade corporativa identificam-se os seus elementos e define-se o conceito, de forma a tornar clara a necessidade de trabalhar e gerir continuamente a identidade através de estratégias de comunicação visual e verbal, com impacto interno, junto dos elementos da empresa e externo, junto do público.

O maior impacto da comunicação da identidade corporativa pelo design é possível avaliar pelo posicionamento que a empresa vai conquistando ao longo do tempo e foi precisamente este o último assunto abordado nesta primeira parte da investigação. Defende-se a integração, nas empresas, de práticas de design sustentável, como vantagem competitiva que favorece um posicionamento estratégico e diferenciado das mesmas no mercado a nível ambiental, económica e social.

O projeto de rebranding Polisport off-road é um exemplo da prática de design sustentável, apoiado em políticas de gestão de design, que vem reforçar a identidade corporativa da empresa, assente numa estratégia de comunicação pelo design.

Na segunda parte desta investigação apresenta-se de forma mais detalhada a empresa Polisport e o projeto off-road.



## **PARTE II – PROJETO DE REBRANDING POLISPORT OFF-ROAD**

### **SUMÁRIO**

O enquadramento teórico sobre o qual incidiu a primeira parte deste documento foi fundamental para estruturar a apresentação do projeto de rebranding, exposto nesta segunda parte da dissertação. Esta investigação procura mapear as várias fases de um projeto de rebranding em ambiente empresarial, sendo indispensável conhecer a estrutura interna da empresa Polisport, nomeadamente na sua organização por departamentos, funções e métodos de trabalho, assim como os intervenientes chamados nos momentos de tomada de decisão.

Assim, assumem-se as características específicas desta empresa, como factor individual para o desenho do processo de trabalho e da metodologia projetual seguida. Não se pretende com esta investigação a constituição de um modelo projetual de rebranding para PME's, assente na gestão do design replicável a outras empresas, mas antes expor a solução encontrada na Polisport, demonstrando os vários momentos do projeto que ainda assim servem de exemplo a outras empresas com objetivos semelhantes.

De salientar que as diferentes fases do projeto foram estipuladas inicialmente e organizadas em função dos intervenientes, assim como calendarizadas e orçamentadas.

Assim, a Parte II desta investigação apresenta o projeto de rebranding off-road com a seguinte estrutura de capítulos:

- 5 – Caracterização da empresa Polisport;
- 6 – Comunicação da Identidade Corporativa Polisport;
- 7 – Projeto de Rebranding Polisport off-road

Serve de suporte a este desenvolvimento projetual a experiência da prática profissional da equipa da Polisport, a análise da concorrência, documentos internos e a permanente comunicação e avaliação das soluções junto dos clientes.

## **CAPÍTULO 5 – CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA POLISPORT**

### **5.1 ENQUADRAMENTO HISTÓRICO DA POLISPORT**

Nos anos 70 registou-se em Portugal um enorme entusiasmo pelo Motocross, que se traduziu no aumento da importação de motos para a prática do desporto.

Contudo, obter os acessórios desta modalidade além de ser de uma enorme dificuldade pelo facto de serem importados, era ainda muito dispendioso. Desta forma, aproveitando a lacuna existente no mercado nacional, em 1978, Pedro Araújo e Paulo Araújo, fundadores da Polisport, produziram de forma artesanal, numa garagem, os primeiros guarda-lamas para motocross. A oportunidade de negócio foi encontrada: era necessário obter acessórios dentro do mercado nacional.

Em 1982 surge a Polisport que desde cedo se internacionalizou. Em 1984 marca presença em Colónia, na IFMA, uma feira dedicada ao sector, realizando também as primeiras vendas para Espanha.

O sentido de oportunidade, a motivação e a criatividade fizeram com que o grupo Polisport ocupasse um lugar de destaque no território nacional, tal como além fronteiras, destacando-se desde sempre pelos produtos de alta performance, assim como pelo design inovador e cores apelativas das embalagens, o que permitiu desde cedo uma forte diferenciação em todos os pontos de venda e exposição.

Até 1985, a produção de Polisport concentrava-se principalmente em acessórios plásticos para motos. Mais tarde, devido à abertura de mercados novos e à integração de Portugal na União Europeia, a Polisport teve a necessidade de diversificar a sua gama de produtos, iniciando a produção de acessórios plásticos para bicicletas como guarda-lamas e porta-bebés.

Passados 33 anos, a Polisport oferece uma completa gama de produtos inovadores tanto no sector das bicicletas como das motos para off-road, exportando para mais de 60 países e marcando presença nos 5 continentes. Para além da produção de produtos com marca própria, a Polisport é também produtor OEM (Original Equipment Manufacturer).

Possui ainda um *know-how* que possibilita ir ao encontro das necessidades dos seus públicos-alvo, destacando-se no mercado pela constante aposta na inovação tecnológica e criatividade. Actualmente é uma empresa moderna, dinâmica que trabalha junto das empresas mais respeitadas mundialmente em ambas as áreas.

### **5.2 O GRUPO POLISPORT – APRESENTAÇÃO**

O grupo Polisport, totalmente nacional, dedica-se à produção de plásticos de alta *performance* para motos off-road e componentes para bicicletas, tendo conquistado um lugar de destaque no mercado internacional, correspondendo a exportação a 97% do volume da facturação global.

Empregando mais de 220 colaboradores, todo o grupo se localiza no distrito de Aveiro, em Oliveira de Azeméis. Actualmente encontra-se dividido por quatro empresas: Polisport Plásticos SA (1982), Polinter Plásticos SA (1980), Polisport 2 (2005) e, por fim, Polisport Molds (2012).

A marca Polisport, referência no campo da inovação e da tecnologia, tem uma notoriedade marcada pelo prestígio, alicerçado pela inovação, qualidade dos plásticos, assim como pela diferenciação dos respectivos produtos. Estes últimos são o foco central da empresa e distinguem-se não só pela diferença, mas igualmente pelo lazer e segurança relativamente ao seu desempenho.



Figura 16 - Polisport corporate



Figura 17 - Polisport bicycle



Figura 18 - Polisport motorbikes

### **5.2.1 A EMPRESA POLISPORT PLÁSTICOS S.A.**

A Polisport Plásticos SA, sede de todas as empresas do grupo, deu início à actividade em 1978, ganhando desde logo um lugar de destaque nos cinco continentes, não só pela qualidade já anteriormente referida, mas também pelo *know-how*, flexibilidade e experiência.

A empresa dá prioridade à investigação, ao desenvolvimento e às soluções tecnológicas próprias, com o intuito de criar produtos inovadores, fabricando sobretudo peças em polipropileno sempre adequadas às necessidades de cada mercado-alvo no que respeita à estética, resistência, qualidade dos acabamentos e durabilidade.

### **5.2.2 CULTURA E VALORES TRANSVERSAIS AO GRUPO**

Liderança, inovação, diferenciação, criatividade e qualidade são as premissas que definem a missão estratégica da empresa. Deste modo, aposta no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores e das respectivas capacidades tecnológicas, sempre com o intuito de desenvolver uma cultura que privilegia a abertura à mudança, assim como o envolvimento de todos e as decisões sustentadas.

Deste modo, a missão transversal a todo o grupo, passa por conceber produtos inovadores para as duas rodas, garantindo desempenho com segurança, diferenciação e lazer.

A visão da Polisport passa por ser líder pela notoriedade da marca, alcançando prestígio pela inovação, qualidade dos plásticos e pela diferenciação dos seus produtos. A sua estratégia assenta em duas propostas de valor: relação e inovação. A primeira pressupõe que distribuidores fidelizados continuarão a comprar e poderão comprar mais, alargando a gama de produtos. A proposta de valor assente na inovação pressupõe que a venda de produtos inovadores contribuirá para o aumento da produtividade das vendas e liderança do produto. Por sua vez, a imagem de marca associada à inovação contribuirá para elevar a notoriedade da marca Polisport, com o objectivo de atrair novos clientes e assim aumentar as vendas.

### **5.2.3 ESTRUTURA INTERNA / DEPARTAMENTAL DO GRUPO**

Até 2005 o modelo de negócio do grupo Polisport baseava-se em três recursos:

- Produção;
- Vendas;
- Financeiro.

Todavia, por forma a adaptar-se às exigências do mercado internacional, assim como garantir a qualidade e a inovação dos respetivos produtos, foi sofrendo uma natural reestruturação. Assim sendo, criou-se uma estrutura organizacional dividida em treze departamentos:

- Concepção e Desenvolvimento Industrial;
- Comercial;
- Logística;
- Compras;
- Qualidade;
- Financeiro;
- Auditoria Interna;
- Recursos-Humanos;
- Informática;
- Marketing;
- Engenharia;
- Produção (Polinter);
- Logística (Polinter).

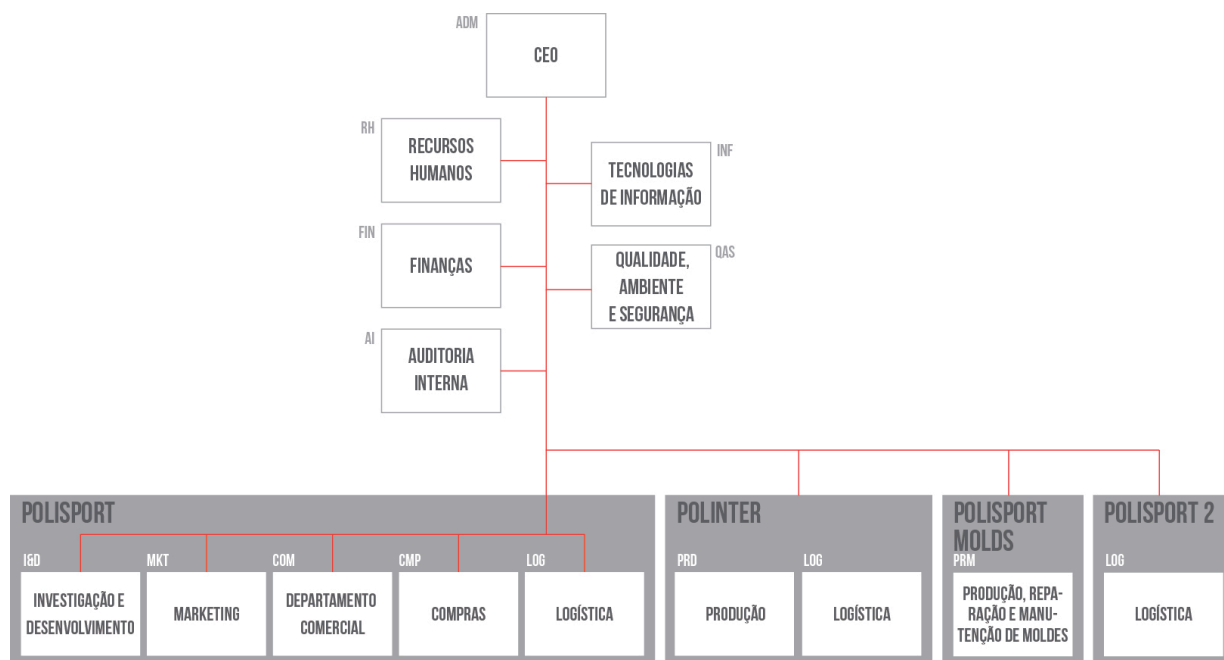


Figura 19 - Organograma da empresa

#### 5.2.4 SECTORES DE MERCADO/PRODUTOS POLISPORT

A Polisport encontra-se dividida em três segmentos de mercado: acessórios para bicicletas; acessórios para motos e produtos OEM, sendo que o *core business* da Polisport são produtos plásticos para veículos de duas rodas: bicicleta e moto.

Para o ramo de bicicleta a Polisport produz capacetes, bidões, guarda-lamas e porta-bebés, sendo líder europeia neste último produto.

Para o sector das motos, a Polisport produz componentes e acessórios plásticos destacando-se as carenagens, porta-faróis, protetores de mão, cavaletes e proteções individuais. A empresa atua no mercado da produção do primeiro equipamento para os maiores construtores de motos europeus, tais como a BMW, KTM, Husqvarna, GAS GAS e a Suzuki, entre outros

- Setor de bicicletas



Figura 20 - Capacetes, bidões, guarda lamas e porta bebés

- Setor de motos



Figura 21 - Cavaletes, porta faróis, carenagens, coletes de proteção, protetores de mão

- Setor de OEM



Figura 22 - Produtos OEM, cadeiras de bebé para automóvel

### 5.3 A MARCA POLISPORT NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

Notoriedade e satisfação são duas premissas sempre presentes na estratégia da empresa. Como tal, são construídas ferramentas de análise destes dois pressupostos que passam pela análise do indicador global, que permite avaliar/inferir sobre a notoriedade, e do indicador da satisfação da marca Polisport no mercado global onde atua, quer junto do cliente final quer junto da rede de distribuição. Este indicador pretende mostrar o valor total e resumo de todos os indicadores monitorizados durante o ano, tendo como base de estudo o *feedback* obtido através do website, redes sociais (*facebook* e *youtube*), *clipping*, formulários de contacto e da avaliação feita pelos distribuidores à Polisport quer a nível da notoriedade, quer da satisfação.

NOTORIEDADE DA MARCA	2011		2012	
	INDICADOR	OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO
INQUÉRITO DISTRIBUIDORES > NOTORIEDADE DA MARCA	66%	80%		80%
MÉDIA DOS INDICADORES POSITIVOS DO WEBSITE FACE AO TOTAL DOS INDICADORES MONITORIZADOS	-	-	42%	80%
MÉDIA DOS INDICADORES POSITIVOS DO FACEBOOK BICI FACE AO TOTAL DOS INDICADORES MONITORIZADOS	-	-	51%	80%
MÉDIA DOS INDICADORES POSITIVOS DO FACEBOOK MOTO FACE AO TOTAL DOS INDICADORES MONITORIZADOS	-	-	50%	80%
MÉDIA DOS INDICADORES POSITIVOS DO YOUTUBE MOTO FACE AO TOTAL DOS INDICADORES MONITORIZADOS	-	-	46%	80%
MÉDIA DOS INDICADORES POSITIVOS DO YOUTUBE BICI FACE AO TOTAL DOS INDICADORES MONITORIZADOS	-	-	60%	80%
TOTAL (MÉDIA)	66%	80%	50%	80%

SATISFAÇÃO DA MARCA	2011		2012	
	INDICADOR	OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO
INQUÉRITO DISTRIBUIDORES > SATISFAÇÃO DA MARCA	75%	80%		80%
MÉDIA DOS INDICADORES POSITIVOS DO CLIPPING FACE AO TOTAL DOS INDICADORES MONITORIZADOS	-	-	58%	80%
MÉDIA DOS INDICADORES POSITIVOS DOS FORMULÁRIOS DE CONTACTO FACE AO TOTAL DOS INDICADORES MONITORIZADOS	-	-	91%	80%
TOTAL (MÉDIA)	75%	80%	75%	80%

Figura 23 - Tabela de indicadores

O primeiro ano em que se obtiveram estes indicadores foi em 2012. Estes dados compilam a informação dos distribuidores e clientes finais da Polisport. Uma vez que os dados da notoriedade da marca são os mais genéricos, e sobre os quais temos menos controlo, permitem também demonstrar um indicador mais assertivo e realista sobre a notoriedade da marca no mercado.

### 5.3.1 RECONHECIMENTO E DISTINÇÃO DA MARCA POLISPORT

Inovação e Criatividade são os pilares da política de gestão da Polisport. Foi esta forma de se posicionar no mercado que fez a Polisport merecer em 2009 a distinção com uma Menção Honrosa no prémio PME Inovação da Cotec Portugal - Associação Empresarial para a Inovação. É ainda de salientar que a Polisport é desde 2007 distinguida como uma das PME Líderes Nacionais.

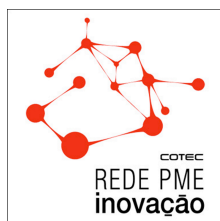


Figura 24 - Logótipos PME líder e Rede PME inovação

No sector off-road, ideias activas no desenvolvimento de produtos inovadores como o *bike stand*, cavalete para motos de cross desdobrável, permitem à Polisport ter hoje 10 registos de patente e 4 registos de design comunitários. De todas as inovações introduzidas no mercado, a tecnologia IPD (Inmold Plastic Decals) é o mais significativo caso de sucesso e cujo desenvolvimento mais dependeu do desporto. Esta tecnologia consiste na fusão entre o grafismo e a peça plástica, dispensando a utilização de autocolantes. Apresenta uma estética superior, maior qualidade e um preço competitivo, sendo ainda totalmente reciclável. Argumentos com especial importância para construtores de motos que não só vêem diminuídos os seus custos de produção, como garantem que as motos se mantenham mais tempo com o seu aspecto original e ostentado a sua marca.

Depois de três anos de intenso trabalho, e em cooperação com uma empresa dos Estados Unidos, a Polisport foi a primeira empresa, a nível mundial, a chegar ao mercado com esta tecnologia, conquistando dois importantes clientes de primeiro equipamento: a KTM e a Husqvarna. Outro reflexo do IPD foi o facto de a Polisport ter sido ainda honrada com três prémios pela Associação Internacional de Decoração In-mold, com sede nos Estados Unidos, que distinguiram os produtos pela resistência e qualidade.

Ainda no sector off-road, no âmbito dos patrocínios, 2012 foi um ano de reconhecimento. No Campeonato Nacional de Motocross Luís Correia conquistou o primeiro lugar, nas classes MX1 e Elite. Já Clement Desalle conquistou o segundo lugar no Campeonato Mundial de Motocross, na categoria de MX1. Juha Salminen conquistou o terceiro lugar no campeonato do Mundo de Enduro.



Figura 25 - Luís Correia, Clemet Desalle e Juha Salminen



No setor das bicicletas, considerando apenas as distinções a nível mundial mais recentes, a polisport foi premiada em 2011 com dois *IF Design Awards*, sendo reconhecido o seu porta-bebé para bicicletas “Guppy” pelo seu design, com um *IF Product Design Award* e o seu bidão de água “Corky”, feito de uma fusão entre plástico e cortiça. Foi ainda premiada com um *IF Material Design Award*. No ano seguinte, em 2012, outro dos seus produtos, o bidão de água biodegradável, feito de um material que quando depositado no meio ambiente se decompõe num período de seis meses, foi igualmente reconhecido com um *Eurobike Award*, sendo a Eurobike considerada a maior feira anual no sector das bicicletas.



Figura 26 - Porta bebés Guppy Maxi



Figura 27 - Porta bebés Guppy Maxi



Figura 28 - Bidão corky



Figura 29 - Bidão biodegradável

Todos os reconhecimentos referidos anteriormente, entre muitos outros, são fruto de um trabalho constante de equipa. Na Polisport todos os colaboradores são incentivados a ser parte activa do processo de diferenciação e sucesso, através da chamada *Rede de Ideias* (plataforma para a partilha de sugestões dos colaboradores, relacionadas com novos produtos, processos ou outras questões afectas à organização). Na empresa a capacidade de empreender é encarada como condição essencial de valorização e de desenvolvimento das carreiras profissionais.

### 5.3.2 ENQUADRAMENTO NO TECIDO EMPRESARIAL PORTUGUÊS

Para a Polisport, empresa 100% portuguesa, o mercado nacional não tem um papel significativo no seu volume de negócios, dado que 97% do que produz é exportado. No entanto, a envolvimento da Polisport no tecido empresarial português surge através de parcerias desenvolvidas com fornecedores.

O Grupo Polisport tem o privilégio de reunir vários parceiros e fornecedores nacionais destacando-se as parcerias desenvolvidas na área do fabrico dos moldes e prototipagem. No entanto, todo o processo de gestão, validação e monitorização são feitos pela Polisport.

Todos os anos são lançados novos produtos inovadores pela empresa, sendo a contribuição destes novos produtos manifestamente relevante para o crescimento do volume de negócios. Com efeito, a

disponibilização de produtos pioneiros tem permitido à Polisport conquistar novos segmentos de mercado e mesmo criar novos mercados.

A responsabilidade social, agregada ao enquadramento local da Polisport, baseia-se também na disponibilidade da mesma em apoiar, em âmbito local e nacional, variadas atividades desportivas. No âmbito profissional, patrocina ainda o Campeonato Nacional de Motocross, Super Cross e Enduro, contribuindo para o desenvolvimento das modalidades no território nacional.

A Polisport recorre igualmente a parcerias com Universidades, Centros Tecnológicos ou outras Organizações do Sistema Científico e Tecnológico, nomeadamente a Universidade de Aveiro, a Universidade da Beira Interior, o Centro para a Excelência e Inovação na Indústria Automóvel (CEIIA) e o Pólo de Inovação em Engenharia de Polímeros (PIEP), de forma a promover troca de informação e conhecimento para que estes possam contribuir para o para o desenvolvimento de novos projetos, processos e produtos.

### **5.3.3 INTERNACIONALIZAÇÃO**

As feiras em todo o mundo constituem um pilar essencial no processo de internacionalização do grupo. Mais conhecimentos e experiências em determinados mercados e parcerias locais são também formas de criar clientes internacionais.

Dada o notoriedade da marca Polisport, é possível atrair novos clientes e deste modo aumentar as vendas de forma sustentada. A rede de clientes da Polisport abrange mais de 60 países, sendo o mercado alvo 97% internacional. A empresa oferece uma gama completa de peças e acessórios em plástico para veículos de duas rodas, para OEM. Por conseguinte, o departamento comercial está organizado por áreas geográficas de forma a garantir a abrangência de todo o mercado.

O cariz inovador da empresa, um dos catalisadores do crescente prestígio da organização, tem atraído empresas multinacionais de renome mundial como clientes e contribuído para relações duradouras com estes. Entre os principais clientes da Polisport encontram-se a KTM, Husqvarna, Suzuki Espanha e Gas Gas no segmento das motos e a Decathlon, Sport Zone, Intersport, Lidl Holanda e Raleigh UK no segmento das bicicletas. A inovação da organização permitiu também alcançar um elevado poder em relação aos distribuidores.

A marca Polisport está registada no Mercado Comunitário, Austrália, China, Japão, Marrocos, Noruega, Coreia do Sul, Roménia, Federação Russa, Suíça, Ucrânia, Estados Unidos, Canadá e Brasil. Está também presente, com o seu próprio stand, em diversas feiras internacionais, nomeadamente, nos Estados Unidos, Itália, Taiwan, China e Alemanha; patrocina equipas mundiais de várias modalidades, como motocross, enduro, entre outros, e eventos FIM MX e Enduro World Championship. Promove os seus produtos através de publicidade em revistas para pontos do mundo distintos.

Com efeito, dado o nível de internacionalização da organização é necessário uma aproximação aos clientes e mercado focando a concorrência. Sendo assim, faz-se o acompanhamento de concorrentes, nomeadamente através da participação nas feiras internacionais e através de relatórios de negócios mensais de empresas concorrentes.

O desenvolvimento de tecnologias inovadoras, nomeadamente as registadas com patente, são de facto a chave de acesso na conquista de novos clientes. Por outro lado, as inovações nos produtos

com marca própria resulta na mais fácil conquista de novos clientes ao possibilitar demonstrar que determinada inovação já se encontra no mercado e funciona.

#### 5.3.4 ESTRATÉGIAS FUTURAS

A Polisport pretende ser líder mundial no mercado off-road, liderança essa proveniente da inovação, da qualidade e da diferenciação. A sua política de qualidade passa por dois desafios fundamentais. O primeiro é relativo à inovação através do lançamento contínuo de novos produtos e da promoção da imagem de marca e, finalmente, o serviço, promovendo o relacionamento com os parceiros. Deste modo, aposta no desenvolvimento dos respectivos colaboradores, tal como das capacidades tecnológicas, por forma a criar uma cultura interna focada no envolvimento de todos, decisões sustentadas, auto-exigência e, por fim, abertura à mudança.

A Polisport identificou ainda a produção interna (Made in Portugal) de capacetes de bicicleta como um importante projeto para o seu crescimento e aumento do volume de negócio. Tendo em conta a ampla rede internacional de distribuição de produtos de bicicleta e a inexistência de uma unidade de produção de capacetes europeia, conjugados com o facto de a Polisport ser uma marca de referência no mercado, este projeto tem os ingredientes necessários para se concretizar ainda durante o presente ano - 2013.

#### 5.3.5 POSICIONAMENTO NO MERCADO OFF-ROAD

De forma a contextualizar os capítulos seguintes e a justificar o desenvolvimento do projeto apresentado de seguida no sector off-road, é necessário fazer uma contextualização da Polisport quanto ao seu posicionamento especificamente neste mercado.

A Polisport encontra-se actualmente posicionada entre os 3 maiores produtores de plásticos off-road a nível mundial, sendo estes os concorrentes italianos Acerbis e UFO.

PAÍS	1º LUGAR	2º LUGAR	3º LUGAR
PORTUGAL	POLISPORT	UFO	RACETECH
ESPAÑA	POLISPORT	ACERBIS	UFO
FRANÇA	UFO	POLISPORT	ACERBIS
BÉLGICA	UFO	ACERBIS	POLISPORT
HOLANDA	POLISPORT	UFO	ACERBIS
ALEMANHA	POLISPORT	UFO	ACERBIS
ITÁLIA	UFO	ACERBIS	RACETECH
INGLATERRA	POLISPORT	UFO	ACERBIS
ÁUSTRIA	UFO	ACERBIS	POLISPORT
SUÉCIA	POLISPORT	RACETECH	UFO
FINLÂNDIA	POLISPORT	UFO	ACERBIS
AUSTRÁLIA	POLISPORT	UFO	ACERBIS
BRASIL	POLISPORT	ACERBIS	RACETECH
USA	ACERBIS	UFO	POLISPORT
ÁFRICA DO SUL	POLISPORT	UFO	RACETECH

Figura 30 - Estudo comercial sobre os principais países

O prestígio e notoriedade da Polisport comprovam-se pela sua imagem nos mercados internacionais, sempre conseguida pela forte presença em feiras, mas igualmente pela sua carteira de clientes. O desporto adquire também um papel fulcral na estratégia de posicionamento, segundo duas vertentes: Produção: no desenvolvimento de novos produtos é necessário que estes sejam testados em condições reais de utilização. Nada melhor que o fazer intensivamente, ao nível profissional, junto dos pilotos e equipas mais conceituados;

Comunicação: a presença activa da Polisport, através de patrocínios, nas mais exigentes competições como o Dakar, o Mundial de Motocross ou o Mundial de Enduro, constituiu a ferramenta mais poderosa de comunicação que a empresa possui actualmente.

São então estabelecidas parcerias com equipas líderes a nível mundial como é o caso da equipa Bianchi Prata BMW no Dakar, da Suzuki Rockstar World no Motocross ou o da equipa oficial Honda no Enduro, não só por serem os parceiros mais exigentes e rigorosos, como também porque cedem informação valiosa e detalhada para o desenvolvimento de produtos de qualidade. Outro serviço de valor inestimável que o desporto presta é o de credibilizar a marca junto dos consumidores de todo o mundo.

De acordo com todos os factores expostos anteriormente, a Polisport considera que a qualidade, o *know-how*, a experiência e a flexibilidade são as suas características mais relevantes no mercado, permitindo a liderança do mesmo através da notoriedade da marca, diferenciação e inovação.

Grande parte do sucesso internacional da Polisport deve-se a uma selecção criteriosa dos seus parceiros, com os quais procura manter a maior proximidade e fomentar um fluxo contínuo de comunicação.



## CAPÍTULO 6 – COMUNICAÇÃO DA IDENTIDADE CORPORATIVA POLISPORT

### 6.1 DESIGN E MARKETING: POSICIONAMENTO E COMUNICAÇÃO

A Polisport encontra-se organizada por treze departamentos, cada um com as suas responsabilidades que no fim culminam no cumprimento da estratégia global da empresa. Toda a estrutura departamental baseia-se numa relação de comunicação direta com o Administrador.

O Departamento de Marketing, é um dos departamentos que constituem a estrutura física da Polisport, e é composto por cinco colaboradores internos, e pontualmente por algumas parcerias estabelecidas com ateliers no exterior. A estrutura do Departamento de Marketing, encontra-se assim dividida pelos dois segmentos de mercado da empresa, bicicleta e off-road, ficando cada um deles ao cargo do gestor de Marketing e do Técnico off-road, respectivamente. O design surge na estrutura departamental como ferramenta de comunicação com o objectivo de dar resposta a ambas as áreas de atuação.

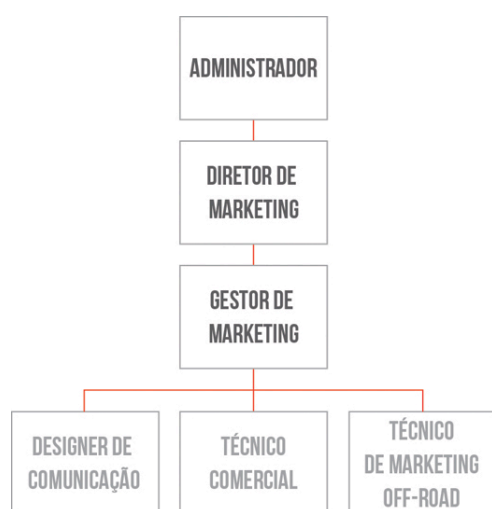


Figura 31 - Organograma departamental

Deste modo, marketing e design coexistem com as funções de definir e implementar estratégias de comunicação junto do público-alvo, nomeadamente distribuidores, consumidor final e *media*, e de diferenciar, com satisfação e notoriedade, a marca Polisport. No entanto, e de acordo com Ruão (2006:69), a relação empresa-mercado está cada vez mais sobrecarregada de comunicações e abundância informativa, que importa saber gerir. Razão pela qual é fundamental a integração do design na estratégia de comunicação empresarial, fator que altera não só a política do produto como também as políticas do mix de Marketing (comunicação, promoção, preço, distribuição e vendas). (Mozota, 2011: 249)

A estrutura da Polisport assume assim o design como parte integrante do Departamento de Marketing, e a comunicação integrada como estratégia. Todo o Departamento de Marketing, na Polisport, trabalha

para que a comunicação institucional e de produto coexistam num movimento sinérgico de esforços, tendo ainda a responsabilidade de manter o elevado nível de performance da marca.

## **6.2 RESPONSABILIDADES DO DEPARTAMENTO**

O departamento de Marketing da Polisport está estruturado de forma a dar resposta a dois macro-processos. Estes são:

- Aumentar a visibilidade da Polisport e a notoriedade da marca e dos seus produtos no mercado nacional e internacional;
- Promover a marca e o produto e a gestão estratégica de ambos.

Esta promoção passa por controlar a forma de como estes são comunicados, e gerir o seu relacionamento com os respectivos distribuidores / clientes.

A gestão estratégica da marca e do produto, diz respeito à forma como são comunicados junto do público-alvo. Tendo em consideração que a marca é tida como uma referência a nível internacional, e na procura de uma estratégia de comunicação diferenciada, a Polisport aposta num processo de comunicação integrado.

Ao nível interno, a Polisport comunica através de apresentações pontuais, disponibilização de informação aos funcionários sobre a estratégia da empresa, e formação constante de todos os colaboradores.

No processo de comunicação externa, a Polisport aposta entre outras estratégias, em simultâneo na comunicação *Bellow the Line* e *Above the Line*, através de ferramentas como newsletters, site, redes sociais, catálogos, brochuras, press releases, apresentações para visitas a clientes, anúncios on-line e em revistas, patrocínios, eventos, feiras, ações de responsabilidade social, entre muitas outras que no quotidiano do departamento se dividem entre indicadores estratégicos e operacionais. Indicadores estratégicos dizem respeito a todas as formas de comunicar e colocam em causa a notoriedade da marca, como a presença em feiras, publicidades em revistas, entre outros. Indicadores operacionais correspondem a todas as tarefas com grau comunicação de exigência inferior.

É também da responsabilidade do departamento:

- Reforçar relações com atuais distribuidores / clientes;
- Assegurar a fidelidade da informação divulgada através dos media;
- Reforçar e consolidar a presença internacional da Polisport;

Desta forma, a concepção, criação, aplicação e difusão de todo o imaginário afecto à comunicação de marca e do produto Polisport são competência do departamento de Marketing.

## **6.3 PRESSUPOSTOS ESTRATÉGICOS E COMUNICACIONAIS**

A estratégia de comunicação implementada, na Polisport, procura promover de forma coerente marca e produto, interna e externamente e através da forma como é difundida, desde o distribuidor ao consumidor final. Para dar resposta a tal processo é usada uma estratégia de comunicação integrada e global, que possa em simultâneo comunicar e ser entendida por consumidores em toda a parte do



mundo. Comunicar nacional e internacionalmente, torna-se uma tarefa de custo acrescido, devido à diversidade simbólico-cultural entre países.

A implementação de uma estratégia de comunicação integrada tem principalmente como objectivo promover a notoriedade da marca e dos produtos Polisport, comunicando globalmente de forma eficaz. Na sua estratégia, a Polisport comunica principalmente para dois públicos alvo, o distribuidor e o consumidor final, de formas distintas e direccionadas.



Figura 32 - Comunicação da Polisport

A Polisport disponibiliza ao distribuidor ferramentas para que este promova da forma mais adequada a marca no país de destino. Anualmente são distribuídos catálogos com toda a informação de suporte técnico dos produtos, em papel e formato digital, banners em tecido e fita de marcação de percursos em pistas, entre outros elementos de merchandising.

Ainda anualmente, a Polisport marca presença nas feiras mundiais de diferentes mercados, tendo nelas presente stands físicos, ações de promoção, com a presença de pilotos de renome no país, para sessões de autógrafos. Para além da presença física e promoção dos produtos, existe no stand a distribuição de merchandising, paredes com destaque para as redes sociais, website e vídeos promocionais através de QR codes. Deste modo, a Polisport pretende facilitar o trabalho aos distribuidores, promovendo não só os seus produtos, como também a notoriedade e reconhecimento da qualidade internacional da marca, associando-a diretamente aos vencedores.

Mensalmente, também em parceria com o fornecedor, são feitas publicidades em revistas impressas e on-line. Todo o material de promoção é habitualmente desenvolvido pelo designer da empresa, em coordenação com o distribuidor do país de destino. Comunicar a marca Polisport de forma coerente em todo o mundo é o objectivo principal deste processo de trabalho. Como tal, são identificadas as revistas off-road com maior impacto em cada país, assim como os campeonatos e pilotos mais relevantes, de forma a direccionar o mais possível a comunicação.

Semanalmente são enviadas newsletters informativas, acerca de novos produtos, prémios conquistados, entrevistas, vídeos promocionais e novidades institucionais, acompanhadas de tabelas técnicas e de material fotográfico de alta resolução.



Figura 33 - Comunicação da Polisport

Mensalmente é feita uma comunicação direccionada para a imprensa de todo o mundo, na qual é enviada um *press release* a promover um produto, juntamente com uma amostra física do mesmo, de forma a que este suscite interesse suficiente para que a revista em causa o teste e faça uma

reportagem a publicitar o mesmo focando as características e os aspectos técnicos principais do produto.

Periodicamente são feitos convites direcionados a revistas de todo o mundo, com o objetivo de visitarem as instalações da Polisport de modo a conhecerem o processo de fabrico dos produtos. Recentemente, a empresa foi visitada pelo diretor da revista Americana Racer X, cujo retorno obtido resultou em diversas publicações nas redes sociais, com impacto directo no aumento de seguidores das redes sociais da Polisport, e publicação da entrevista resultante da visita, na revista em formato papel e formato digital.



Figura 34 - Comunicação da Polisport

Em alguns mercados, onde a relação com o distribuidor está ainda a ser trabalhada, a Polisport comunica com o consumidor final, gerindo directamente todo o tipo de publicidade, patrocínios e feiras. Os patrocínios para além de serem a forma mais directa de credibilizar a marca e enfatizar a qualidade dos produtos (se os melhores do mundo usam Polisport, logo Polisport é uma boa marca), revertem em material gráfico de alta qualidade, como fotografias e vídeos promocionais posteriormente editados e trabalhados pelo departamento, como objetivo de aplicar na comunicação desse mesmo país ou continente. Neste ponto é fundamental a Polisport não usar material promocional de pilotos europeus em estratégias de comunicação nos Estados Unidos, nem vice-versa, uma vez que o reconhecimento dos pilotos por parte do público não seria efetivo.

Diariamente a empresa faz uma comunicação direta com o consumidor final através das redes sociais e através do serviço de assistência

As embalagens dos produtos são também usadas como ferramentas de comunicação. Junto do cliente final, estas comunicam a marca, e dão ao utilizador informações úteis sobre o produto em questão. Devido à diversidade de embalagens desenvolvidas com imagens distintas até ao início do projeto de rebranding, comunicar através deste suporte dificultava a memorização da marca por parte do consumidor final.

A adopção de uma estratégia de comunicação integrada é recente, pelo que existem ainda algumas incoerências que estão a ser rectificadas com o desenvolvimento do projeto a apresentar no capítulo seguinte.

Dentro deste processo, o designer tem a responsabilidade de comunicar através dos diversos meios disponíveis, quer para o mercado nacional, quer internacional, coordenando com os distribuidores e respectivos media a gestão de todos os suportes. Tarefa com dificuldade acrescida quando se pretende comunicar internacionalmente através de signos de interpretação universal, linguísticos, culturais e simbólicos que façam parte dos modelos de linguagem do público-alvo, para que dessa forma seja possível *feedback*, ou seja, notoriedade da marca, reconhecimentos dos elementos publicitados e compra do produto.

## 6.4 CONTINUIDADE E MUDANÇA: PROJETO DE REBRANDING

A necessidade do desenvolvimento do projeto de rebranding off-road está enquadrada na estratégia global da empresa para o aumento de notoriedade e conquista de mercado.

Esta estratégia tem como foco principal o reposicionamento da marca Polisport para alicerçar a liderança do mercado. Em 2011, surge a necessidade de criar uma separação entre os dois segmentos de mercado da Polisport, de forma a poder fazer uma comunicação mais adequada e direcionada ao público alvo de cada um. Até então, a estratégia usada para comunicar os produtos off-road, cujo público-alvo são praticantes de motocross, movidos por toda a adrenalina e radicalidade que este desporto lhes confere, e os produtos de bicicleta, direcionados a um público mais familiar em atividades de lazer, era a mesma.

A estratégia global da empresa com foco no aumento da notoriedade e conquista da liderança do mercado teve também influência na reestruturação ao nível departamental do Centro de Investigação e Desenvolvimento e do Departamento Comercial. Ambos, à semelhança da estratégia de comunicação da marca, sofreram alterações no sentido de dividir gestores de projeto e comerciais pelos sectores de bicicleta e off-road.

Com a implementação do rebranding de bicicleta, o setor off-road continuou com uma estratégia e comunicação deficitária. Há mais de dez anos que o setor off-road comunicava de forma descoordenada, ainda que se reconheça a tentativa de acompanhar pontualmente as tendências gráficas do mercado.

A falta de coerência na comunicação do produto, dificultava:

- A credibilização da marca
- O destaque da marca Polisport no mercado, perante a concorrência
- A conquista de novos clientes OEM
- A conquista de novos consumidores finais
- O equilíbrio entre qualidade do produto, inovação tecnológica e comunicação (embalagens do produto e comunicação incoerente, até à data, não acompanham a qualidade do produto, acabando muitas das vezes por o denegrir).

O Projeto é transversal a toda a organização, sendo delegadas funções a todos os departamentos.

Para orientação e coordenação de timings, de forma a que todos os departamentos fossem dando resposta às suas tarefas em simultâneo, foi executado um documento global com recurso ao software “microsoft project”. A gestão de todo este projeto é da responsabilidade do departamento de marketing.

Os objectivos do projeto off-road são:

- Aumentar a notoriedade da marca Polisport no ponto de venda
- Atribuir valor acrescentado aos produtos
- Reposicionar a marca no mercado:
- Atingir o mercado de alta gama de produtos
- Polisport pretende ser líder mundial off-road
- Optimização dos produtos:
  - Redução de custos sem denegrir a qualidade

- Rentabilidade de materiais e nos fluxos de produção
- Optimização dos embalamentos:
  - Informação
  - Funcionalidade
  - Dimensão
  - Resistência
  - Qualidade
  - Redução de custos

Em síntese, a falta de uniformidade detetada em toda a comunicação off-road fragilizava a marca Polisport, descredibilizando-a perante os clientes e dificultando o reconhecimento da mesma perante o consumidor. O papel do Design no processo de gestão do projeto de rebranding off-road torna-se então essencial, na medida em que se pretende o reposicionamento da mesma de forma a acrescentar notoriedade aos produtos e à própria marca e sobretudo gerir toda a mudança de forma sustentável.

## **CAPÍTULO 7 – PROJETO DE REBRANDING POLISPORT OFF-ROAD**

O desenvolvimento do projeto de rebranding off-road, como havia sido referido anteriormente, está enquadrado na estratégia global da Polisport para o aumento de notoriedade da marca. Esta estratégia tem como principal objetivo o reposicionamento da marca Polisport de forma a alcançar a liderança do mercado mundial off-road.

Contudo, antes de apresentar a metodologia projetual, segue a definição de alguns termos usados na caracterização do projeto, fundamentais para o seu entendimento.

O conceito de rebranding remete-nos para o conceito de branding (Livingston, 2012: 202), que de acordo com Swystun (2008: 26), é traduzido como gestão de marcas. Ainda segundo Swystun, branding é “a atividade estratégica e criativa da criação de marcas e de geri-las como bens de valor”. O processo de gestão de uma marca de uma empresa, tem como objetivo aumentar o valor da marca a longo prazo. Atualmente é entendido de forma mais ampla, e “compreende estratégia, design e desdobramento de uma organização, produto ou serviço” (Swystun, 2008:23). São cada vez mais os investimentos em estratégias de gestão da marca por parte das empresas, como ferramenta de vantagem competitiva. O prefixo “re” associado ao conceito de branding, pressupõe que esta estratégia já havia sido implementada na empresa.

O termo off-road, segundo o dicionário de língua inglesa de Oxford<sup>15</sup>, significa fora de estrada. Serve para adjetivar veículos concebidos para circular em todo o terreno, e habitualmente é usado para classificar atividades desportivas praticadas em terrenos acidentados, como o Motocross e Enduro.

Em suma, o projeto de rebranding off-road, tem como objetivo reformular todos os suportes e estratégias de comunicação deste setor de mercado, de forma a permitir a sua uniformização e a atribuição de valor acrescentado à marca Polisport, através de um processo de comunicação integrada.

### **7.1 METODOLOGIA DO PROJETO DE REBRANDING OFF-ROAD**

Após o estudo de algumas metodologias de projetos desenvolvidos em design, incluindo os processos dos autores referidos no capítulo 2, e o enquadramento da teoria aplicado à

<sup>15</sup> URL: [http://oxforddictionaries.com/definition/american\\_english/off--road](http://oxforddictionaries.com/definition/american_english/off--road) (acedido em Maio de 2013)

prática e à realidade da Polisport, foi elaborada uma metodologia projetual, para o desenvolvimento deste projeto de rebranding off-road.

No entanto, durante todo o processo, a metodologia sofreu diversas alterações, relativas à execução do projeto em tempo real, até atingir a forma apresentada.

A metodologia do projeto rebranding Polisport off-road, é iniciada por um levantamento das necessidades, pela definição da problemática subjacente às necessidades encontradas, e das limitações destacáveis à partida para a resolução do problema.

Identificadas as necessidades e o problema, são calendarizadas as etapas principais do projeto e informados os respectivos intervenientes.

Antecedendo à dita fase do projeto, é feita uma análise cuidada tanto das necessidades dos clientes e consumidores dos produtos Polisport, como uma análise detalhada aos produtos da Polisport e dos seus dois principais concorrentes, Acerbis e UFO.

Iniciando a fase do projeto, tendo em conta no seu desenvolvimento os aspectos técnicos, criativos e funcionais, e nunca descurando o fator inovação, foram identificadas áreas de atuação específicas, de forma a que, no final, todos comunicassem de forma integral.

Detetados os principais grupos de intervenção, o packaging<sup>16</sup> foi selecionado para dar início a este estudo, dado que é o elemento que chega primeiro ao consumidor e que o seu processo de integração no mercado é o mais moroso, devido ao escoamento de stocks existentes. Sucederam-se diversas fases de prototipagem e teste durante todo o projeto até que este atingisse os objectivos espectados.

É ainda de realçar que todo o projeto foi pensado de forma sustentável, sendo feita uma avaliação da eficácia do mesmo após a definição de todos os aspectos referidos anteriormente. Com recurso ao conceito de design sustentável, foi possível:

- Reduzir diversidade de materiais usada em cada embalagem;
- Utilizar apenas materiais recicláveis;
- Reduzir diversidade de embalamentos em stock, através da uniformização;
- Reduzir das etapas do processo de embalagem;
- Reduzir do tamanho dos embalamentos de forma a diminuir a quantidade de espaço vazio presente nos mesmos, e conseqüentemente aumentar a quantidade de embalagens a colocar num contentor diminuindo o custo de transporte do mesmo.

Após a verificação de todos os ganhos e vantagens, é produzida uma pré-série de forma a que esta possa ser testada em ambiente e uso real.

<sup>16</sup> Swystun (2008) traduz PACKAGING como embalagem, afirmando ainda que “de forma geral, a embalagem compreende todas as atividades e materiais associados com o design e produção de um produto para apresentação ao público. Além de proteger e identificar o produto, a embalagem propicia informações importantes e ajuda a promover o que está dentro dela. (Swystun, 2008: 100)

Neste momento e apesar de já definidas as restantes etapas do projeto, o processo encontra-se em fase de teste da pré-produção.

Seguir-se-ão a avaliação destes testes; as revisões necessárias ao projeto e finalmente a sua implementação.

## GESTÃO DO DESIGN

(DEPARTAMENTO DE MARKETING)

IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

FÍSICAS < LIMITAÇÕES > TECNOLÓGICAS  
ECONÓMICAS < > TEMPORAIS

CALENDARIZAÇÃO  
DAS ETAPAS DO PROJETO

DEFINIÇÃO DOS INTERVENIENTES

NECESSIDADES < ANÁLISE > BENCHMARKING  
DISTRIBUIDOR | CONSUMIDOR > POLISPORT | CONCORRÊNCIA

**PROJETO  
REBRANDING  
OFF-ROAD**

ÁREAS DE ACTUAÇÃO

PACKAGING FEIRAS (STANDS) COMUNICAÇÃO IMPRESSA COMUNICAÇÃO DIGITAL PATROCÍNIOS

ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

ELEMENTOS DO PROJETO

KITS DE PLÁSTICOS RÉPLICAS INDIVIDUAIS PROTECTORES DE MÃO PORTA FARÓIS

FASE 1

FORMA < ASPETOS TÉCNICOS > MATERIAIS  
FUNÇÃO PRIMÁRIA < > TECNOLOGIA

PROTOTIPAGEM

TESTE E VALIDAÇÃO

ASPETOS  
CRIATIVOS E FUNCIONAIS  
TRANSVERSAIS A TODOS  
OS ELEMENTOS  
DE COMUNICAÇÃO

FASE 2

CORREÇÃO DOS  
ASPETOS TÉCNICOS

PROTOTIPAGEM

TESTE E VALIDAÇÃO

FASE 3

ASPETOS CRIATIVOS

ASPETOS FUNCIONAIS (COMUNICAÇÃO, INFORMAÇÃO, EXPOSIÇÃO)

ELABORAÇÃO DAS SOLUÇÕES

ANÁLISE E SELEÇÃO (ADM)

PROTOTIPAGEM

FEEDBACK DOS CLIENTES

TESTE

SELEÇÃO

REVISÃO DO PROJETO

TOMADA DE DESISÃO

REDUÇÃO DE MATERIAIS < AVALIAÇÃO DOS GANHOS SUSTENTÁVEIS > EMBALAMENTO  
REDUÇÃO DE REFERÊNCIAS EM STOCK < > TRANSPORTE

PRODUÇÃO DE PRÉ-SÉRIE

ARMAZENAMENTO < TESTE EM CONDIÇÕES REAIS > TRANSPORTE  
ASSEMBLAGEM < > DISTRIBUIÇÃO

RESISTÊNCIA < AVALIAÇÃO > FEEDBACK DISTRIBUIDORES  
QUALIDADE / COMPORTAMENTO < > FEEDBACK LOGÍSTICA

REVISÃO DO PROJETO

IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO



### **7.1.1 IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE**

A necessidade do rebranding no setor off-road surgiu como consequência da necessidade global da Polisport de se reposicionar no mercado. É objetivo transversal a todo o Grupo, atingir o estatuto de liderança no mercado off-road, a curto prazo. Como tal, é necessário que todos os elementos que comunicam verbal e visualmente a marca sejam coerentes à mensagem que se pretende transmitir.

A Polisport é reconhecida no sector off-road pela alta qualidade e performance dos seus produtos em ambientes extremos como os da alta competição. É também reconhecida pela sua constante aposta no desenvolvimento de tecnologias inovadoras.

Esta qualidade implícita aos produtos, não correspondia na realidade à forma como os mesmos estavam a ser comunicados. A incoerência e a informação deficitária, presentes nos diversos suportes de comunicação, não transmitiam os valores corretos ao consumidor, no ato de escolha e aquisição.

Desta forma, procura-se agora o equilíbrio entre qualidade do produto, inovação tecnológica e comunicação, dando assim resposta à necessidade de mudança.

### **7.1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Ser líder de vendas a nível mundial no mercado off-road, implica o reconhecimento da marca Polisport no ponto de venda.

A atual incoerência na comunicação da marca, dificulta o processo de credibilização e reconhecimento da mesma, dando às empresas concorrentes, espaço e margem de manobra para ocupar uma posição de destaque no mercado e na conquista de novos clientes.

A comunicação usada atualmente é diversa e, muitas das vezes pouco informativa. Os embalamentos são pouco resistentes, e feitos com diversos materiais em simultâneo, muitas vezes chegam ao destino em mau estado, o que não favorece obviamente, a imagem da Polisport perante o consumidor final. Devido ao grafismo pouco apelativo das embalagens, os distribuidores evitam ter as mesmas visíveis nos pontos de exposição

O público alvo do mercado off-road, é conhecido pela adrenalina constante e pela radicalidade das suas atividades desportivas. No entanto, a comunicação feita pela Polisport à data de início do projeto era feita de forma descoordenada e pouco direcionada.

### **7.1.3 LIMITAÇÕES**

Para a resolução do problema existente e satisfação das necessidades identificadas, principalmente ao nível comunicacional, existem diversas limitações:

Físicas;  
Económicas;  
Tecnológicas;  
Temporais.

As limitações físicas, surgem da impossibilidade de alteração do espaço físico da Polisport, quer a nível arquitetónico, quer ao nível da reestruturação das linhas de montagem e processos de fabrico, dado que foram recentemente alterados.

A premissa para o desenvolvimento do projeto, a nível económico é reduzir custos, quer ao nível de novas soluções de embalamento, quer ao nível dos transportes, stands e patrocínios. Tentar comunicar mais com o mínimo de recursos é o objectivo principal.

O recurso a fornecedores nacionais é cada vez mais uma regra interna, visto que a sua proximidade geográfica lhes permite dar respostas mais rápidas tanto na fase de produção, como a solucionar possíveis alterações. No entanto, na produção de embalagens que ultrapassem as características habituais, os fornecedores do mercado nacional apresentam algumas limitações tecnológicas, que dificultam e atrasam o desenvolvimento do projeto de rebranding, na procura de soluções que satisfaçam as necessidades da Polisport, sem alterar o conceito proposto.

As limitações temporais são o fator crítico de todo este processo, dado que o período entre execução, prototipagem, testes e implementação é bastante reduzido. O projeto teve início a meados de 2012, e terá que estar concluído em Novembro de 2013, para que possa ser apresentado na maior feira anual da Europa, a EICMA (Esposizione Internazionale Ciclo Motociclo Accessori), em Itália.

#### **7.1.4 CALENDARIZAÇÃO DAS ETAPAS DO PROJETO**

A definição do período imposto à execução do projeto, permite-nos calendarizar os seus pontos mais críticos, como tempos de execução, prototipagem, avaliação, produção e implementação.

Numa situação mais pormenorizada, e remetendo novamente para o packaging, permite-nos ainda identificar os produtos cujos embalamentos estão em fase terminal, pelo que é necessário executar novas encomendas. Gerir as quantidades a encomendar em relação ao tempo de implementação das novas soluções resultantes do projeto é fundamental para não se gerar stocks desnecessários.

O recurso a um programa de gestão de projetos é inevitável dada a diversidade de etapas, quantidade de intervenientes e cumprimento de um calendário. O documento elaborado na Polisport, foi executado no Microsoft Project, no qual estão inseridas, de forma detalhada, as etapas apresentadas anteriormente na metodologia projetual.

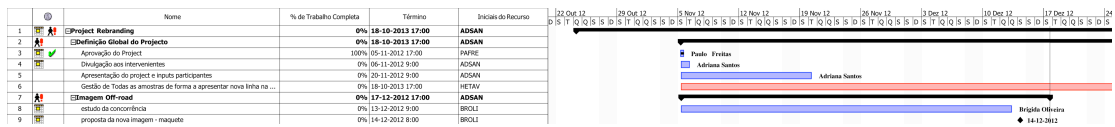


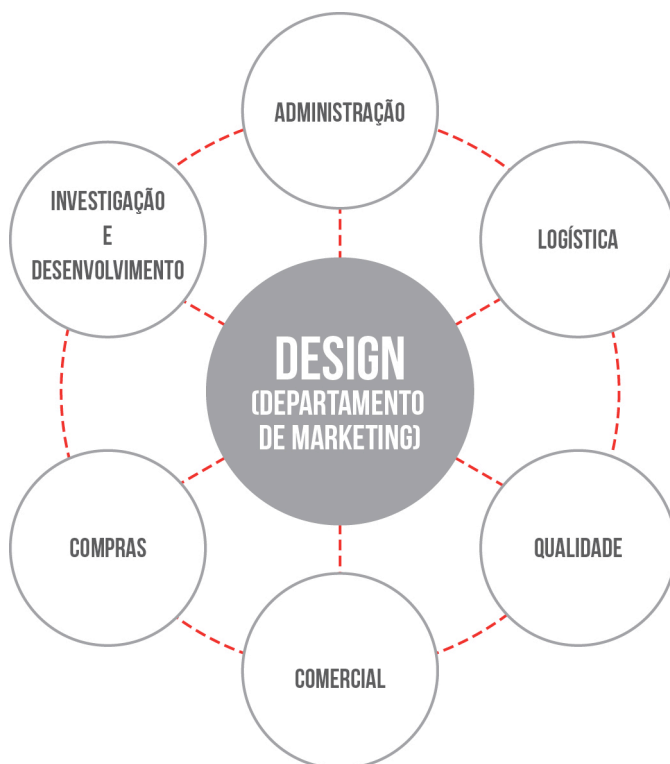
Figura 36 - Programa de gestão de projetos

São ainda elaboradas reuniões mensais, com todos os intervenientes, com objectivo de verificar o cumprimento das tarefas adjudicadas a cada um e de revisão do planeamento das mesmas.

### 7.1.5 DEFINIÇÃO DE INTERVENIENTES

O projeto de rebranding off-road é transversal a toda a organização. A liderança do mesmo é da responsabilidade do departamento de Marketing. No entanto, têm interferência direta no projeto também os departamentos: comercial, compras, logística, Investigação e desenvolvimento, qualidade e a própria administração com as seguintes funções:

- Departamento comercial: conhecimento sempre atualizado relativamente às necessidades do mercado e à forma de comunicar da concorrência.
- Departamento de compras: vasta carteira de fornecedores de materiais e tecnologias de impressão.
- Logística: conhecimento de todo o processo de assemblagem, armazenamento e transporte dos produtos.
- Departamento de qualidade: validação da qualidade dos protótipos que antecedem a pré produção.
- Centro de Investigação e desenvolvimento: implementação do projeto, através da codificação de todos os novos elementos e colocação na estrutura interna da Polisport. E finalmente a Administração, pela última tomada de decisão.



### 7.1.6 ANÁLISE

A etapa do processo de análise tem como objectivo levantar as necessidades dos clientes e consumidores finais, de forma a que a nova estratégia de comunicação traga mais valias para ambos.

Foram detectados por parte dos clientes:

- Dificuldades na interpretação da informação colocada nas embalagens;
- Falta de coerência entre suportes de comunicação no ponto de venda;
- Qualidade insuficiente nos embalamentos (existem embalagens a rebentar no transporte, outras que não fecham corretamente, chegando por vezes em mau estado ao consumidor final, ou com marcas de fechos adicionais (fita-cola, agrafos));

O constante feedback sobre o mau embalamento dos produtos, foi uma das principais alavancas para o arranque do projeto se proporcionar nesse sentido, tendo como prioridade o solucionamento de todos os aspectos referidos anteriormente.

Conferir ao embalamento, mais qualidade, melhor informação e uma imagem coerente, são os objectivos principais deste projeto de rebranding ao nível do packaging.

Para dar uma melhor resposta às necessidades acima descritas e o arranque do projeto é necessário efetuar um estudo de benchmarking<sup>17</sup>, ao nível de gamas de produtos e de embalamentos das gamas identificadas, tanto da Polisport como dos seus principais concorrentes. Foram detectados como principais concorrentes as empresas Acerbis e UFO e analisadas as seguinte gamas:

- Kits de plásticos
- Plásticos individuais
- Protetores de mão
- Porta faróis

Todas as gamas de produtos foram analisadas a nível cromático e a nível dos materiais do seu embalamento.

<sup>17</sup> O benchmarking é uma técnica para comparar desempenhos. O uso mais típico é na comparação entre concorrentes ou entre indústrias específicas. (Swystun, 2008:19)















MARCA	KITS DE PLÁSTICOS	PLÁSTICOS INDIVIDUAIS	PROTETORES DE MÃO	PORTA FARÓIS
				
<b>PACKAGING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CAIXA DE CARTÃO</li> <li>- PEGA PLÁSTICA</li> <li>- COLA</li> <li>- EMBALAMENTO VERTICAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PALETA DE CARTÃO</li> <li>- SACO DE PLÁSTICO</li> <li>- AGRAFOS</li> <li>- CAIXA DE CARTÃO</li> <li>- PEGA PLÁSTICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BLISTER DE PLÁSTICO</li> <li>- PALETA IMPRESSA</li> <li>- AGRAFOS</li> <li>- CAIXA DE CARTÃO</li> <li>- PEGA PLÁSTICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BLISTER DE PLÁSTICO</li> <li>- PALETA IMPRESSA</li> <li>- AGRAFOS</li> <li>- CAIXA DE CARTÃO</li> <li>- PEGA PLÁSTICA</li> </ul>
<b>COR</b> ● ○	● ● ○ ●	● ● ●	● ● ● ○ ●	● ● ● ○ ●
				
<b>PACKAGING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CAIXA DE CARTÃO</li> <li>- PEGA NO CORTANTE</li> <li>- EMBALAMENTO HORIZONTAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SACO COM IMPRESSÃO</li> <li>- PALETA DE CARTÃO IMPRESSA AGRAFADA AO SACO</li> <li>- PEGA PLÁSTICA COM EUROSLOT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CARTÃO</li> <li>- EMBALAMENTO POR VÁCUO</li> <li>- DIVERSOS EUROSLOTS</li> <li>- BLISTER PLÁSTICO</li> <li>- PALETA EM PAPEL</li> <li>- AGRAFOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BLISTER DE PLÁSTICO</li> <li>- PALETA</li> <li>- EUROSLOT</li> <li>- CAIXA DE CARTÃO COM E SEM PEGA</li> <li>- PLÁSTICO</li> </ul>
<b>COR</b> ● ●	● ● ○	● ● ○ ●	● ● ○ ●	● ● ○ ●
				
<b>PACKAGING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CAIXA DE CARTÃO</li> <li>- EMBALAMENTO HORIZONTAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SACO PLÁSTICO</li> <li>- PALETA EM CARTÃO</li> <li>- EUROSLOT</li> <li>- AGRAFOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SACO PLÁSTICO</li> <li>- PALETA EM CARTÃO</li> <li>- EUROSLOT</li> <li>- AGRAFOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SACO PLÁSTICO</li> <li>- PALETA EM CARTÃO</li> <li>- EUROSLOT</li> <li>- AGRAFOS</li> </ul>
<b>COR</b> ● ●	○ ●	● ● ●	● ● ●	● ● ● ●

Figura 37 - Benchmarking de embalamentos










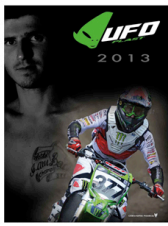


MARCA	CATÁLOGO	WEB SITE	MERCHANDISING
			
<b>COR</b> ● ●		<a href="http://WWW.POLISPORT.COM">WWW.POLISPORT.COM</a>	
			
<b>COR</b> ● ●		<a href="http://WWW.ACERBIS.COM">WWW.ACERBIS.COM</a>	
			
<b>COR</b> ● ●		<a href="http://WWW.UFOPLAST.COM">WWW.UFOPLAST.COM</a>	

Figura 38 - Benchmarking dos elementos de comunicação

Após a análise de alguns elementos de comunicação comuns entre as três marcas concorrentes no mesmo segmento de mercado, pode-se verificar que:

- Acerbis e UFO redefiniram recentemente a sua estratégia de comunicação, com o objetivo de uniformizar a sua imagem e dar coerência à marca.
- Todas as recorrer aos mesmos sistemas de embalagem.
- A Polisport apresenta um web site menos apelativo e com navegação mais complexa
- A Polisport e a UFO, têm uma gama reduzida de merchandising que disponibilizam aos seus distribuidores.

Ainda assim, pode identificar-se como problema comum: a diversidade de embalagens fruto dos constantes rebrandings elaborados ao longos dos anos, conjugado com o escoamento

de stocks, levam a que coexistam no mercado inúmeras embalagens com grafismos diferentes.

Detetadas as principais necessidades, dos clientes e analisada a Polisport e os seus principais concorrentes, tanto ao nível dos produtos e respetivos embalamentos, como ao nível dos seus meios de comunicação distintos, estão então reunidos todos os fatores chave para dar início à parte do desenvolvimento do projeto.

Este processo de análise, permite identificar as falhas até agora existentes e encontrar possíveis soluções de forma a evitar cometer erros já ultrapassados em tentativas anteriores de rebranding.

### **7.1.7 PROJETO REBRANDING OFF-ROAD**

Detetadas as necessidades, problemas, limitações, os principais intervenientes do projeto e os pontos mais relevantes na estratégia de comunicação da concorrência, dá-se início ao projeto de rebranding da Polisport, identificando as principais áreas de intervenção de forma a garantir que a nova estratégia de comunicação se vai integrar de forma transversal a todos os elementos.

O projeto foi desenvolvido de forma a garantir o melhor desempenho ao nível da forma, função, tecnologia, criatividade e informação, entre outros aspetos devidamente testados e validados em cada uma das etapas.

### **7.1.8 ÁREAS DE ATUAÇÃO**

No arranque do projeto, foram identificadas como principais áreas de atuação:

- Packaging, cuja intervenção tem por base melhorar três aspectos principais: a proteção do produto, através de embalagens mais adequadas e resistentes, a identificação, dando maior destaque à marca Polisport e ao produto em questão, e ao nível da informação, disponibilizando ao utilizador mais conteúdos sobre o manuseamento do produto em questão;
- Feiras, onde a intervenção será sobretudo feita ao nível de apresentação do stand, exposição dos produtos e estratégias de comunicar e divulgar a marca durante o período da feira;
- Comunicação impressa, onde a intervenção ocorrerá principalmente nos catálogos, publicidade, flyers promocionais, entre outros que surgirão de forma mais pontual;
- Comunicação digital, intervindo no web site, nas redes sociais, nos catálogos digitais, na publicidade digital e banners, vídeos promocionais, entre outros;
- Patrocínios, garantindo que os mesmos usam a marca Polisport de forma correta nas suas motos, equipamentos e ferramentas de comunicação (publicidades, vídeos).



As constantes tentativas de rebranding que se verificaram até ao presente não permitem garantir que os pilotos usem a marca de forma correta. O uso de logótipos mais antigos dificulta a tarefa de reconhecimento e memorização por parte do consumidor final. Analisando cada uma das áreas e em função da velocidade como chegam ao consumidor final e respetiva permanência no mercado, e sobretudo as necessidades dos clientes, o packaging foi selecionado para dar início ao projeto de rebranding. Todos os aspectos formais, tecnológicos e criativos, serão, assim que definidos, integrados nas outras áreas de atuação, garantindo que todas comunicarão a imagem da Polisport de forma integrada.

## 7.2 PACKAGING

Sendo o packaging o motor de arranque do projeto, foram identificados os grupos de intervenção mais críticos.

São eles as embalagens para:

- kits de plásticos, embalagem de cartão, com pega de plástico e fechada com recurso a cola, que no seu interior leva um conjunto de peças plásticas referentes às carnagens de uma moto de cross.
- Réplicas individuais, embaladas num saco plástico, fechado por uma paleta de cartão e agrafos. Estas peças são igualmente referentes à carnagem das motos de cross, com a diferença de poderem ser vendidas individualmente. No entanto, este embalamento mantém-se quando as peças vão em kit, no interior da caixa referida anteriormente.
- Protetores de mão, atualmente embalados em blisters de plástico, fechados com agrafos, ou em caixas de cartão e ainda em sacos de plástico com paleta de cartão fechada com agrafos.
- Porta faróis, embalamento semelhante ao dos protetores de mãos.

São identificadas várias tipologias de embalamento, como se pode verificar no quadro a baixo.



Figura 39 - Packaging atual da Polisport

O objetivo do rebranding ao nível formal e funcional passa por diminuir esta diversidade de embalagens existentes, uniformizando-as e, encontrar soluções que permitam gerir o uso das mesmas de forma sustentável, evitando stocks demasiado diversificados, diminuindo a quantidade de materiais existente em cada tipo de embalagem, melhorando a qualidade dos mesmos. Ainda ao nível funcional, pretende-se melhorar os aspectos de identificação da marca e do produto e os aspetos informativos. Ao nível criativo, pretende-se encontrar uma imagem identificadora dos valores, história e objectivos comunicacionais da Polisport. Este processo ocorreu em simultâneo nas diversas tipologias de produtos referidas anteriormente, no entanto de forma a facilitar a leitura do projeto, irá ser descrito cada processo de forma individual, na primeira e segunda fase (aspetos técnicos), e de forma coletiva na terceira fase (aspetos criativos).

### 7.2.1 PACKAGING: KITS DE PLÁSTICOS

Atualmente existem 4 dimensões distintas de caixas de kits, duas para os kits de motos de cross e enduro (com dimensões semelhantes) e outras duas para kits de mini motos (motos de dimensão reduzida). As principais características das mesmas são:

- caixa com 766x226x442 mm, com consumo anual de 31.611 unidades
- caixa com 776x236x360 mm, com consumo anual de 3.037 unidades
- caixa com 500x250x280 mm, usada apenas em alguns kits de mini moto
- caixa com 384x374x207 mm, usada apenas em alguns kits de mini moto

Ambas não cumprem quer com as necessidades do distribuidor e do cliente. A fragilidade dos materiais usados e o mau acondicionamento das peças, devido à forma da caixa, são os maiores motivos de reclamações por parte de ambos.

Um kit de plásticos para motocross é composto por um guarda lamas da frente e um de trás, duas tampas de radiador, duas tampas de caixa de filtro de ar e um porta números. O de Enduro difere apenas na última peça referida, dado que em vez da mesma faz parte da sua constituição um porta farol.



Figura 40 - Kit de plásticos

A Polisport disponibiliza mais de noventa modelos de kits distintos (cada um com as respetivas variações cromáticas, não contabilizadas para este estudo).

Componentes de um Kit de plásticos para motocross, da esquerda para a direita: guarda lamas da frente, guarda lamas de trás, tampa de radiador (2), tampa de caixa de filtro de ar (2), porta números.

Numa fase de análise inicial, foram retirados do stock todos os modelos em questão. As conclusões que sustentaram a necessidade de mudança foram:

- Em cada caixa de kit, sobra em média 5 cm de espaço livre em altura;
- Materiais demasiado frágeis, apenas ao retirar do stock, alguns dos kits rebentaram pela pega;
- Várias peças apresentavam empenamento após serem retiradas da caixa. A frequência com a qual se detectou este problema, trouxe a necessidade de perceber a sua origem. Devido ao formato da caixa, e ao embalamento ser feito, conseqüentemente, de forma vertical, pela abertura que se encontra no topo, detectou-se que a largura da mesma é inferior à largura das peças que sofrem de empenamento, pelo que ao serem embaladas, são forçadas a entrar na caixa;
- Embalamento vertical torna a operação de acondicionar as peças mais morosa;
- Embalamento das réplicas individuais (saco e paleta de cartão fechados com agrafos) que constituem um kit, ocupa demasiado espaço dentro da caixa, dificultam o embalamento e aumentam o peso total da.
- O cartão da paleta é demasiado e os agrafos removidos mesmo de forma cuidada, provocam ferimentos ligeiros;
- A informação disponibilizada na embalagem é deficitária, tanto ao nível do produto (modelo, componentes, cor, são informações que não existe), como da própria empresa (contactos não constam na caixa). Ao nível do produto dificulta o armazenamento e a identificação no ponto de venda, e ao nível da empresa dificulta um possível contacto em caso de dúvida ou até mesmo induzir ambos em erro.
- O uso da caixa atual, quando aglomerada em contentores de transporte, não é vantajoso, quer pelo valor pago pelo espaço vazio no interior do mesmo, quer pela quantidade de kits que se está a deixar de faturar.

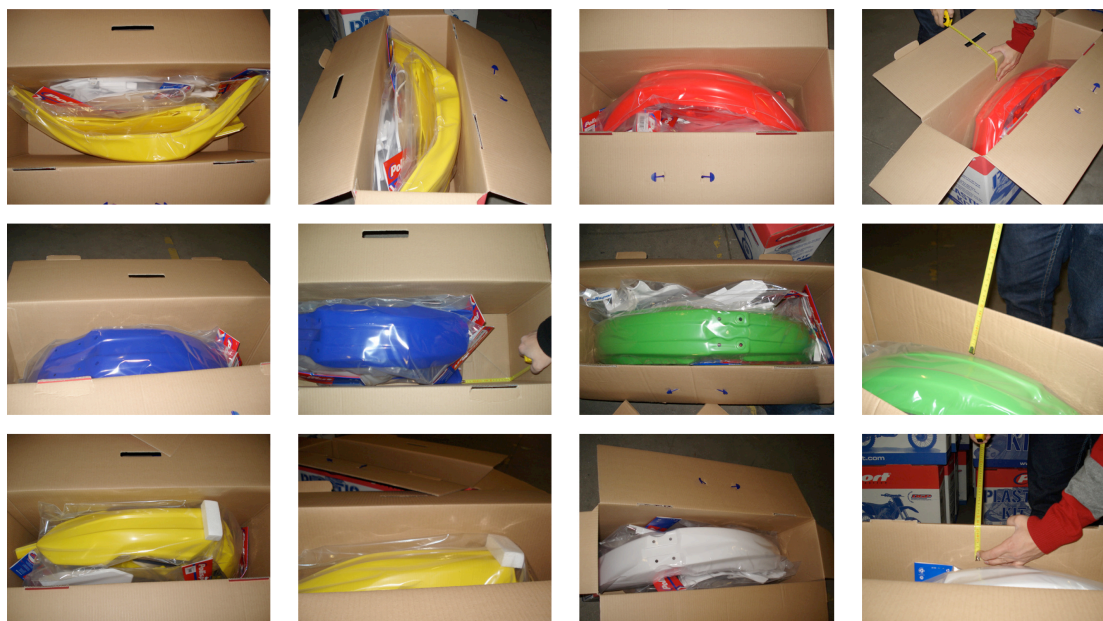


Figura 41 - Forma atual de embalagem

Detetados os principais problemas, deu-se início à primeira fase do projeto, com objetivo principal de melhorar o serviço de forma a aumentar o grau de satisfação do distribuidor e cliente final, e conseqüentemente aumentar a notoriedade da marca Polisport.

Era também necessário gerir todo este processo de mudança de forma sustentável quer ao nível económico, quer ao nível ambiental. Como tal, **uniformizar** e **reduzir** são dois conceitos sempre presentes durante todo o processo. É então necessário uniformizar embalamentos, de forma a obter apenas uma caixa, reduzir o número de materiais usados, reduzir a quantidade de espaço vazio existente no interior do embalamento, mudar a orientação do processo de embalamento de forma a que este seja feito pelo maior lado da caixa, permitindo um acondicionamento das peças, não forçado.

O esquema abaixo apresentado, resume as fases ultrapassadas até chegar á forma de caixa que melhor cumpria a sua função. Nesta etapa são ainda descorados os aspectos criativos.

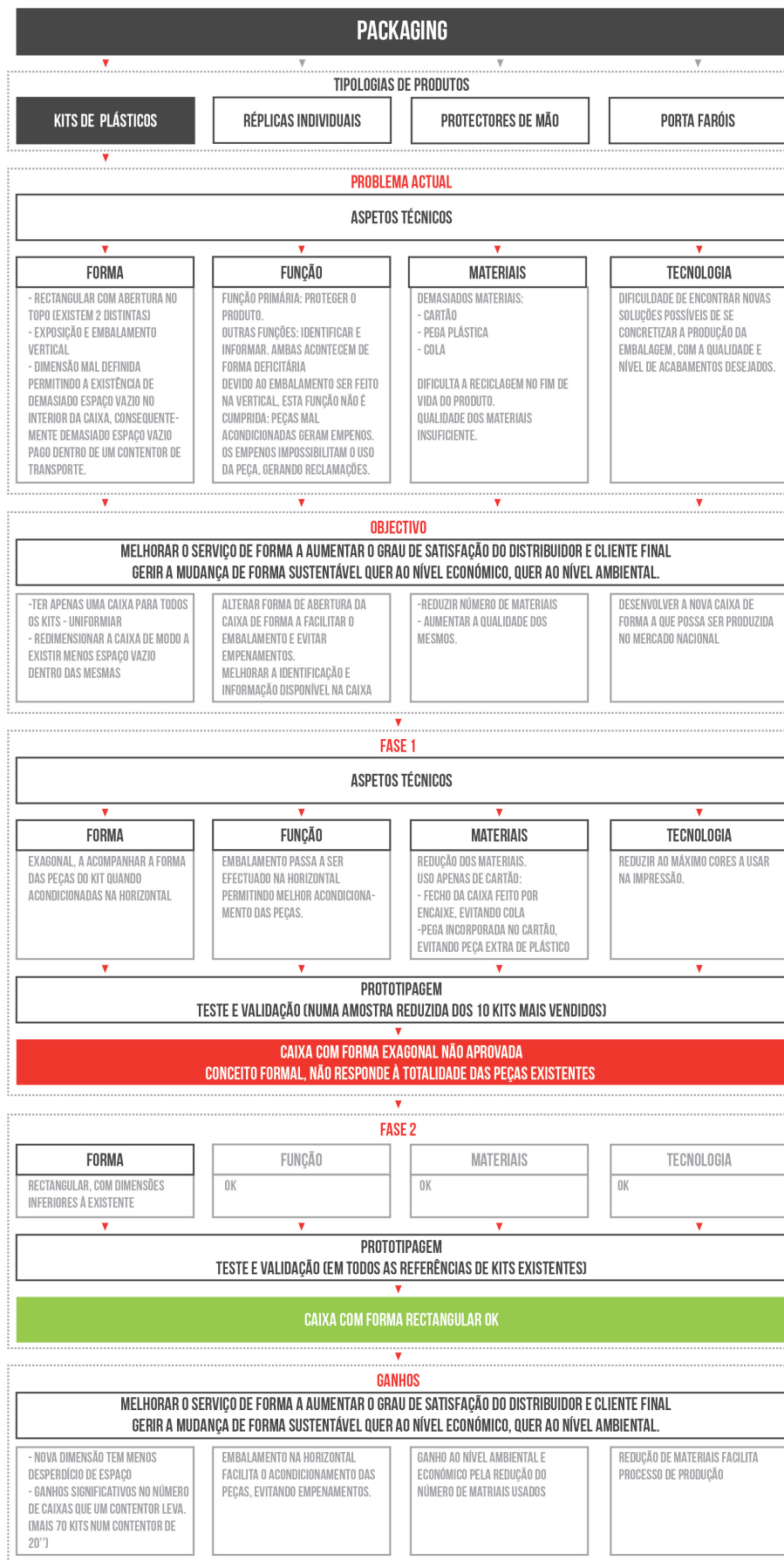


Figura 42 – Processo de desenvolvimento do packaging

### 7.2.1.1 FASE 1

Inicialmente, na tentativa de procurar uma forma que melhor resposta desse à função desejada, todos os estudos conduziam a uma forma hexagonal.

Colocando a necessidade de o embalamento passar a ser feito na horizontal, a caixa com o formato de paralelepípedo parecia não ser a melhor solução quando a questão era economizar espaço. Os cantos da caixa ficavam com demasiado espaço inutilizado, espaço este que poderia ser utilizado para o encaixe de outra caixa quando embaladas em conjunto.

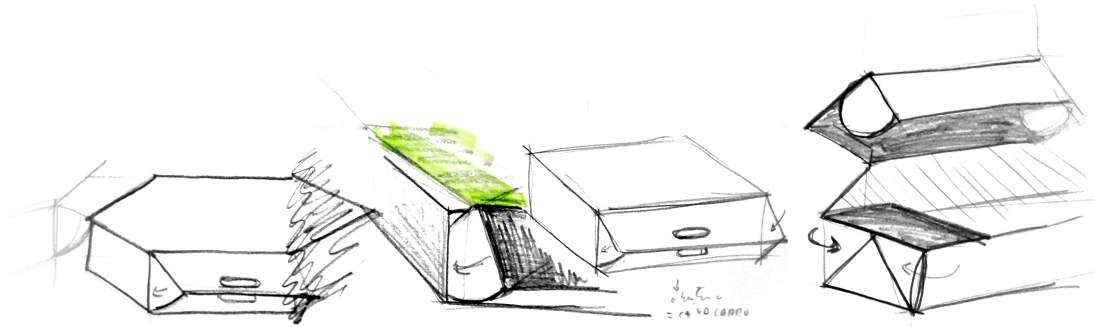


Figura 43 - Estudos para embalagem

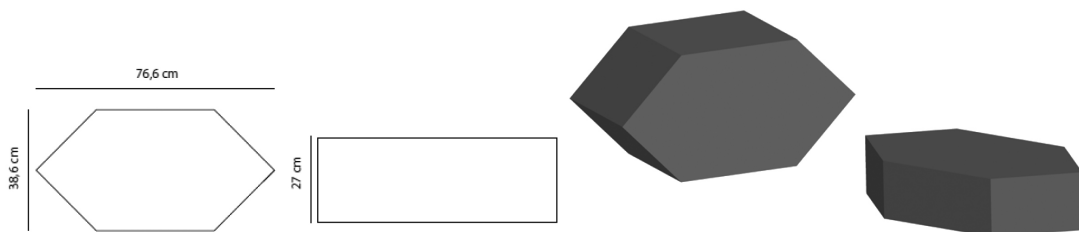


Figura 44 - Estudos para embalagem

Desenvolvido o conceito, as principais vantagens de utilização da caixa com forma hexagonal eram:

- A caixa sai do fornecedor planificada, economizando espaço em armazém;
- A montagem da caixa é feita apenas durante o processo de assemblagem, uma vez que é feito apenas através de encaixes, sem recurso a colas;
- A pega já está incorporada na caixa, sendo pensada desde o início, fazendo parte do cortante;

o acondicionamento das peças ser feito na horizontal, facilitava o processo de embalamento como também reduzia empenamentos;

- As dimensões da caixa permitem ocupar menos volume que a caixa atual;

- A forma resultante do acondicionamento das peças na vertical, é diferente de todas as soluções existentes no mercado, e vai de encontro com a forma da marca Polisport pelo seu formato em forma de trapézio.

É ainda colocado em hipótese a remoção do saco e da paletas das peças individuais, quando acondicionados em kit, tornando-o mais leve, mais económico e sobretudo facilitando o embalamento. A solução poderá ainda por passar pela remoção dos sacos e das paleta ser substituída por uma película que envolvia a peça e a protegeria de possíveis riscos de contacto.

Foram também analisados os ganhos ao nível do transporte sendo que:

- A quantidade de kits a colocar por contentor aumenta;
- Num contentor de 20' que atualmente leva cerca de 380 caixas de kits, passaria a levar + 56 caixas, correspondendo a um aumento de aproximadamente 15%.

Definidas as dimensões, a forma, o modo de como deve desempenhar a sua função, e analisadas todos os ganhos possíveis, foi executado um protótipo da caixa em questão, que rapidamente foi invalidado após o teste de um conjunto dos 10 kits mais vendidos. Para que a peças coubessem da forma pretendida na caixa, era necessário redimensioná-la. Qualquer aumento no tamanho seria sinónimo de redução de quantidades de kits a colocar num contentor, pelo que a solução se viria a inviabilizar de imediato.

### **7.2.1.2 FASE 2**

Abandonada a forma da caixa e mantendo os restantes objectivo já validados, voltamos à fase da reestruturação dos aspectos técnicos, incidindo agora o estudo sobre a forma da caixa.

Mantendo os principais objectivos, e tendo em conta os pontos validados na fase anterior em relação à função, avançamos agora numa solução novamente com forma de paralelepípedo, incidindo as principais alterações nas dimensões da caixa, que passaram por:

- Remover os 5 cm que excediam, em altura, em quase todos os kits;
- Adaptar as restantes dimensões aos tamanhos existentes de peças, de forma a evitar empenamentos;
- Redimensionar a caixa para: 766x390x226 mm



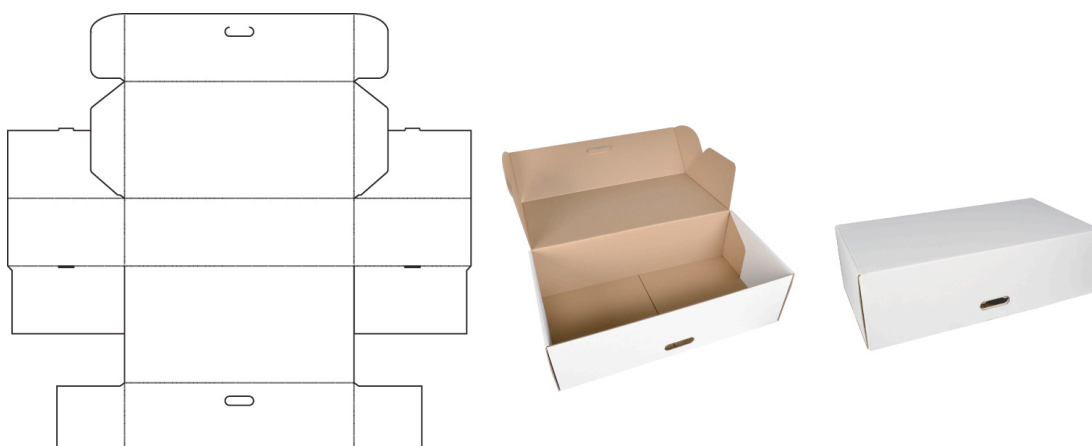


Figura 45 - Nova solução de embalagem

Esta nova solução é então caracterizada por:

- Dimensão inferior à anterior;
- Não ter pega plástica;
- Não recorrer ao uso de cola
- Ser composta apenas por cartão, diminuindo assim a quantidade de material usado;
- Ser totalmente reciclável;
- Melhoramento da qualidade do cartão usado;
- Redução do custo de produção.

Ser totalmente reciclável era um dos requisitos de sustentabilidade ambiental do projeto. Os materiais usados na composição da caixa são então cartão canelado de canal duplo, revestido a papel Kraft, sendo que 75% da embalagem é composta por material reciclado, no caso do cartão canelado, correspondendo os restantes 25% ao papel Kraft. As tintas usadas na impressão, são de base aquosa, com ausência de metais. Deste modo, o tempo de decomposição da caixa no meio ambiente é em média 3 a 6 meses.

São também significativos os ganhos na eficiência do transporte.

Foram feitas simulações, baseadas nas dimensões dos contentores e paletes habitualmente usados no transporte, entre Polisport e o cliente. Assim sendo, podemos verificar qual o aumento que a nova embalagem trará na faturação da Polisport:

- Num contentor de 20' conseguimos colocar mais 70 kits o que corresponde a um aumento na facturação de 3.000 €;
- Num contentor de 40' conseguimos colocar mais 72 kits, correspondendo a um aumento na facturação de 3.168,00 €;



# CONTENTOR 20 ' 380

CAIXA ATUAL

BASE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

ALTURA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

# CONTENTOR 20 ' 450

NOVA SOLUÇÃO

BASE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

ALTURA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Figura 46 - Capacidade de um contentor de 20'

# CONTENTOR 40 ' 936

CAIXA ATUAL

BASE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

ALTURA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

# CONTENTOR 40 ' 1008

NOVA SOLUÇÃO

BASE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

ALTURA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Figura 47 - Capacidade de um contentor de 40'

- e em cada palete é possível colocar mais 7 kits.



Figura 48 - Capacidade de uma paleta de armazenameto

Podemos ainda averiguar, quais os ganhos dos clientes com a implementação desta caixa. Usando como exemplo o cliente Apico (Inglaterra), que habitualmente compra contentores cheios apenas com kits e plásticos, podemos perceber quais os ganhos na exportação para Inglaterra. É de ter ainda em conta, que o transporte a nível Europeu, não é tão caro como exportar para fora da Europa. Se a título de exemplo estivéssemos a usar um cliente dos Estados Unidos, verificaríamos que os ganhos seriam bastante superiores.

Em 2012, a Apico comprou 5.817 kits, correspondendo este número, a aproximadamente 15 contentores de 20'.

Com uma encomenda idêntica e assumindo que o cliente leva sempre o contentor cheio, ao usar a nova caixa de kits a Polisport consegue incluir nesses mesmos 15 contentores mais 1050 kits, pelo mesmo custo de transporte. Para a Polisport significa um acréscimo anual na faturação de aproximadamente 46.200€.

Comparando ainda com a concorrente UFO, cuja dimensão de caixa é bastante superior à nova solução da Polisport, 800x440x226 mm, conseguimos enquadrar num contentor de 20', 450 kits, enquanto que a UFO consegue apenas colocar 325. Assim sendo, com a nova caixa de kits colocamos mais 125 kits que a UFO num contentor, recorrendo ao mesmo espaço e custo de transporte.

Gerir todos os aspectos técnicos na reformulação da caixa de kits, torna-se um argumento e apresentar valores devidamente justificados, torna-se num forte argumento válido de vendas, junto dos clientes.

Definida a forma, e todos os aspectos funcionais a ela agregados, foram feitos alguns protótipos de forma a proceder à validação final.

Deste modo, foram testadas 96 referências de kits (a análise não inclui variações cromáticas dado que a nível dimensional são as mesmas), das quais numa escala de 1 a 3, onde o 1 significa que cabe perfeitamente e o 3 que não cabe, obtendo os seguintes valores:

- 90 kits tiveram nota 1
- 6 tiveram nota 2, no entanto a caixa fecha sempre, apresentando apenas ligeiras alterações na volumetria.

Com todos os argumentos de validados, foi concluído de forma geral que:

- Embalamento facilitado pela posição de abertura da caixa na horizontal;
- Acondicionamento das peças melhorado, consequentemente gera menos empenos;
- Maior rentabilização do espaço interior da caixa;
- Redução de materiais e de custo de produção;
- Melhoria do serviço prestado ao cliente, disponibilizando mais kits pelo mesmo custo de transporte.

No entanto, terá ainda que ser analisado o uso desta nova solução para os kits mais pequenos. Tendo em conta que os custos de produção de uma caixa com dimensões inferiores não se justificaria perante o número de vendas efectuadas por ano dos kits em questão.

NOVA FORMA	REDUÇÃO DE MATERIAIS		EMBALAMENTO	TRANSPORTE	VENDA	CLIENTE	FIM DE VIDA
REDUÇÃO DE MATERIAIS	ACTUAL	NOVA	HORIZONTAL	REDUÇÃO DE TAMANHO	MELHOR ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO	PEGA PARA TRANSPORTE	TOTALMENTE RECICLAVEL
REDUÇÃO DE TAMANHO	CARTÃO	CARTÃO	MELHOR ACONDICIONAMENTO DOS PRODUTOS	NOVOS KITS - RECTANGULAR - MAIS PEQUENO	IDENTIFICAÇÃO IMEDIATA DA INFORMAÇÃO MAIS RELEVANTE	MAIS FUNCIONAL	
HORIZONTAL	PLÁSTICO			REAJUSTE NAS DIMENSÕES PERMITE EM MÉDIA COLOCAR MAIS 70 KITS NUM CONTEINER DE 20"	MAIOR LEGIBILIDADE	MAIS INFORMATIVA	
ENCAIXE	COLA			ATUAL			
SEM COLA				380	NOVA		
MAIS ESTREITA					450		
PEGA INCORPORADA							



Figura 49 - resumo do projeto de rebranding da caixa, gerido segundo os princípios de sustentabilidade económica e ambiental

## 7.2.2 PACKAGING: RÉPLICAS INDIVIDUAIS

À semelhança do embalamento dos kits, as réplicas individuais passaram também por duas fases principais. Ao ser estabelecido um conjunto de melhorias em relação ao embalamento desta tipologia de produtos, tem que se ter em consideração que a eficácia do embalamento dos kits de plástico, depende em grande parte do embalamento individual. Esta relação acontece porque as réplicas são embaladas numa primeira fase de forma individual, e só depois são aglomeradas em kits.

Atualmente uma peça individual é embalada num saco, e fechada com uma paleta de cartão, com auxílio de agrafos. Para além do embalamento ser composto por demasiadas tipologias de materiais distintas, cartão, plástico e metal, o processo de embalamento é moroso devido a ter várias fases. O objectivo é reduzir custos, através da redução de materiais, e das etapas do processo de embalamento. Pretende-se ainda encontrar uma solução que facilite o embalamento global em kit, dado que atualmente a rigidez da paleta de cartão dificulta todo o processo de acondicionamento.

Tendo em consideração os aspetos referidos anteriormente, são atualmente apresentadas como falhas a melhorar as seguintes:

- Excesso de materiais no embalamento (cartão, plástico, e metal)
- Várias fases no processo de embalamento (colocação da peça dentro do saco, colocação da paleta no saco e finalmente agrafar a paleta ao saco)
- Saco pouco transparente, de densidade demasiado elevada, retirando brilho à peça;
- Agrafos usados no embalamento magoam na abertura do saco;
- Excesso de referências existentes de tamanhos de sacos distintos, cerca de 25;

- Quando aglomerados em kits de plásticos, todos os materiais existentes no embalagem individual, dificultam a tarefa de montagem, tornam o kit mais pesado cerca de 1200 gramas e consideravelmente mais dispendioso.

Foi igualmente considerado o feedback dado pelos clientes, onde apontavam os seguintes pontos a ser melhorados:

- Zona do eurosloot frágil, quando usada em exposição de peças pesadas rebenta;
- Cartão usado atualmente tem resistência insuficiente para suportar peças mais pesadas;
- Qualidade gráfica do embalagem, referem que quando colocadas em exposição juntamente com outras marcas, a imagem da Polisport não atrai o cliente;
- Melhorar a informação existente na paleta;
- Agrafos que fecham as embalagens muitas das vezes magoam.

Definidas internamente as principais falhas a corrigir, e tendo em conta os pontos negativos apontados pelos clientes, deu-se início ao projeto de reestruturação do embalagem dos sacos das réplicas de plásticos tendo sempre presente questões de sustentabilidade e inovação.

O esquema de seguida apresentado, resume todas as fases de desenvolvimento do projeto até chegar ao embalagem pretendido, em termos de função e materiais. Nesta etapa, apesar de não serem considerados os aspectos criativos, foram feitos testes de impressão de forma a validar o comportamento da mesma nos materiais escolhidos.

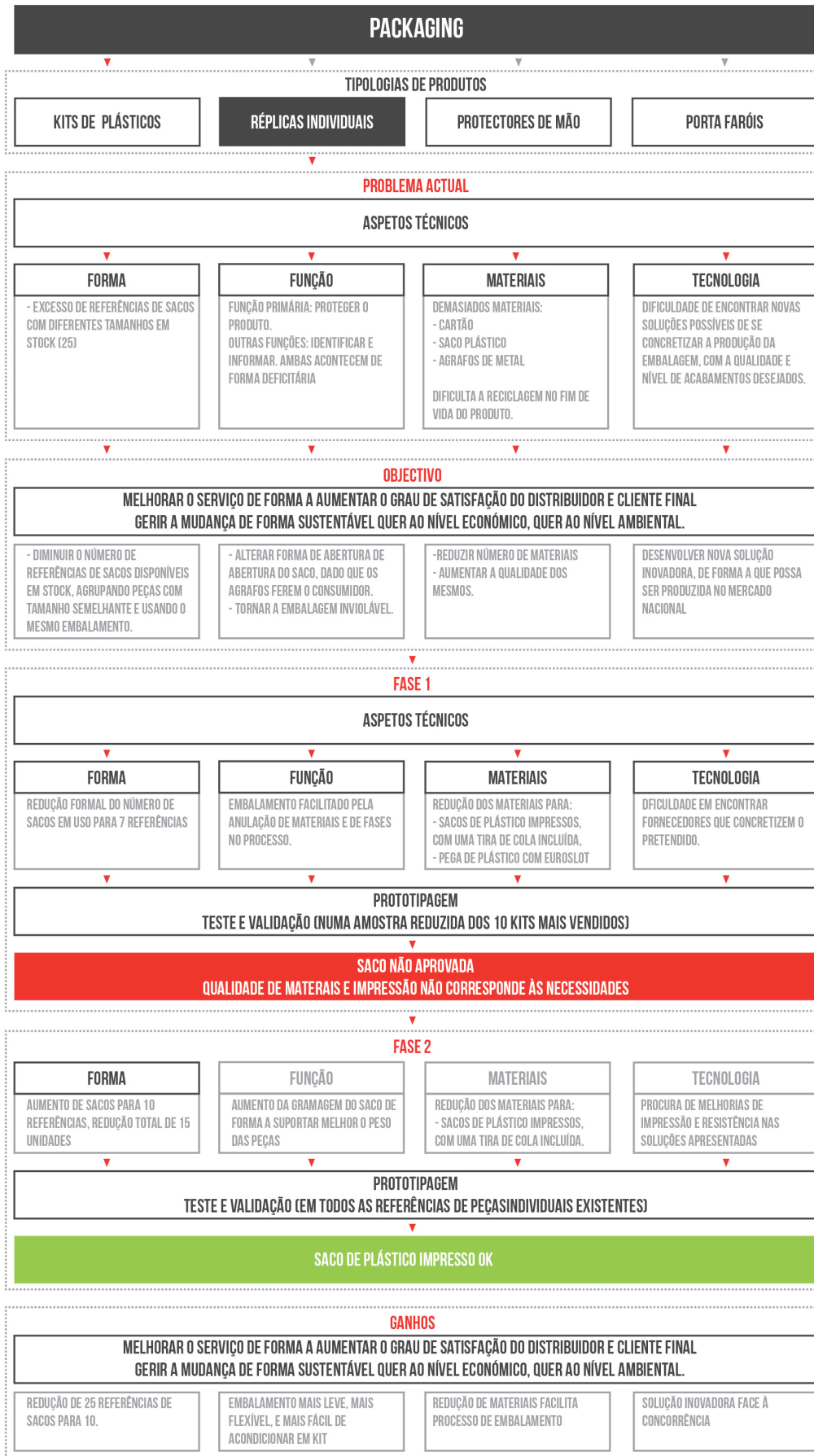


Figura 50 - Processo de desenvolvimento do packaging

### 7.2.2.1 FASE 1

O início do projeto de rebranding das réplicas individuais, deu-se com a análise do atual embalamento de todas as tipologias de peças existentes, com objectivo de perceber que referências de sacos poderiam ser eliminadas de forma a reduzir em número as quantidades existentes em stock.

Analisados tamanhos, formas de peças e respectivos embalamentos, foram detectadas a existência de 25 referências de sacos distintas, que muitas vezes diferenciavam entre si apenas 1 centímetro. Uniformizar com objectivo de reduzir referências foi o primeiro passo a ser realizado, passando de 25 sacos, utilizados atualmente, para apenas 7.

Entre diversos estudos realizados com objectivo de introduzir novos métodos no embalamento das réplicas, desde a reestruturação das linhas de montagem, a inserção de máquinas que auxiliassem o processo, e outros igualmente invalidados devido aos custos acrescidos e ao tamanho de alguns dos produtos, a melhor solução passou por manter os sacos.

No entanto, este teriam que sofrer alterações significativas, aos seguintes níveis:

- Quantidade de materiais usados: passando-se então do uso do cartão, plástico e agrafos, apenas para sacos de plástico, onde a identificação e a colocação de informação dos mesmos passariam a vir impressos no próprio saco, e um suporte de plástico, que reforçaria a zona de exposição, ponto principal de suporte de peso, evitando rasgos ;
- Processo de fecho do saco: abandono dos agrafos, sendo que o fecho dos mesmos passou a ser feito através de uma banda de cola;
- Redução da gramagem dos sacos foi também reduzida, dos 100 gramas para os 70, de forma a aumentar a transparência do saco, dando dessa forma mais realce à peça;
- Processo de embalamento: a redução de materiais diminui conseqüentemente as etapas de embalamento.

O projeto avançou então tendo em conta duas possíveis soluções:

#### - **Solução 1: Saco + suporte plástico**

- Saco de plástico com espessura de 70 microns;
- Suporte de plástico, com formato do logo da Polisport e com furação eurosloot;
- Fita inviolável para lacrar o saco – fecho em cima;
- Rasgo para inserção do suporte de plástico (duplas função, manter o saco direito em exposição e servir em simultâneo de suporte de exposição)



Figura 51 - Suporte de plástico para saco

### - Solução 2 – Saco com furação Euroslot

- Saco de plástico com espessura de 70 microns;
- Fita inviolável para lacrar o saco – fecho em baixo;
- Euroslot furado no próprio saco;
- Fundo do saco branco, para que quando exposto em conjunto dê destaque apenas à peça que se encontra no seu interior e evitando o ruído.



Figura 52 - Saco com furação

Definidos os principais pontos de alteração, procedeu-se ao pedido de amostras a vários fornecedores do mercado nacional. A dificuldade de resposta dos mesmos, devido à incapacidade técnica de impressão em plástico em dimensões superiores a 70 cm de largura, levou a que todo o processo de prototipagem se desenvolvesse apenas num fornecedor.

Avaliadas as amostras, verificou-se que:

- A redução da espessura dos sacos tinha sido excessiva, dado que as peças mais pontiagudas em exposição perfuravam os mesmos, demonstrando-se pouco resistentes;



- O uso do suporte plástico, representado na figura abaixo, era desnecessário, e que o custo de produção do mesmo, tornava o valor total do embalamento superior ao atualmente existente;
- A impressão tem que sofrer melhorias, ainda não apresenta a qualidade e nitidez esperada;
- A abertura do saco em baixo não é a mais adequada, tendo tendência a abrir com o peso da peça;
- A parte de trás branca terá que sofrer também melhorias de forma a evitar o desgaste, quando em contacto com outras peças (por exemplo, embalamento em kit);

Apesar da quantidade de falhas detectadas nesta primeira fase, a solução encontrada ia de encontro com o pretendido, ou seja, existia uma redução de materiais significativa e sobretudo tinha sido encontrada uma forma de embalamento que distinguia o produto da Polisport dos restantes da concorrência. As falhas detectadas ao nível técnico, foram então corrigidas na considerada segunda fase do processo.

### **7.2.2.2 FASE 2**

Analisadas e testadas as soluções 1 e 2 acima descritas, foram selecionados os melhores aspectos técnicos e funcionais de cada uma, sendo eles:

- Eliminação do suporte plástico auxiliar;
- Euroslot furado no próprio saco;
- Saco com parte de trás branca;
- Fecho do saco em cima.

Foi ainda revista a gramagem do mesmo, sendo nesta fase testados os sacos com 85 e 90 microns, sendo, após alguns testes, selecionado o primeiro.

Foram também revistas as dimensões dos sacos encontradas na fase 1, houve a necessidade de acrescentar mais três referências de modo a garantir o embalamento adequado, nas peças mais pequenas. Chegamos então à quantidade final de 10 sacos distintos, conseguindo uma redução total de 15 referências. As vantagens da diminuição de referências prendem-se com a redução de custos, e com a diminuição da quantidade de material existente em stock. O material de fabrico do saco é o LDPE (Polietileno de baixa densidade), totalmente reciclável, com tempo de duração média de aproximadamente 100 anos.

Todas as réplicas Polisport e acessórios passarão então a usar a solução de embalamento encontrada, em detrimento do atual embalamento.

A principal vantagem do uso do novo embalagem, passa pelo seu acondicionamento em kit. A flexibilidade do novo saco, facilita o processo de embalagem conjunto, reduz o peso global do kit (dado que houve uma redução na gramagem dos sacos e anulação da paleta de cartão e agrafos), e evita ferimentos durante o seu manuseamento.

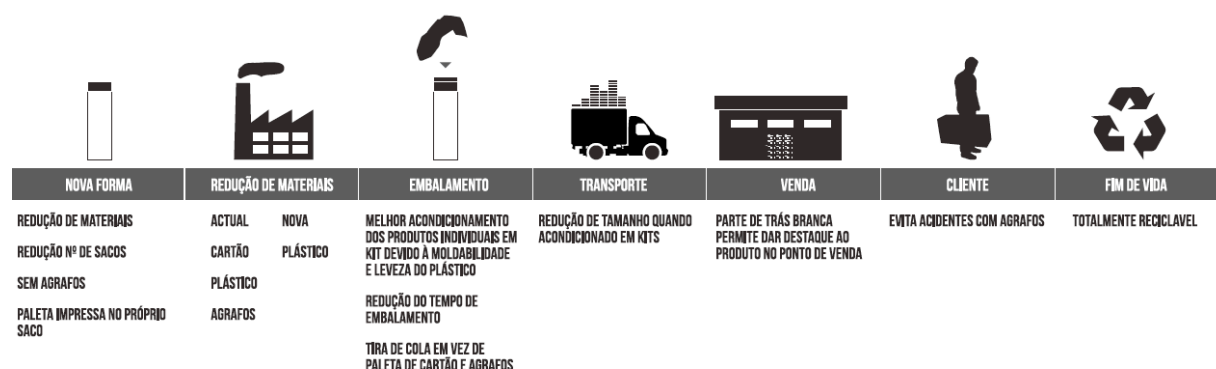


Figura 53 - Ciclo de vida dos elementos de embalagem

### 7.2.3 PACKAGING: PROTECTORES DE MÃO E PORTA FARÓIS

Ao contrário dos processos apresentados anteriormente, as duas tipologias de produtos em falta, tiveram alterações mais simples que ocorreram apenas ao nível funcional e em particular no caso dos protetores de mão, na uniformização do número de embalagens existentes.

Encontram-se apresentadas na tabela abaixo, as diferentes formas de embalamentos, existentes para cada uma das tipologias de produtos referidas. Estes são: blisters de plástico (ponto principal de intervenção), caixas de cartão e por fim sacos de plástico com paleta de cartão e agrafos.

## TIPOLOGIAS DE EMBALAMENTO DE PROTECTORES DE MÃO

PROTECTORES DE MÃO  
EMBALAMENTO TIPO 1



ALTERAÇÕES TÉCNICO  
FORMAIS:  
- MELHORAMENTO DE  
SISTEMA DE FECHO  
- UNIFORMIZAÇÃO DE  
EMBALAMENTOS: PEÇAS  
COM TAMANHOS  
SEMELHANTES PASSAM A  
USAR O MESMO BLISTER

PROTECTORES DE MÃO  
EMBALAMENTO TIPO 2



ALTERAÇÕES TÉCNICO  
FORMAIS:  
- MELHORAMENTO DE  
SISTEMA DE FECHO

PROTECTORES DE MÃO  
EMBALAMENTO TIPO 3



NÃO FORAM EFETUADAS  
ALTERAÇÕES AO NÍVEL  
TÉCNICO

PROTECTORES DE MÃO  
EMBALAMENTO TIPO 4



TIPOLOGIA 4 PASSA A  
USAR O EMBALAMENTO  
DE SACOS, ESPECIFICADO  
NO PONTO ANTERIOR

Figura 54 - Tipologias de embalagem dos protetores de mão

## TIPOLOGIAS DE EMBALAMENTO DE PORTA FARÓIS

PORTA FARÓIS  
EMBALAMENTO TIPO 1



ÚNICA TIPOLOGIA A SOFRER  
ALTERAÇÕES TÉCNICO FORMAIS:  
- MELHORAMENTO DE SISTEMA DE  
FECHOS

PORTA FARÓIS  
EMBALAMENTO TIPO 2



TIPOLOGIA 2 NÃO SOFRE  
QUALQUER TIPO DE ALTERAÇÃO  
TÉCNICO FORMAL.

PORTA FARÓIS  
EMBALAMENTO TIPO 3



TIPOLOGIA 3 PASSA A USAR O  
EMBALAMENTO DE SACOS,  
ESPECIFICADO NO PONTO  
ANTERIOR

Figura 55 - Tipologias de embalagem dos porta faróis

A semelhança na tipo de embalagem de ambos os produtos, permitiu fazer uma análise conjunta dos aspectos a melhorar em ambos.

As necessidades de melhoria destes produtos, no tipo de embalagem usado, blisters de plástico, foram as seguintes:

- Fecho do blister não cumpre a sua função de forma satisfatória, uma vez que o encaixe deveria manter o blister fechado sem a necessidade de recorrer a agramos (recurso usado atualmente);
- Excesso de blisters com dimensões diferentes, para produtos com tamanhos semelhantes, no caso dos protetores de mão.

Assim sendo, todo o processo de alteração ocorreu de forma simplificada, como se verifica na figura abaixo apresentada, através da reunião com fornecedores, de forma a encontrar alternativas que tornem o fecho mais resistente. Apresentadas as soluções e testados os protótipos, foram validadas as alterações executadas.

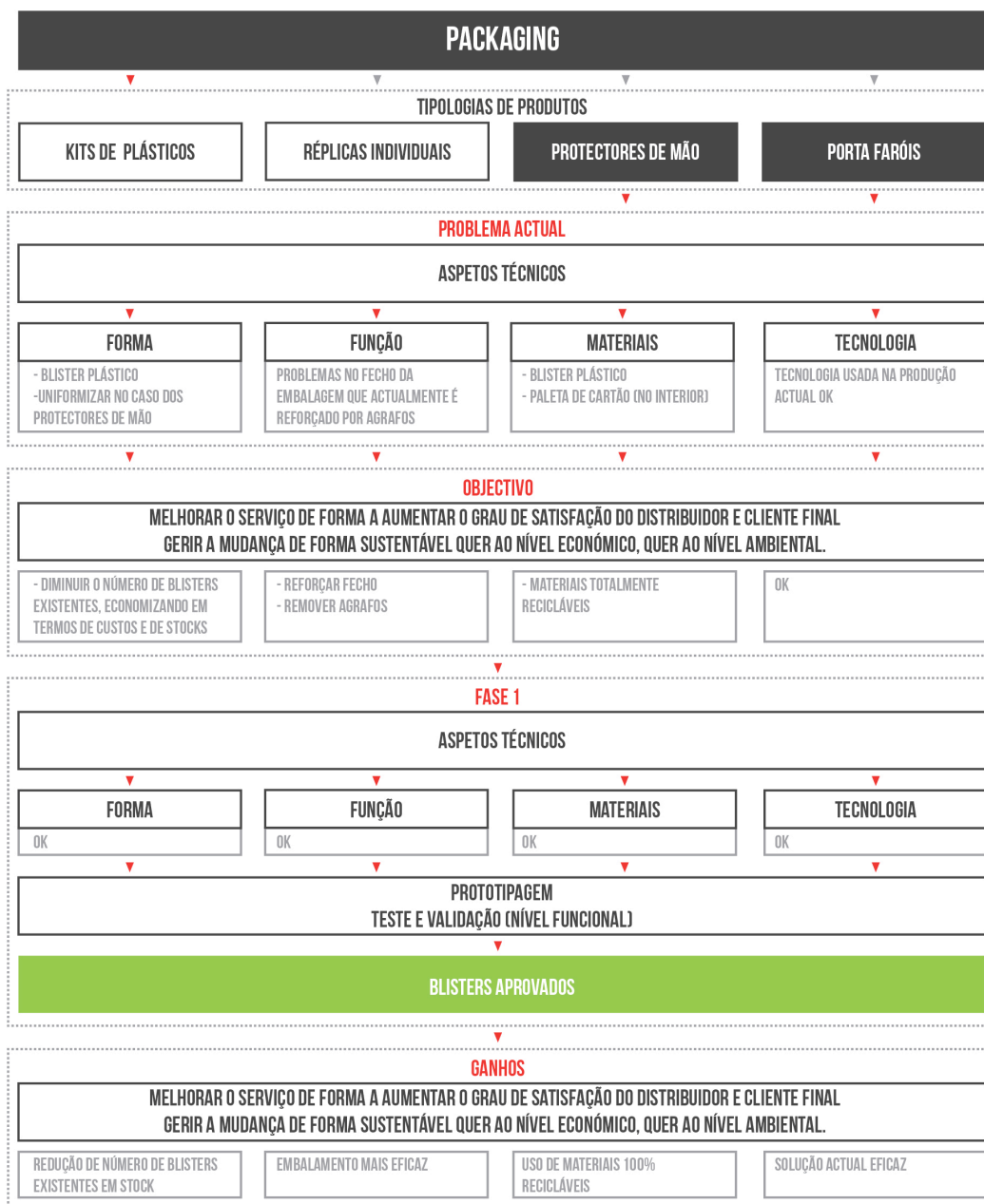


Figura 56 - Processo de desenvolvimento do packaging

A simplicidade na resolução dos problemas técnicos apresentados no caso dos blisters, não invalida a sua importância no contributo para a satisfação do consumidor final.

### 7.3 ASPECTOS CRIATIVOS E FUNCIONAIS

Definidos e validados todos os aspectos técnicos, ao nível da forma e da função (função primária: proteger o produto), de todas as tipologias de produtos acima mencionadas, kits de

plásticos; réplicas individuais; protetores de mão e porta faróis, iniciou-se o projeto ao nível criativo e funcional, onde agora a função do packaging engloba comunicar, informar e expor. Na análise de todos os produtos feita até ao momento, fomos confrontados com diversos grafismos, concebidos ao longo dos anos e com objetivos de comunicação diferentes.

A falta de uniformidade no embalamento atual dos produtos fragiliza a comunicação da marca e dificulta o reconhecimento da mesma no mercado perante o consumidor, tendo um efeito contrário ao pretendido - o aumento da notoriedade no mercado off-road.

É pretendido que a estratégia de comunicação da marca seja orientada para o cliente, e que transmita valores como:

- inovação
- alta tecnologia
- história
- solidez
- profissionalismo
- longevidade

Trinta anos passados desde a fundação da Polisport, e toda a comunicação descoordenada, faz com que a marca não tenha ainda o reconhecimento pretendido.

Assumir a liderança de vendas ao nível mundial, no mercado off-road, a curto / médio prazo, implica a adoção de uma nova estratégia de comunicação, pensada de raiz para ser transversal a toda a organização. No projeto de rebranding, o estudo de um conceito criativo global, surgiu igualmente associado ao packaging, sendo posteriormente aplicado aos restantes elementos de comunicação. Assim sendo, a necessidade da criação de uma nova imagem deve:

- Transmitir a solidez da empresa Polisport, reforçando que está no mercado desde 1978, uma vez que grande parte do público-alvo não reconhece a existência da marca no mercado desde os anos 70, reforçando assim o *know how* na produção e desenvolvimento de produtos off-road de alta performance;
- Destacar os factores inovação e tecnologia como aspectos de forte distinção no mercado;
- Realçar que a Polisport produz plásticos de alta performance;
- Modernizar de forma a promover o crescimento da marca;

Assim, são objetivos criativos do projeto de rebranding:

- Desenvolver um conceito gráfico, que transmitisse os valores da organização;
- Realçar a palavra chave “SINCE 1978”, de forma a que esteja sempre presente a ideia de solidez e *know how* da empresa;
- Destacar “PERFORMANCE PLASTICS”, de forma a ter sempre presente o conceito de produção de produtos de alta qualidade e desempenho.
- Comunicar a marca Polisport, sempre que possível através de símbolos ou ícones;

- Recorrer à língua inglesa sempre que não for possível comunicar através de imagens, de forma a conjugar a diversidade cultural dos destinos de exportação com a universalidade da língua inglesa;
- Dar ênfase à cor da marca, vermelho, associando-as a uma paleta neutra de brancos, pretos e cinzas.

A nível funcional, os objetivos do projeto que assentam em três elementos – Comunicação, Informação e Exposição - passam por:

**Comunicação:**

- Comunicar de forma mais eficaz a marca Polisport;
- Trabalhar o packaging de forma a que a comunicação do mesmo nos remeta a outros suportes de comunicação, ou seja recorrer por exemplo a QR Codes de forma a que nos remetam para a web (site, youtube, facebook e twitter);

**Informação:**

- Disponibilizar mais informação ao distribuidor e cliente final, no caso dos kits de plástico, em que existe uma grande diversidade de peças plásticas semelhantes, é necessário que na embalagem se consiga descrever maior número de informação que possibilite identificar de forma clara a constituição do kit, o modelo, o ano e a cor sem abrir a embalagem;
- Trabalhar etiquetas do produto, obrigatórias, de forma a que a informação nelas contida se torne útil para o fornecedor;

**Exposição:**

- A embalagem do produto adquire, em todas as tipologias acima referidas, a função de expositor, tanto ao nível do próprio produto, como da marca.

A grande dificuldade passa por comunicar de forma universal para os mais de 60 países aos quais se destinam os produtos da Polisport. Comunicar recorrendo a ícones é uma das soluções, que conjugada com a língua inglesa pretende atingir o maior número de pessoas possível.

Outra dificuldade passa por colocar numa única embalagem, no caso particular da caixa de kits, informação que identifique cada um dos cerca de 225 kits de plásticos existentes.

O processo criativo passou por diversas etapas, nas quais foram sendo corrigidas falhas encontradas em produtos atuais, de forma a melhorar a comunicação da marca Polisport. No desenvolvimento do projeto criativo, entre inúmeras propostas, desenvolvidas num período de 2 meses, foram encontradas 5 soluções, aplicadas e maquetizadas em todas as tipologias de embalamento das diferentes categorias de produtos. Com envolvimento do departamento comercial, marketing e administração, foram selecionadas apenas duas hipóteses criativas, posteriormente apresentadas aos restantes departamentos e a alguns distribuidores, cujo feedback foi essencial para a tomada de decisão final.

Na presente etapa, em parceria com o departamento de compras, foram contactados os fornecedores, anteriormente selecionados, sob orientação do departamento de marketing, de forma a que fossem produzidas amostras reais e a verificar-se a qualidade de impressão, acabamentos, e comportamentos dos materiais anteriormente selecionados. Todos estes aspectos analisados em conjunto levaram à tomada de decisão. Esta surgiu em concordância com os departamentos de Marketing, Comercial e Administração.



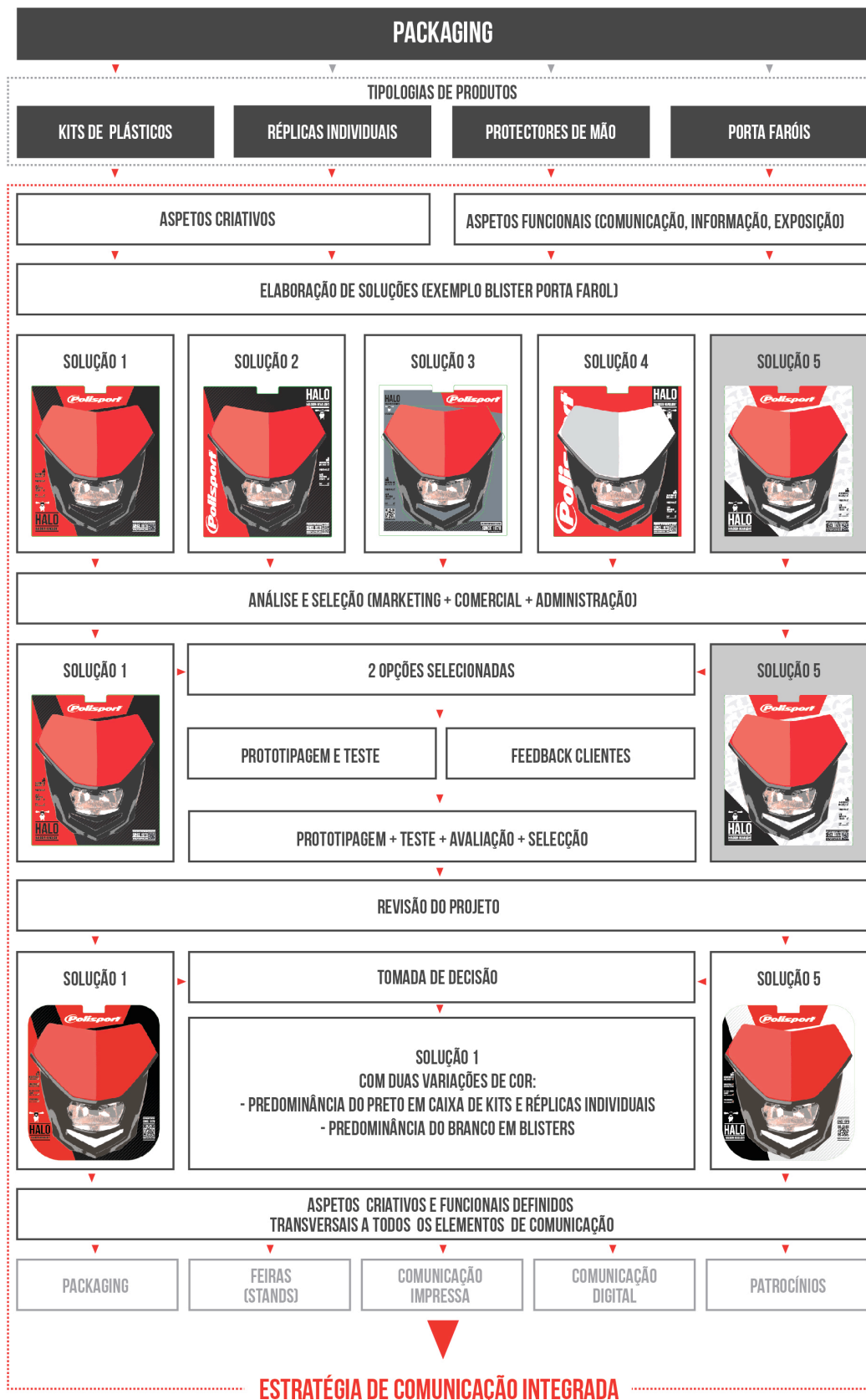


Figura 57 - Processo de desenvolvimento do packaging

O conceito seguido por todas as soluções, passa por realçar a marca Polisport e transmitir através dos seus elementos de comunicação, o conhecimento, o *know how*, a solidez da empresa no mercado e a notoriedade da marca entre as melhores empresas produtoras de motos a nível mundial. Enfatizar conceitos como “since 1978” e “performance plastics” passam assim a ser objectivo central em toda a comunicação, assim como destacar o vermelho, associado a cores neutras, de forma a quebrar de vez com a mistura de segmentos de mercado onde a Polisport se insere - o azul comunica claramente o segmento de bicicletas, e o vermelho o das motos. Deste modo, confusões com embalamentos dúbios, deixarão efetivamente de existir. Vermelho como cor predominante do projeto, preto, branco e cinzento foram as cores trabalhadas durante todo o processo em todas as soluções abaixo apresentadas. Outro objectivo fundamental no desenvolvimento das propostas que se seguem, passou por encontrar soluções de comunicação da mensagem pretendida, de forma correta, nos suportes distintos.



Figura 58 - Elementos de comunicação

De seguida, são apresentadas cada uma das 5 soluções aplicadas às diversas tipologias de embalagem analisadas no projeto.

Tendo em conta que o conceito que está na base do desenvolvimento das 5 soluções apresentadas de seguida é comum a todas elas, estas serão analisadas individualmente apenas pelas vantagens e desvantagem que apresentam caso sejam implementadas.

### 7.3.1 SOLUÇÃO 1

A solução 1, recorre ao preto como cor predominante, com objectivo de realçar a marca Polisport. A cor preta da caixa escura, torna-se uma vantagem perante as restantes soluções, pois não se suja com tanta facilidade, durante o processo de armazenamento ou transporte.

No entanto, ao contrário do que acontece nas caixas de kits de plásticos, os blisters com fundo preto, não dão o realce suficiente ao produto, uma vez que grande parte dos porta faróis são de cor preta, característica que acaba por fundir produto com embalagem.



Figura 59 - Solução 1



Figura 60 - comportamento da gama de cores disponível sobre a paleta

### 7.3.2 SOLUÇÃO 2

A solução 2, graficamente é semelhante à primeira solução apresentada, procurando-se aqui dar mais destaque à marca. A proximidade gráfica, com a solução 1 torna semelhantes as vantagens entre ambas, no entanto, apesar das desvantagens podemos ainda referir que quando observada em conjunto com outros produtos, no caso da caixa de kit, a legibilidade da marca é colocada em causa, devido ao seu posicionamento.



Figura 61 - Solução 2



### 7.3.3 SOLUÇÃO 3

A terceira solução recorre a uma mancha de cor construída numa escala de cinzas, diferindo também das soluções anteriores pelo recurso ao desenho à mão levantada. O facto de as laterais serem brancas torna-se uma desvantagem, uma vez que se sujам com facilidade durante o processo de armazenamento e transporte. A principal vantagem desta solução passa por esta ser mais neutra em comparação com as restantes, pelo que não causará qualquer tipo de interferência quando aplicada nas sete cores disponíveis de produtos.

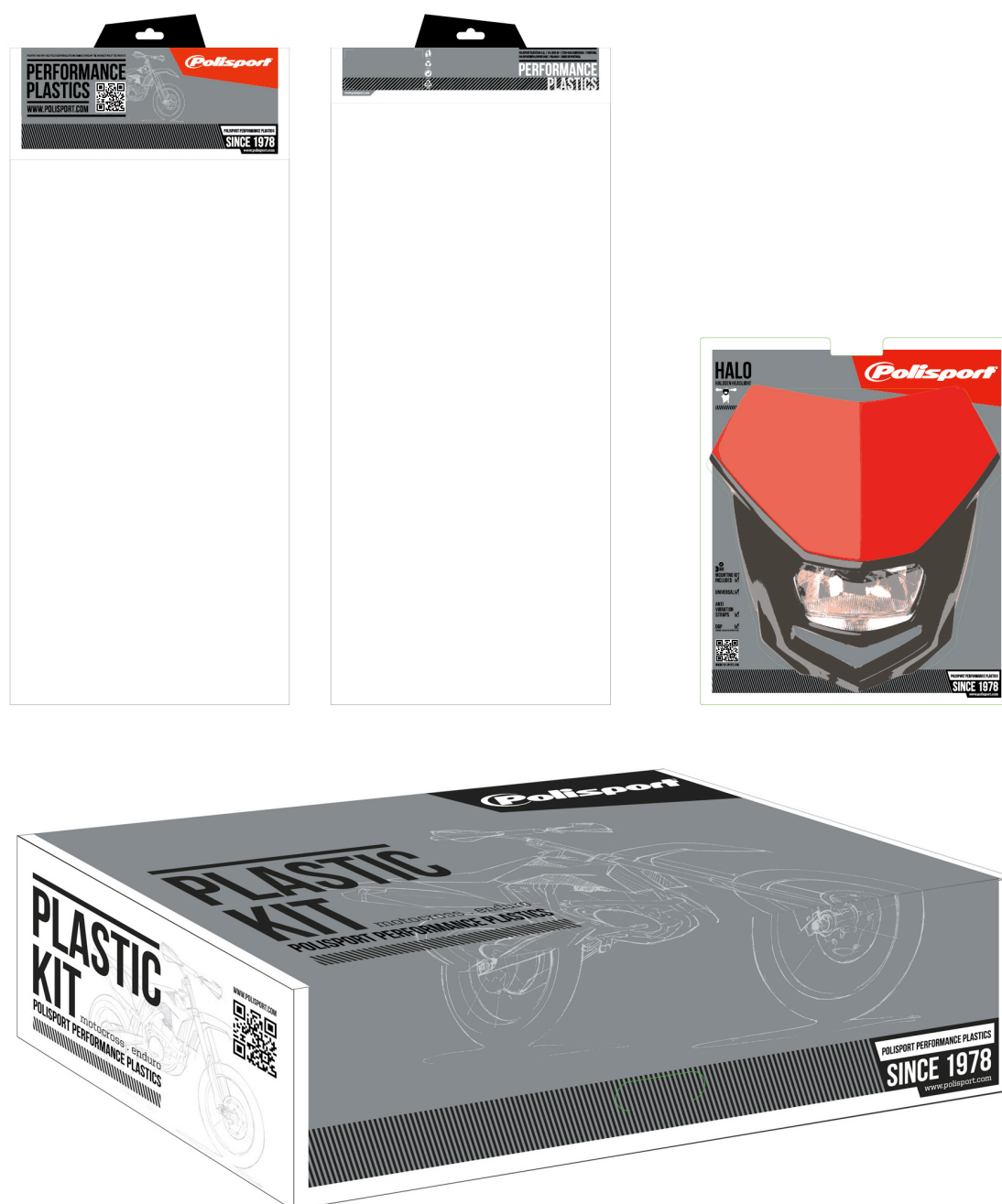


Figura 62 - Solução 3

### 7.3.4 SOLUÇÃO 4

A solução criativa número 4 passa por usar como cor predominante o vermelho, cor da própria marca. A intensidade da cor causa impacto e diferenciação em relação às outras marcas. No entanto, conjugada com a paleta de cores de produtos da Polisport disponíveis, causará algum desconforto visual pelo que o contraste não permitirá à peça ter destaque.



Figura 63 - Solução 4

### 7.3.5 SOLUÇÃO 5

Esta solução prima pelo excesso de branco e pelo uso de um padrão no fundo composto por produtos de plástico off-road da Polisport. A principal vantagem prende-se com o destaque que dá ao produto, principalmente quando embalado em blister. No entanto, suja-se em demasia durante o processo de armazenamento e transporte.



Figura 64 - Solução 5





Figura 65 - comportamento da gama de cores disponível sobre a paleta de base branca

Analisadas as soluções criativas, é de salientar que a nível funcional, a comunicação, a informação e a exposição, aspectos de seguida mencionados são transversais a todos os produtos acima apresentados. Assim:

- Ao nível da comunicação foram melhorados todos os aspectos de visibilidade e leitura imediata da marca; uniformizados os elementos como cor, definindo uma paleta cromática a usar em todos os elementos, assim como a tipografia a usar.
- Ao nível da informação foram implementadas instruções de montagem na embalagem, de forma a melhorar o serviço perante o consumidor; implementadas as principais características dos produtos, sempre que possível, na parte da frente, de forma a que em exposição o comprador consiga, por exemplo num porta farol, perceber qual é o tipo de lâmpada que este usa;
- Ainda ao nível da informação, e usando como exemplo os kits de plásticos, as etiquetas usadas nos produtos foram melhoradas; as limitações a nível técnico produtivo das mesmas (impossibilidade de alterar a fonte tipográfica ou introduzir cores ou qualquer tipo de variação percentual das mesmas), não permitiu grandes alterações gráficas, no entanto, era essencial acrescentar alguma informação útil em falta, como a descrição do kit que vai no interior da caixa, e atribuir graus de importância à leitura dessa informação.
- Por fim, ao nível da exposição, foram melhorados todos os aspectos de forma a tornar as embalagens mais resistentes, para que estas não quebrem ou rasguem quando expostas.

Item: <b>90560</b> <b>BLACK</b>	
kit KTM SX/SXF(13-->)preto	
 15604415054607	
Customer Item:	
Order: 1234567!1 	Quantity: <b>1</b> 
Lot: 1234567 	Date: 2013/W28 Operator:
Gross Weight: 4,86 Kg. Net Weight: 3,86 Kg.	<b>Nr.: 1</b>
In case of claim send back sticker (Made in Portugal)	

<b>HUSQVARNA</b>	
<b>90545</b>	
<b>KX450F(13--&gt;)</b>	
<b>OEM Color 2013</b>	
Front Fender - Green   Rear Fender - White Radiator Scoops - Green/Black   Side Panels - White   Number Plate - White	
 1 40 09208 40005 9	
Customer Item: WPS - USA	
 4 10 09208 40005 2	
Nr. MO: 1131212  MO Date: 2013/w8	Nr.: <b>1</b>
Gross Weight: 4,250 kg Net Weight: 3,650 kg	Op:
In case of claim send back sticker (Made in Portugal)	

Figura 66 - etiqueta de kits actual presente nos kits de plástico do lado esquerdo e a que está a ser introduzida do lado direito (défice de informação e na organização da mesma)

Expostas as 5 soluções acima apresentadas, foram então selecionadas, pelos departamentos de marketing, comercial e principalmente pela administração, apenas duas, a opção 1 e a opção 2, respectivamente pelo grau de preferência.



Figura 67 – Caixa de kit: opções selecionadas

Para validar qual destas soluções funcionaria melhor aplicada à prática, foram feitos protótipos reais, devidamente testados e avaliados os seus comportamentos em exposição. As conclusões obtidas, cruzadas com as opiniões dos clientes foram determinantes no processo de tomada de decisão.

CLIENTE	PAÍS	COR PREFERIDA PARA A CAIXA KIT	INFORMAÇÃO A CONSTAR NA CAIXA/ETIQUETAS	NOVOS SACOS
Kimpex	Canada	I prefer white boxes.	Looks complete. I think you should change the order of the label. Make, model, year, what is included, your part number, then the rest. Also, may be expensive but if you add a picture of all that is included in the box, then your covered...	Black looks better to me. It creates nice contrast with the white bag background
BPS	South Africa	I like the new kit boxes and prefer the black box, it looks professional and will not show the dirt or marks as much as a white box.	The label with the information is good	The new bags are OK, I think the white on top is better. My concern for the bags is that after some time in the shops, they normally tear at the hole for the spike.
Thibault	Canada	I think your new packing is really nice. It is a really good thing that the packing is smaller. Will take less space in our warehouse. The shipping cost will be less.		Regarding the new plastic bag, I think also is a good thing. Will again take less space. But also, will be much easier to see what is inside.
Marshall	USA	I like the looks of the new box and better for shipping with smaller size. Black box for sure.	the information of each item in the box is very important, beside each item listed by bullet points, there should be a photo of each item in the box also.	I like the changes to the bags, white background will show the product much better and no paper hangtag will keep it looking better on the wall. Would it have an easy open flap for the consumer/dealer to look at the fit without cutting open the bag?
Motosport	USA	I do like the black box better as it will show less warehouse wear with dust and handling, so it will present to the customer much cleaner	the information of each item in the box is very important, beside each item listed by bullet points, there should be a photo of each item in the box also.	I also prefer the black plastic bag, it will match the box and almost has a carbon fiber look.

Figura 68 - opinião clientes sobre o projeto de rebranding

Concluiu-se nesta fase, que a caixa preta da solução 1, assim como o saco de embalagem de réplicas funcionavam melhor em preto, dado que estariam mais expostos a situações de sujidade que os restantes elementos. No entanto, os produtos vendidos em blister acabavam por perder força dentro da embalagem. Como o pretendido é comunicar da melhor forma a marca e dar destaque à qualidade do produto, optou-se por usar nesta tipologia de embalagem a versão branca. Esta recorre às opções cromáticas da solução 5, mas graficamente mantém todos os elementos da opção 1. Deste modo, consegue-se cumprir os dois objectivos principais, comunicar de forma coerente e dar notoriedade ao produto e consequentemente à marca.

Todos os elementos criativos definidos ao longo desde projeto definem os componente da identidade visual, como as cores, a tipografia, os ícones, entre outros, a aplicar aos restantes elementos de comunicação, sendo eles feiras, comunicação impressa, comunicação digital ou patrocínios.

## 7.4 AVALIAÇÃO DOS GANHOS SUSTENTÁVEIS

Todo o projeto foi gerido com base nos princípios da sustentabilidade económica e ambiental. São notórios e bastante relevantes os ganhos conseguidos, com a introdução das novas tipologias de embalagem ao nível os materiais, da redução da quantidade de embalagens existentes, do processo de assemblagem, e de transporte.

A tabela abaixo resume de forma clara todos os ganhos conseguidos com o projecto:

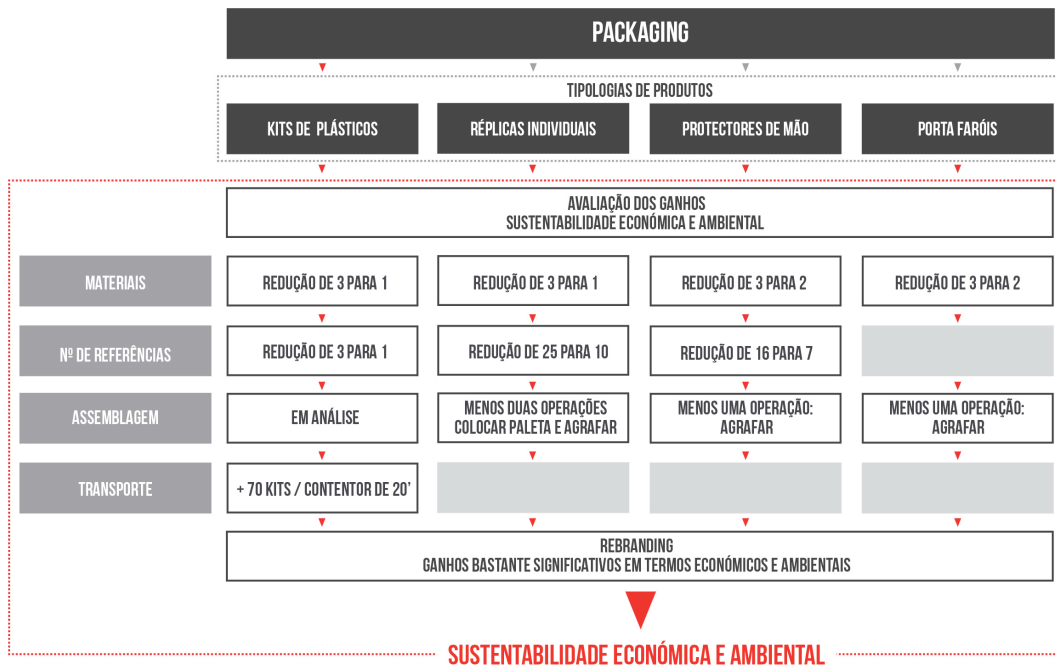


Figura 69 - Análise dos ganhos conseguidos

## 7.5 PRODUÇÃO PRÉ-SÉRIE

Para proceder a uma validação mais eficaz de todos os elementos acima referidos e garantir que os ganhos eram reais, avançou-se para a produção de uma pré série de 500 caixas de kits, e 1000 sacos de apenas 2 referências.

Esta pré-série, tem como objectivo anteceder a produção final, e corrigir todas as possíveis falhas ainda existentes. O teste em condições reais de assemblagem e transporte e o armazenamento dos mesmos por parte de alguns clientes, permitirá obter conclusões mais fidedignas de todo o projeto.



Figura 70 - Pré-série

### 7.5.1 TESTE EM CONDIÇÕES REAIS

O teste em condições reais de uso, implica sobretudo avaliar a nova caixa de kit de plásticos, em condições reais nas diferentes fases de montagem, transporte, informação, feedback do cliente, entre outros aspectos relevantes. Deste modo, tudo isto implica:

- Mudança de linhas de montagem;
- Nova forma de assemblagem dos produtos;
- Analisar como se comportam em armazém, dado que são locais muito húmidos;
- Verificar o comportamento da caixa quando empilhada em paletes e contentores;
- Verificar a manutenção da qualidade dos materiais e seu comportamento quer em transporte, quer em armazenamento.
- Obter feedback dos clientes:
  - verificar como receberam encomenda;
  - em que estado estavam os materiais quando chegaram;
  - em que estado estava o grafismo da caixa à chegada;
  - averiguar se em termos funcionais as amostras correspondem às necessidades;
  - avaliar se em termos gráficos, as mesmas correspondem as expectativas.

Para o efeito procedeu-se ao um envio de 100 unidades para 4 clientes de países distintos e com o objetivo de testar o comportamento da embalagem em diferentes tipos de transporte (mais curto ou mais longo consoante o país ou continente em questão) dos diferentes clientes, seleccionamos:

- a APICO em INGLATERRA

- a WPS nos USA
- a Motocross Marketing em ITÁLIA
- e por fim a Link na AUSTRÁLIA

O departamento de logística ficou encarregue de preparar as encomendas em questão com os novos embalamentos, podendo assim detectar as possíveis necessidades de reestruturação das linhas de montagem, enquanto que o I&D realizou todas as alterações necessárias no sistema da Polisport, de forma a introduzir os códigos dos kits em questão para que possam ser produzidos com os novos embalamentos.

Ao departamento comercial, coube obter feedback dos clientes, e em simultâneo identificar eventuais problemas e oportunidades de melhoria, de forma a que a implementação definitiva do rebranding ao nível do packaging aconteça sem erros ou com a mínima margem de erro possível. De acordo com o projeto definido em 2012, a implementação deverá acontecer, sem falhas, até Novembro de 2013, data definida para apresentação do projeto na EICMA, feira com maior relevância a nível europeu na área off-road.

É ainda de reter que o processo de substituição de todos os elementos presentes atualmente no mercado mundial, é moroso, difícil de controlar e pode acabar por nunca acontecer na totalidade.

É precisamente nesta etapa em que se encontra a realização do projeto, pelo que a sua efetiva aplicação e o seu acontecimento em tempo real, impossibilitam chegar a conclusões definitivas nos próximos dois pontos. No entanto, ficam algumas considerações de medidas futuras a tomar.

## **7.5.2 AVALIAÇÃO**

Nesta fase a avaliação da pré-série produzida deverá ocorrer de forma definitiva. A margem de erro, nesta etapa, tem que ser nula, dado que as etapas que sucedem direcionam-se para a implementação definitiva deste projeto.

Pontos a avaliar com rigor:

Comportamento dos materiais quando armazenados, empilhados e transportados;

- Opinião dos fornecedores, dado que agora tiveram contacto físico com as amostras enviadas;

- Verificação do comportamento dos materiais em uso depois de passarem por todas as fases mencionadas anteriormente (resistência, função de proteção do produto embalado, função de comunicar a marca Polisport)

Todo o processo de avaliação deve acontecer tendo em conta todos os pontos possíveis de revisão do projeto.

## 7.6 REVISÃO DO PROJETO

A revisão do projeto irá estar inevitavelmente ligado à fase anterior, e com fortes probabilidades de acontecerem em simultâneo. análises técnicas de optimização.

Todas as possibilidades de melhoria devem ser agora revistas para que seja possível:

- Aprovar e avançar com a produção final
- Fazer alterações necessárias e voltar à fase de prototipagem, testes, avaliação, e consequentemente nova produção de uma nova pré-série

Após a revisão do projeto, se não se verificarem mais algumas das possíveis falhas anteriormente detectadas, passaremos para o planeamento do processo de mudança.

## 7.7 IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

A implementação do projeto envolve novamente todos os intervenientes referidos no início deste capítulo no projeto. É fundamental que todos estejam preparados para desempenhar as suas tarefas.

Mudar implica:

- por parte do departamento da logística, reestruturar todas as linhas de montagem, criar stocks das novas embalagens, ter condições de armazenamento das mesmas;
- para o departamento de compras implica gerir produções finais com fornecedores de forma a garantir que estas são entregues na data prevista;
- o departamento de qualidade irá recepcionar essas amostras e averiguar se estão a cumprir todos os requisitos estipulados ao nível dos materiais e ao nível gráfico com a ajuda do departamento de marketing;
- Para o departamento de I&D introduzir no sistema e deixar operacionais todos os códigos inerentes ao projeto. Deixar também atualizadas todas as instruções de montagem para cada produto, para que durante o processo de produção não existam dúvidas;
- Já o departamento comercial tem o papel de alertar os clientes da mudança e mostrar as vantagens competitivas desta reestruturação;
- para o departamento de marketing, responsável pelo projeto, significa a coordenação de todas as tarefas mencionadas anteriormente de forma a garantir que todos estejam informados e preparados para as alterações que irão ocorrer.

É ainda necessário decidir o destino de todos os embalamentos antigos. Existem duas possibilidades, deixar terminar stock, permitindo durante algum tempo a saída de produtos com os dois tipos de embalamentos, ou remover todos os stocks para a reciclagem, o que corresponde a uma perda económica significativa, pelo que a decisão terá que ser tomada pela administração. No entanto, o departamento de marketing é da opinião que a quebra deve ser feita, sendo a mudança implementada de uma só vez, manter os dois tipos de



embalamento irá causar ruído na comunicação, não sendo uma boa estratégia de implementação.

## 7.8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O esquema que segue pretende demonstrar os resultados obtidos, apresentando um produto de cada tipologia na sua configuração gráfica atual e o resultado depois do projeto de rebranding.



Figura 71 – Comparação antes e após rebranding

## SÍNTESE

A essência projetual desta dissertação justifica a importância conferida a esta segunda parte da dissertação, nomeadamente pela apresentação descritiva das diferentes fases do projeto e apresentação gráfica de soluções intermédias e finais.

Caracteriza-se a empresa Polisport, PME líder nacional e no mercado desde 1978, pela qualidade dos seus produtos e tecnologias inovadoras em acessórios plásticos de alta performance. Com atividade nos sectores de bicicleta, off-road e OEM, a Polisport está em fase de reestruturação da sua identidade corporativa e estratégias de comunicação. A primeira grande reorganização, passou pela necessidade de definir estratégias diferenciadas de comunicação no mercado dos acessórios para bicicleta e off-road.

O projeto de rebranding aqui exposto centra-se no sector off-road, mais especificamente na sua intervenção sobre o packaging. O projeto de rebranding Polisport off-road deverá ainda contemplar os stands de feiras; todos os suportes de comunicação impressa e digital, assim como patrocínios, no entanto a opção de iniciar no packaging deve-se ao facto de existir o *report* por parte dos clientes de pontos frágeis das atuais embalagens, como seja a degradação dos materiais durante o transporte e a manipulação pouco amigável das soluções em uso.

Assim, o projeto de rebranding iniciou-se com a identificação da necessidade de mudança e definição do problema, enquadrando as limitações do projeto com o planeamento das ações e intervenientes a partir de uma calendarização que determina o início e término do projeto, respetivamente, entre meados de 2012 e Novembro de 2013.

De salientar que foram chamados ao projeto diferentes departamentos da empresa, sendo que o departamento de marketing, que integra o design atuou como coordenador em todas as fases, assumindo-se este como um projeto de gestão do design.

Sofreram intervenção de design de packaging, os kits plásticos; réplicas individuais e protetores de mão e porta faróis.

Apresentam-se as várias fases do projeto e as diferentes soluções criativas e funcionais que integram o desenvolvimento deste projeto, assim como o feedback interno e dos clientes para a integração de melhorias ao longo do processo.

Um dos elementos de diferenciação e inovação neste projeto reside no facto de ter sido resolvido, desde o início com base nos pressupostos do design sustentável, pelo que é evidente os ganhos em termos de sustentabilidade ambiental, económica e social das soluções encontradas.

No momento atual, as embalagens produzidas em pré-série foram enviadas para clientes, de forma a serem testados em condições reais de uso. Os clientes foram selecionados em função da sua localização geográfica, com o objetivo de avaliar as condições de recepção do

material, em função dos tempos e modos de transporte; volume de encomendas e disponibilidade dos próprios clientes para dar um feedback das novas soluções. Seguem-se as fases de revisão do projeto, em função do feedback, implementação e apresentação dos resultados.



## **CONCLUSÕES**

### **CONCLUSÕES DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

A atual conjuntura económica do país trouxe às PME's nacionais necessidade de se diferenciarem no mercado. No entanto, muitas não reconhecem ainda no design, uma ferramenta de inovação e diferenciação num mercado cada vez mais global.

Ainda que no território português exista um elevado número de PME's, grande parte delas recorre ao design de forma pontual. A presente análise teórica, pretendeu fundamentar o projeto de rebranding off-road, inserido na Polisport Plásticos SA, PME nacional líder desde 2007. Como tal, de forma a justificar os conceitos subjacentes ao desenvolvimento do projeto, servem de referência alguns autores da gestão do design, comunicação e identidade e ainda posicionamento sustentável.

A integração do design numa empresa se for encarada como ferramenta estratégica de gestão, pode de facto ser um elemento de diferenciação, coordenação e de transformação. A Polisport, contrariamente à maioria das PME's Nacionais, engloba o design nos quadros da empresa, tendo consciência de que o desenvolvimento de uma estratégia de gestão baseada nos princípios do design, é um dos principais factores de diferenciação perante a concorrência no mercado atual.

O recurso ao design como ferramenta de gestão integrada numa empresa possibilita uma coordenação de recursos internos e externos mais eficaz, com resultados a longo prazo. A coordenação destes recursos deve passar pela intervenção do design nas diversas áreas de atuação, desde o desenvolvimento de um produto, à comunicação da empresa adoptando uma estratégia integrada que favoreça o seu posicionamento sustentável.

### **CONCLUSÕES DO PROJETO DE REBRANDING**

O projeto de rebranding off-road, desenvolveu-se na empresa Polisport, PME nacional, que desde a sua origem, em 1978, apostou na internacionalização. Atualmente, o mercado internacional, corresponde a 97% do volume de faturação da empresa.

Desde sempre a Polisport teve presente a necessidade de apostar no desenvolvimento tecnológico como factor de diferenciação e de inovação. Estes princípios, fizeram com que rapidamente se destacasse no mundo off-road, tornando-a numa das três principais empresas produtoras de acessórios de plástico para a prática do motocross, do mundo. A importância da investigação desenvolvida em âmbito empresarial, prendeu-se com a aproximação do meio universitário ao tecido empresarial português. Esta investigação pode servir de exemplo para outras PME's que queiram adoptar o design como estratégia de gestão.

O projeto resultante desta investigação, surge como resposta à necessidade da Polisport de aumentar a notoriedade da marca, com o objectivo de assumir a liderança ao nível mundial no mercado off-road.

O rebranding teve início no packaging, no entanto assim que foram atingidas as soluções técnicas e criativas desejadas, foi implementado aos restantes elementos de comunicação (comunicação impressa e digital, standes e patrocínios).

O projeto de rebranding Polisport off-road tem, na origem de todo o seu desenvolvimento, o conceito de design sustentável e de comunicação integrada.

Design sustentável na procura de soluções que melhor resposta dessem às questões económicas e ambientais. Reduzir foi a palavra central de todo o projeto, onde os objectivos passaram por reduzir gastos, reduzir materiais, reduzir custos de transportes, reduzir fazes no processo de produção e embalagem.

O facto de o projeto ter acontecido, a par da investigação, em tempo real, não permitiu que a metodologia projetual fosse cumprida até à fase de implementação do mesmo. Foi assim apresentado e justificado até à fase dos testes em condições reais, podendo as últimas conclusões servirem de motivo para iniciar estudos futuros.

O design esteve presente em todas as fases do projeto, como parte integrante da equipa de liderança do mesmo. A gestão do design surge assim como elemento diferenciador no desenvolvimento de todo o projeto de rebranding off-road, orientando a empresa e toda a sua equipa a adoptar um posicionamento sustentável.

Outro principio ainda adoptado como estratégia desde o início do projeto, foi o desenvolvimento de parcerias com fornecedores unicamente do mercado nacional. Este factor torna-se relevante na medida em que ajuda a gerar negócio na economia nacional.

## **PROPOSTA PARA ESTUDOS FUTUROS**

O desenvolvimento do projeto ao mesmo tempo do desenvolvimento da investigação, impediu a análise das últimas conclusões, pelo que seria pertinente em investigações futuras verificar o sucesso da implementação desta estratégia de comunicação integrada e a validação dos princípios de posicionamento sustentável aplicados.

A relação entre a academia e a realidade empresarial, no território nacional, pode também servir como exemplo a parcerias futuras entre ambos. A relevância desta tipologia de investigação prende-se pelo facto de todas as etapas poderem ser testadas em contexto e tempo real.

No decorrer deste estudo foi ainda elaborada uma metodologia projetual, que poderá servir como base de construção de novas metodologias a empresas com estratégias de rebranding semelhantes. Os princípios de um posicionamento sustentável podem ajudar a evitar etapas que provoquem gastos desnecessários, e até mesmo a repetição de possíveis erros cometidos.

## **BIBLIOGRAFIA**

- (1997) Manual de Gestão de Design. Lisboa: Centro Português de Design
- Aaker, David A. (2002) Building Strong Brands. London: Free Press Business
- Aaker, David A. e Joachimsthaler, Erich (2000) Brand Leadership. New York: Free Press
- Almeida, Pedro (2006), Identidade e Marca – Recursos Estratégicos para a Competitividade das Organizações da Indústria Portuguesa do Calçado. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro
- Ambrose, Gavin e Harris, Paul (2007) The Layout Book. Lausanne: AVA Publishing SA
- Best, Kathryn (2009) Gerir a estratégia, os processos e a implementação do Design. Lisboa: Diverge
- Branco, João (2001) O "design management" em português. Aveiro: Comunicarte, nº1, vol 1. Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro
- Branco, João (2003) "Estratégias empresariais de design em Portugal", Caleidoscópio : Revista de Comunicação e Cultura, nº 07 (2006), Edições Universitárias Lusófonas
- Celaschi, Flaviano e Deserti, Alessandro (2007) Design e Innovazione: Strumenti a pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci Editore
- Chaves, Norberto e Belluccia, Raul (2003) La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logótipos. Buenos Aires: Paidós
- Clifton, Rita e Simmons, John (2005) O Mundo das Marcas. Lisboa: Actual Editora
- Coelho, Carlos e Rocha, Paulo (2007) Brand Taboos. Lisboa: Booknomics
- Costa, Joan (2004) La Imagen de Marca: un fenómeno social. Barcelona: Paidós
- Costa, Joan (2011) Design para os olhos: marca, cor, identidade e sinalética. Lisboa: Dinalivro
- Costa, Joan (2012) El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía. Barcelona: Costa Punto Com Editor
- Davis, Melissa (2010) Fundamentos del Branding. Barcelona: Parramón Ediciones, S.A.
- Fuad-Luke, Alastair (2009) Eco-Design Handbook: A Complete Sourcebook For The Home And Office. London: Thames & Hudson
- Fuad-Luke, Alastair (2012) Design(ing) for Transition and contingent eco-socio-political realities. Aveiro: Universidade de Aveiro (não publicado – 1º Encontro Nacional de Doutoramentos em Design, UDesign'12 – orador convidado)
- Gimeno, José Maria Ivañez (2000) La gestión del diseño en La empresa. Madrid: McGraw W-Hill
- Kapferer, Jean-Noel (2003) As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman
- Klein, Naomi (2002, 1999) No Logo: O poder das marcas. Lisboa: Relógio d'Água
- Kotler, Philip (2008) Marketing para o século XXI. Barcarena: Editorial Presença
- Lencastre, Paulo (2005) O livro da marca. Lisboa: Dom Quixote

- Livingston, Alan e Isabella (2012, 3ª ed.) Dictionary of Graphic Design and Designers. London: Thames & Hudson
- Lury, Celia (2004) Brands: The logos of the global economy. New York: Routledge
- Maldonado, Tomás (2009) Design Industrial. Lisboa: Edições 70
- Manzini, Ezio; Vezzoli, Carlo (2002) Product-service Systems and Sustainability. Opportunities for Sustainable Solutions. Paris: UNEP Publisher
- Mínguez, Norberto e Villafoñe, Justo (2002) Principios de Teoria General de la Imagen. Madrid: Pirámide
- Mollerup, Per (1997) Marks of Excellence: the history of trademarks. Londres: Phaidon
- Mozota, Brigitte Borja de; Klopsch, Cássia e Costa, Filipe Campelo Xaxier da (2011) Gestão do Design: usando o Design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman
- Munari, Bruno (2004) Artista e Designer. Lisboa: Edições 70
- Munari, Bruno (2009) Design e comunicação visual. Lisboa: Edições 70
- Olins, Wally (2003) A marca. Lisboa: Editorial Verbo
- Olins, Wally (2008) The Brand Handbook. London: Thames and Hudson
- Papanek, Victor (2009) *Design for the real World: Human Ecology And Social Change*. Londres: Thames & Hudson
- Oliveira, Marta (2013) Revista do Diário Económico nº 5654 de 16 de Abril de 2013
- Raposo, Daniel (2008) Design de identidade e imagem corporativa: branding, história da marca, gestão da marca, identidade visual corporativa. Castelo Branco: Edições IPCB
- Ries, Al e Ries, Laura (2004) A origem das marcas. Lisboa: Casa das Letras
- Ries, Al e Ries, Laura (2009) Guerra entre mundos: Por que razão a Gestão e o Marketing têm perspectivas diferentes e quais as soluções. Lisboa: Casa das Letras
- Ruão, Teresa (2006) Marcas e Identidades: guia da concepção e gestão das marcas comerciais. Porto: Campo das Letras
- Swystun, Jeff (2008) Glossário de Marcas: Inglês – Português/Interbrand. Porto Alegre: Bookman
- Villafañe, Justo (2011) La gestion profesional de la imagen corporativa. Madrid: Ediciones Pirámide
- Wheeler, Alina (2006) Design de Identidade da marca: um guia complete para a criação, construção e manutenção de marcas fortes. Porto Alegre: Bookman
- Williams, Nancy (2005) More Paperwork. Londres: Phaidon



<http://www.polisport.com> (acedido em Julho 2013)

<http://www.acerbis.com> (acedido em Julho 2013)

<http://www.ufoplast.com> (acedido em Julho 2013)

<http://www.icsid.org/about/about/articles33.htm> (acedido em Maio de 2013)

[http://www.apdesigners.org.pt/?page\\_id=127](http://www.apdesigners.org.pt/?page_id=127) (acedido em Maio de 2013)

<http://www.icograda.org/about/about.htm> (acedido em Maio de 2013)

<http://www.iapmei.pt/resources/download/r6maio2003.pdf> (acedido em Maio de 2013)

[http://www.bsr.org/reports/BSR\\_Sustainable\\_Design\\_Report\\_0508.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_Sustainable_Design_Report_0508.pdf) (acedido em Maio de 2013)

[http://oxforddictionaries.com/definition/american\\_english/off--road](http://oxforddictionaries.com/definition/american_english/off--road) (acedido em Maio de 2013)

<http://www.ine.pt> (acedido em Maio 2013)