Universidade de Aveiro Departamento de Comunicação e Arte
Ano 2012

RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES

PRÁTICAS DE GESTÃO DO DESIGN PARA O SUBSETOR NACIONAL DE CERÂMICA UTILITÁRIA E DECORATIVA

Universidade de Aveiro Departamento de Comunicação e Arte
Ano 2012

RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES

PRÁTICAS DE GESTÃO DO DESIGN PARA O SUBSETOR NACIONAL DE CERÂMICA UTILITÁRIA E DECORATIVA

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Design, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria de Oliveira Rocha Senos, Professora Associada do Departamento de Engenharia de Materiais e Cerâmica da Universidade de Aveiro, Doutor João António de Almeida Mota, Professor Auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro e Doutor José Luiz de Almeida Silva, Professor Adjunto Convidado da Escola Superior de Artes e Design do Instituto Politécnico de Leiria.

Apoio financeiro da FCT e do FSE no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio.

Ao meu marido, sempre companheiro e amigo.
Aos meus filhos, para que nunca desistam de remar a sua barca.

o júri

presidente

Prof. Doutor Mário Guerreiro da Silva Ferreira
professor catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Ana Maria de Oliveira Rocha Senos
professora associada da Universidade de Aveiro (orientadora)

Prof. Doutora Isabel Maria Dâmaso Rodrigues
professora auxiliar da Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa

Prof. Doutor João António de Almeida Mota
professor auxiliar da Universidade de Aveiro (coorientador)

Prof. Doutor Manuel Joaquim Peixoto Marques Ribeiro
professor adjunto da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Prof. Doutor Rui Miguel Ferreira Roda
professor auxiliar convidado da Universidade Aveiro

Prof. Doutor José Luiz de Almeida Silva
professor adjunto convidado da Escola Superior de Artes e Design do Instituto Politécnico de Leiria (coorientador)

agradecimentos

Agradeço à professora Ana Senos, orientadora deste trabalho, e aos professores coorientadores João Mota e José Luiz, pelo apoio, colaboração, disponibilidade e principalmente pelo cuidado e amizade demonstrada.

Às empresas da amostra que colaboraram no estudo: Almas d`Areosa – cerâmicas S.A.; Barbotina – fábrica de artigos cerâmicos S.A.; Bonvida – porcelanas de Portugal, S.A.; CCA – cerâmica de culinária alimentar, S.A.; Ceragés – investimentos S.A., Cerâmica da Borralheira, S.A., Ceramirupe – cerâmica decorativa, Lda.; Cerâmicas S. Bernardo, S.A.; Cerarpa – cerâmica artística do Paço, Lda.; Cerutil – cerâmicas utilitárias, S.A.; Faianças Artísticas Bordalo Pinheiro, Lda.; Faianças Primagera, S.A.; Faria & Bento, Lda.; Grestel – produtos cerâmicos, S.A.; Lusogrés – cerâmica de grés fino, Lda.; Matcerâmica – fabrico de louça, S.A.; Molde Faianças, S.A.; Porcel – indústria portuguesa de porcelanas, S.A.; Porcelanas da Costa Verde, S.A.; Primagera 3 Terracota – indústria cerâmica de barro vermelho, S.A.; Primagrés – cerâmica de grés, S.A.; Secla – sociedade de exportação e cerâmica, S.A.; Spal – sociedade de porcelanas de Alcobaça, S.A.; Val do Sol Cerâmicas, S.A.; Value Ceramic – companhia das artes cerâmicas, S.A.; Vista Alegre Atlantis, S.A.

Às empresas, entidades e pessoas que forneceram ajuda para dados ou documentação: APICCAPS – associação portuguesa dos industriais de calçado, componentes e artigos de pele e seus sucedâneos; APICER – associação portuguesa da indústria cerâmica; BrazGil Studio; CENCAL – centro de formação profissional para a indústria cerâmica; CDI – centro de design de interiores; CPD – centro português de design; CTCV – centro tecnológico de cerâmica e vidro; Duil Centrum – comércio e serviços, Lda.; inEDIC – innovation and ecodesign in the ceramic industry; Junaman – exportações de Portugal, Lda.; Kyaia da Fly London; KPM – königliche Porzellan Manufaktur Berlin; Manufature Nationale de Sèvres; Mota – pastas cerâmicas, S.A.; Nectarte Buying Agency; PDA – comércio e serviços, Lda.; Torrecid Portugal; SEBRAE;
Ana Cristina Mendes, Ana Antunes, Brigitte Wolf, Carlos José Viana, Isabel Fialho, José Sequeira, João Fernandes, Lígia Fascioni, Luís Marques, Odile Culas-Bonin, Virginia Kistmann e aos colegas doutorandos (Benedita, Elsa, Francisco, Pedro e Xana).

Às pessoas que tiveram um cuidado e dedicação especial nos dados fornecidos: António Oliveira (APICER), Carlos Silva (APPICAPS) e Isabel Cotrim (CPD).

Aos professores que acreditaram e acompanharam parte do meu percurso: Carlos Aguiar, João Branco, Renato Bispo e Rui Roda.

Um agradecimento muito especial aos amigos que estiveram sempre presentes, com os quais brindei muitas vezes e têm o nome escrito no meu coração!

palavras-chave

gestão do design, design estratégico, ferramentas estratégicas.

resumo

O campo de análise do estudo compreende o subsetor de cerâmica utilitária e decorativa (CUD) nacional. Nesse contexto, o estudo analisa o papel atual do designer e propõe novas estratégias de gestão do design, como ferramentas estratégicas potenciadoras de inovação e de valor acrescentado, para o produto e para o desenvolvimento da empresa.

A pertinência da investigação justifica-se pela necessidade premente da reestruturação estratégica das empresas do setor face ao cenário da crise atual. Os dados mais recentes disponibilizados do subsetor indicam que, de 2002 para 2008, encerraram 36,6% das empresas, o número de trabalhadores reduziu-se em 36,8% e o volume de negócios decresceu 32%. Acrescenta-se ainda que, do ano de 2008 para 2012, encerraram 15% das empresas da amostra.

Pretende-se com este estudo não só definir o estado atual da arte e do subsetor mas, ir mais além, procurando respostas aos problemas detetados, através de ferramentas estratégicas para a gestão do design integrado nas estratégias de imagem, comercialização e produção.

O estudo compreendeu as seguintes etapas: pesquisa, análise de dados e desenvolvimento dos resultados. A etapa da pesquisa correspondeu à recolha da documentação disponível para o contexto do subsetor e da gestão do design apresentado no estado da arte; a pesquisa de campo a seleção de empresas da amostra onde se realizaram questionários (em 2008 e 2012) e entrevistas (em 2008) no universo amostra. Na análise de dados, estes foram apresentados e analisados de forma quantitativa e qualitativa (com recurso a lugares estruturais e a palavras-chave) e relacionados com o estado de arte e desenvolvimento de resultados.

A última etapa, desenvolvimento dos resultados, traduz-se pela idealização e construção de ferramentas sob a perspetiva da gestão do design nas empresas: em *checklists* da definição do trabalho do designer e da integração do designer nas estratégias de gestão do design, aplicadas ao subsetor; na definição das estratégias vigentes na amostra; na sugestão de uma estratégia de gestão de design direcionada para o subsetor e de planos de ação concordantes com a estratégia sugerida.

A novidade do estudo está presente nas propostas de ferramentas estratégicas, onde se define o trabalho do designer, enuncia estratégias de gestão do design direcionadas ao subsetor, define campos de integração do designer nessas estratégias, caracteriza-se a aplicabilidade de práticas de gestão do design e sugere-se uma estratégia e planos de ação para aplicar ao subsetor de CUD.

De modo a facilitar a aplicação da investigação e da análise aqui realizada, redigiu-se um manual de estratégias de gestão do design – Cerâmica design mais – para disponibilizar e apresentar futuramente ao subsetor e a todos os interessados no tema.

keywords

design management, strategic design,strategic management tools.

abstract

The context of this research is informed by the national subsector of utilitarian and decorative pottery. This study analyses the designers' roles and proposes new design management strategies and strategic tools for enhancing innovation and product added value.

Considering the actual crises scene this research relevance is justified by the need of strategic restructuring for this subsector. Recent data show that, from 2002 to 2008, closed 36,6% of this subsector companies, the number of employees reduced 36,8% and the business turnover decreased 32%. From 2008 to 2012 closed 15% of the companies considered in the research sample.

The present study intends not only to portrait this subsector of activity but goes further in seeking for answers to spotted problems. Strategic tools are proposed for design management, image management, trade and production.

This study comprised the following stages: research, data analysis and development of results. Important for the research stage was selecting target business companies for the period of (2008 and 2012) where interviews (2008) and questioning help gathering data focused on the practice of design management at the targeted companies of this subsector. The data analysis both quantitative and qualitative made extensive use of the coding of structural common places and keywords for helping on the interpretation of the data analysis and the development results. For he last stage: development of results, we conceived and developed a design management tool, using checklists for defining the work of a designer and its integration and role in the global corporate management strategy, for the subsector of utilitarian and decorative pottery.

This study's novelty is on the suggested strategic tools, as well as on redefining the designer's role, design management strategies specific for this subsector of activity.

This research also provides a booklet named: Ceramic Design + addressed specifically to the stakeholders of this subsector for better communicating and facilitating the application of the findings of this research.

UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA -

ÍNDICE

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS IV
LISTA DE TABELAS VI
LISTA DE ABREVIATURAS VII

1 INTRODUÇÃO 2

2 ESTADO DA ARTE 4

2.1 O SUBSETOR CERÂMICO UTILITÁRIO E DECORATIVO 5
2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE CERÂMICA UTILITÁRIA E DECORATIVA 5
2.1.2 O PROCESSO PRODUTIVO 9
2.1.3 AÇÕES PARA A PROMOÇÃO DO SETOR 11
2.1.4 ANÁLISE SWOT DO SETOR 12
2.1.5 PROPRIEDADE INDUSTRIAL 17
2.1.6. O COMÉRCIO INTERNACIONAL 19
2.1.7 EMPRESAS DE REFERÊNCIA DE PORCELANA DA EUROPA 23
2.1.8 PEQUENA EMPRESA DE REFERÊNCIA DE PORCELANA DE PORTUGAL 27
2.1.9 ALGUNS DADOS COMPARATIVOS COM O SETOR DO CALÇADO PORTUGUÊS 28
2.2 O CONTEXTO DA GESTÃO DO DESIGN 35
2.2.1 O DESIGN 35
2.2.2 A *MICRO* GESTÃO DO DESIGN 38
2.2.3 A *MACRO* GESTÃO DO DESIGN 42

3 METODOLOGIA 50

3.1 PESQUISA DE DOCUMENTAÇÃO DISPONÍVEL 51
3.2 PESQUISA DE CAMPO 53
3.2.1 SELEÇÃO DE EMPRESAS DA AMOSTRA 53
3.2.2 REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS 56
3.3 ANÁLISE DE DADOS 58
3.3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DE QUESTIONÁRIOS 58
3.3.2 ANÁLISE QUALITATIVA DE QUESTIONÁRIOS PELO SISTEMA PALAVRA-CHAVE 58
3.3.3 ANÁLISE QUALITATIVA DE QUESTIONÁRIOS PELO SISTEMA DE LUGARES ESTRUTURAIS 59
3.3.4 ANÁLISE QUALITATIVA DE ENTREVISTAS 60
3.4 DESENVOLVIMENTO DOS RESULTADOS 61

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS 63

4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS DA AMOSTRA 64
4.1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SUBSETOR 64
4.1.2 AS EMPRESAS DA AMOSTRA 67
4.1.3 REFLEXÃO DA CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 72
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS 73
4.2.1 ESTRATÉGIAS GERAIS 73

4.2.2 DEFINIÇÃO DE MISSÃO DA EMPRESA 76
4.2.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DE MERCADO 78
4.2.4 DEFINIÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO 79
4.2.5 DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE DESIGN 81
4.2.6 ESTRATÉGIAS ENUNCIADAS 83
4.2.7 REFLEXÃO SOBRE AS ESTRATÉGIAS 86
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN OPERACIONAL 88
4.3.1 PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO 88
4.3.2 DEFINIÇÃO DE DESIGN 95
4.3.3 COMPARAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE ANÁLISE 97
4.3.4 REFLEXÃO DA GESTÃO DO DESIGN OPERACIONAL 98

5 PROPOSTAS DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO DO DESIGN 101

5.1 DEFINIÇÃO DO TRABALHO DE UM DESIGNER 102
5.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO DESIGN APLICADAS AO SUBSETOR 105
5.2.1 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO 106
5.2.2 ESTRATÉGIA DE MERCADO 110
5.2.3 ESTRATÉGIA DE IMAGEM 113
5.2.4 SÍNTESE DA APLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NA AMOSTRA 118
5.3 PROPOSTAS DE PLANOS DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA DE IMAGEM INTEGRADA 121

CONCLUSÕES 127

BIBLIOGRAFIA 131

ANEXOS 135

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO PARA A CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS DA AMOSTRA .....
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO PARA A CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN DAS EMPRESAS DA AMOSTRA .....
ANEXO 3 – PRINCIPAIS QUESTÕES DO DME .....
ANEXO 4 – ARTIGO A SUBMETER: THE IMPACT OF DESIGN ON PORTUGUESE UTILITARIAN AND DECORATIVE CERAMICS COMPANIES - COMPARISON OF TWO QUALITATIVE DATA ANALYSIS METHODOLOGIES .....
ANEXO 5 – CERÂMICA D+: MANUAL PROVISÓRIO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO DESIGN DIRECIONADO AO SUBSETOR PORTUGUÊS DE CERÂMICA UTILITÁRIA E DECORATIVA .....

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Número de empresas e volume de emprego de CUD de 2002 a 2008: a) Número de empresas; b) Volume de emprego 5
Figura 2.2: Volume de negócios e produtividade do subsetor de CUD de 2002 a 2008: a) Volume de negócios; b) Produtividade 6
Figura 2.3: Distribuição das empresas do subsetor por distritos no ano de 2007 7
Figura 2.4: Percentagem das empresas do subsetor por dimensão (número de trabalhadores) em 2007 8
Figura 2.5: Diagrama simplificado de um produto com duas cozeduras 10
Figura 2.6: Comércio internacional do subsetor CUD Nacional de 2002 a 2009 19
Figura 2.7: Exportações de CUD por países em 2009 20
Figura 2.8: Importações de CUD por países em 2009 21
Figura 2.9: Taxa de cobertura das importações em 2009 28
Figura 2.10: Número de empresas e volume de emprego do setor do calçado de 2002 a 2008: a) Número de empresas; b) Volume de emprego 30
Figura 2.11: Volume de negócios e produtividade do setor do calçado de 2002 a 2008: a) Volume de negócio; b) Produtividade 30
Figura 2.12: Percentagem das empresas de calçado por dimensão (número de trabalhadores) em 2008 31
Figura 2.13: Comércio internacional do setor do calçado português de 2002 a 2009 31
Figura 2.14: Esquema ilustrativo para a definição de design 37
Figura 2.15: Processos de desenvolvimento de produto segundo vários autores 41
Figura 2.16: O Papel do design nos três níveis da empresa 42
Figura 2.17: O design e as funções organizacionais da empresa 44
Figura 2.18: As várias estratégias de design 45
Figura 3.1: Ilustração da metodologia utilizada durante o estudo 50
Figura 4.1: Evolução do escalão relativo ao número de pessoas nas empresas da amostra de 2006 a 2009 68
Figura 4.2: Evolução do volume de negócios das empresas da amostra de 2006 a 2009 69
Figura 4.3: Respostas dos questionários (1.1.5 e 1.1.6) relativamente ao balanço qualitativo das vendas nas empresas da amostra comparativamente com 2006 69
Figura 4.4: Respostas dos questionários (1.2.5) relativamente às principais dificuldades sentidas pelas empresas 70
Figura 4.5: Respostas dos questionários (de 1.4.1 a 1.4.4) relativamente à caracterização dos produtos das empresas 70
Figura 4.6: Respostas dos questionários (de 1.4.5 a 1.4.8) relativamente aos números de referências e linhas de produtos das empresas 71
Figura 4.7: Respostas dos questionários (1.4.10 e 1.4.11) relativamente aos equipamentos e métodos de conformação das empresas 71
Figura 4.8: Respostas dos questionários (1.2.4 e 2.3.4) relativamente às estratégias enunciadas pelas empresas da amostra 73
Figura 4.9: Respostas dos questionários (de 1.3.1 a 1.3.4) relativamente à caracterização da imagem corporativa das empresas 74
Figura 4.10: Respostas dos questionários (2.3.5) relativamente às mais-valias dos produtos das empresas 75
Figura 4.11: Diagrama de Venn da relação entre a maioria dos lugares estruturais vs. respostas individuais dos entrevistados para a definição de missão da empresa (questão 1.2.1) 77
Figura 4.12: Diagrama de Venn da relação entre a maioria dos lugares estruturais vs. respostas individuais dos entrevistados para a definição de plano estratégico (questão 1.2.3) 80
Figura 4.13: Diagrama de Venn da relação entre a maioria dos lugares estruturais vs. respostas individuais dos entrevistados para a definição de gestão do design (questão 2.4.1) 82
Figura 4.14: Respostas dos questionários (2.1.3 e 2.1.4) relativamente aos serviços de design e contratação nas empresas 88
Figura 4.15: Respostas dos questionários (2.1.2 e 2.1.6) relativamente às áreas e remunerações de design nas empresas 89
Figura 4.16: Respostas dos questionários (2.1.5) relativamente ao tempo de implementação de serviços de design nas empresas 89

Figura 4.17: Respostas dos questionários (2.2.1, 2.2.3 e 2.1.1) para o desenvolvimento de novos produtos nas empresas 90
Figura 4.18 Respostas dos questionários (2.2.2 e de 2.2.4 a 2.2.6) para o processo de design nas empresas91
Figura 4.19: Respostas dos questionários (de 2.3.1 a 2.3.3) para as mais-valias da incorporação do design nas empresas 92
Figura 4.20: Respostas dos questionários (de 2.4.3 a 2.4.6) relativamente ao processo de desenvolvimento dos produtos por parte dos designers das empresas 93
Figura 4.21: Diagrama de Venn da relação entre a maioria dos lugares estruturais vs. respostas individuais dos entrevistados para a definição de design (questão 2.4.2) 96
Figura 4.22: Representação do número de questões dos lugares estruturais comuns vs. os valores de referência do ranking das questões da tab. 7 do anexo 3, para cada grupo de atores (engenheiros, designer e gestores)..... 97
Figura 5.1: Isotopia geral dos níveis de integração do designer na estratégia de produção 119
Figura 5.2: Isotopia geral dos níveis de integração do designer na estratégia de mercado 119
Figura 5.3: Isotopia geral dos níveis de integração do designer na estratégia de imagem..... 120

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1: Evolução do número de empresas, da produtividade, do volume de emprego e de negócios nas empresas de CUD de 2002 a 2008 6
Tabela 2.2: Comércio internacional do subsetor CUD nacional de 2002 a 2009 19
Tabela 2.3: Mercados de destino do subsetor de CUD de 2007 a 2009 20
Tabela 2.4: Produção em milhares de euros e toneladas do subsetor de cerâmica utilitária da UE-27 em 2009 22
Tabela 2.5: Características gerais das empresas de referência de porcelana da Europa 23
Tabela 2.6: Característica geral da empresa de referência de porcelana de Portugal 27
Tabela 2.7: Evolução do número de empresas, da produtividade, do volume de emprego e de negócios nas empresas de calçado de 2002 a 2008 29
Tabela 2.8: Comércio internacional do setor do calçado português de 2002 a 2009 31
Tabela 2.9: Estratégias do posicionamento do design na empresa 46
Tabela 3.1: Contatos realizados para pesquisa de documentação 51
Tabela 3.2: Médias e grandes empresas ativas de CUD nos distritos de Leiria e Aveiro no ano de 2008 54
Tabela 3.3: Apresentação das empresas de CUD da primeira fase de seleção 54
Tabela 3.4: Apresentação das empresas de CUD da amostra 55
Tabela 3.5: Identificação das empresas de CUD da amostra 55
Tabela 3.6: Identificação dos entrevistados dos grupos de comércio e serviços e outros 57
Tabela 4.1: Tradição e passado recente do setor 64
Tabela 4.2: Atualidade do setor em 2008 65
Tabela 4.3: Propostas de medidas do governo para o CUD 66
Tabela 4.4: Caracterização geral do universo empresarial do estudo no ano de 2008 67
Tabela 4.5: Lugares estruturais vs. palavras-chave para a definição de missão da empresa do questionário (questão 1.2.1) 77
Tabela 4.6: Lugares estruturais vs. palavras-chave para a definição de objetivos de mercado do questionário (questão 1.2.2) 78
Tabela 4.7: Lugares estruturais vs. palavras-chave para a definição de plano estratégico do questionário (questão 1.2.3) 79
Tabela 4.8: Lugares estruturais vs. palavras-chave para a definição de gestão do design do questionário (questão 2.4.1) 82
Tabela 4.9: Estratégias das empresas I 83
Tabela 4.10: Estratégias das empresas II 84
Tabela 4.11: Estratégias das empresas III 85
Tabela 4.12: Estratégias das empresas IV 85
Tabela 4.13: Respostas dos questionários (2.1.5) relativamente ao intervalo de tempo que predominam os serviços de design nas empresas 90
Tabela 4.14: Designers nas empresas 94
Tabela 4.15: Lugares estruturais vs. palavras-chave para a definição de design do questionário (questão 2.4.2) 96
Tabela 5.1: *Checklist* dos campos de integração do designer no desenvolvimento do produto 103
Tabela 5.2: *Checklist* dos campos de integração do designer para a estratégia de produção I 107
Tabela 5.3: *Checklist* dos campos de integração do designer para a estratégia de produção II 108
Tabela 5.4: *Checklist* dos campos de integração do designer para a estratégia de mercado 111
Tabela 5.5: *Checklist* dos campos de integração do designer para a estratégia de imagem I 114
Tabela 5.6: *Checklist* dos campos de integração do designer para a estratégia de imagem II 115
Tabela 5.7: *Checklist* dos campos de integração do designer para a estratégia de imagem III 116
Tabela do anexo 2: Principais questões relativas à utilização do design 145

LISTA DE ABREVIATURAS

a	ambos
A	aumento
CI	com interesse
CUD	cerâmica utilitária e decorativa
D	diminuição / designers *[1]
dta	direita
e	externo
E	estabilização / engenheiros *[1]
Eq	equação
esq	esquerda
EXP	exportação
FUE	ficheiro de unidades estatísticas
Fig	figura
G	gestores
i	interno
ID	índice de deflação
IMP	importação
LE	lugares estruturais
n.a.	não aplicável
nc/NC	pergunta não colocada
nr	não respondeu
P	produtividade
PC	palavras-chave
PCONS	preço constante
PCORR	preço corrente
Qty	quantidade
RH	recursos humanos
Sd	sem dados
SI	sem interesse
T	total
Tab	tabela
VE	volume de emprego
Vol	volume
2D	duas dimensões
3D	três dimensões

[1]* As abreviaturas D e E correspondentes a designers e engenheiros e foram unicamente utilizadas nas tabelas 4.4, 4.5, 4.6 e 4.15.

UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA -

CAPÍTULO 1

Introdução

1 INTRODUÇÃO

A estrutura tradicional de uma empresa de CUD, num passado recente, compreendia frequentemente uma gestão familiar. As novas criações eram habitualmente trazidas pelos clientes ou, nalguns casos, poderia haver algum membro da família dotado de algumas aptidões para a pintura ou para a modelação.

As mudanças em todos os níveis e a evolução dos tempos obrigaram, a que grande parte das empresas tivesse de trabalhar com uns novos agentes – os designers. A entrada deste novo ator no mundo empresarial não foi fácil e, muitas vezes, as relações internas com os recursos humanos eram os primeiros obstáculos, possivelmente devido ao desconhecimento das suas atividades.

A autora principal desta investigação especializou-se em design de cerâmica. Concluiu a licenciatura em 2003 e nesse mesmo ano foi trabalhar para uma empresa do distrito de Leiria onde já tinham passado dois designers residentes e onde foi encontrar uma grande escola com uma predisposição inata para o design, inovação e criatividade. Posteriormente, mudou-se para outra média empresa na qual inaugurou o posto de designer em regime integral. Foram as barreiras sentidas e vividas em dois anos que alavancaram o desejo e a necessidade de investigar a fundo tudo o que um designer pode fazer no seio empresarial em consonância com o pensamento estratégico.

As questões surgiram: - Como definir este tema? - Como apresentar e argumentar os benefícios que um designer pode trazer para a empresa? - Como conseguir abrir as portas do micro e macro ambiente empresarial? Como mostrar que o designer pode efetivamente contribuir para a estratégia da empresa? Na tentativa de esclarecer algumas destas respostas iniciou-se em 2007 um projeto de investigação conducente ao doutoramento em Design na Universidade de Aveiro e financiado por uma bolsa de doutoramento da Fundação da Ciência e Tecnologia.

Esta tese de investigação doutoral contribuiu para estudar um subsetor muito próximo da formação de base da autora principal e uma área (gestão do design) experienciada por esta. A tese e as publicações representam um legado deixado pela autora para todas as empresas e estudiosos interessados no tema. Com isto, pretende-se *marcar* e *tocar* no contexto empresarial das empresas de CUD, para que a gestão do design possa ser utilizada como alavanca para o desenvolvimento estratégico e económico do subsetor.

A tese apresenta quatro grandes capítulos: o estado da arte, a metodologia, a apresentação e análise de resultados e as propostas de ferramentas estratégicas. No primeiro, aborda-se o estado da arte do subsetor de cerâmica utilitária e decorativa e da gestão do design, frutos da pesquisa. No segundo, justifica-se as opções tomadas e explica-se as etapas realizadas. A apresentação e análise de resultados contextualiza-se essencialmente no universo da amostra (de 26 empresas) que é caracterizado e analisado de forma qualitativa e quantitativa (com recurso a lugares estruturais e a palavra-chave) sob a perspetiva da gestão do design. No último é onde se relacionam todos os capítulos e se apresentam soluções

UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA -

CAPÍTULO 2

Estado da Arte

2 ESTADO DA ARTE

Neste capítulo irão abordar-se duas temáticas: o subsetor cerâmico utilitário e decorativo (subcapítulo 2.1) e a gestão do design (subcapítulo 2.2). Na primeira, são caracterizadas as empresas de cerâmica utilitária e decorativa (CUD) em termos de número de empresas, de volume de emprego, de negócios e de produtividade, bem como a sua distribuição por distritos e por dimensão. Depois, apresenta-se o processo produtivo, algumas ações existentes de promoção do setor, a análise SWOT e aborda-se a temática da propriedade industrial.

No contexto do subsetor CUD é ainda caracterizado o comércio internacional em termos de nível de exportações e importações entre 2002 e 2009. São apresentados alguns exemplos comparativos de empresas de referência de porcelana da Europa, de Portugal e do setor de calçado português (sendo este último uma fonte de elementos comparativos com o subsetor de CUD).

No estado da arte referente ao design, apresentam-se as definições de design e de gestão do design segundo vários autores de referência e reflete-se sobre a forma como o design pode ser gerido em termos de desenvolvimento de produto (*micro* gestão do design) e em prol de uma estratégia empresarial (*macro* gestão do design).

2.1 O SUBSETOR CERÂMICO UTILITÁRIO E DECORATIVO

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE CERÂMICA UTILITÁRIA E DECORATIVA

O subsetor da indústria portuguesa de cerâmica utilitária e decorativa (CUD) corresponde à atual classe 2341, da Revisão 3, da Classificação de Atividades Económicas. Este subsetor inclui fabricação de artigos de uso doméstico e ornamental de faiança, porcelana, grés fino e terracota (olaria de barro).

Conforme a figura 2.1-a) de 2004 para 2008 houve uma tendência para a redução do número de empresas de CUD, exceto no período compreendido entre 2002 e 2004 em que houve uma ligeira subida do valor. De 2002 para 2008 (tab. 2.1) regista-se uma redução de 36,6% do número de empresas, o que representa um decréscimo de 591 unidades produtivas. O número de empregados (fig. 2.1-b) também reflete uma tendência de redução no mesmo intervalo de anos, na ordem dos 36,8%, menos 5681 pessoas ao serviço num setor que em 2002 empregava 15452 pessoas e tinha 1617 empresas (INE, 2011).

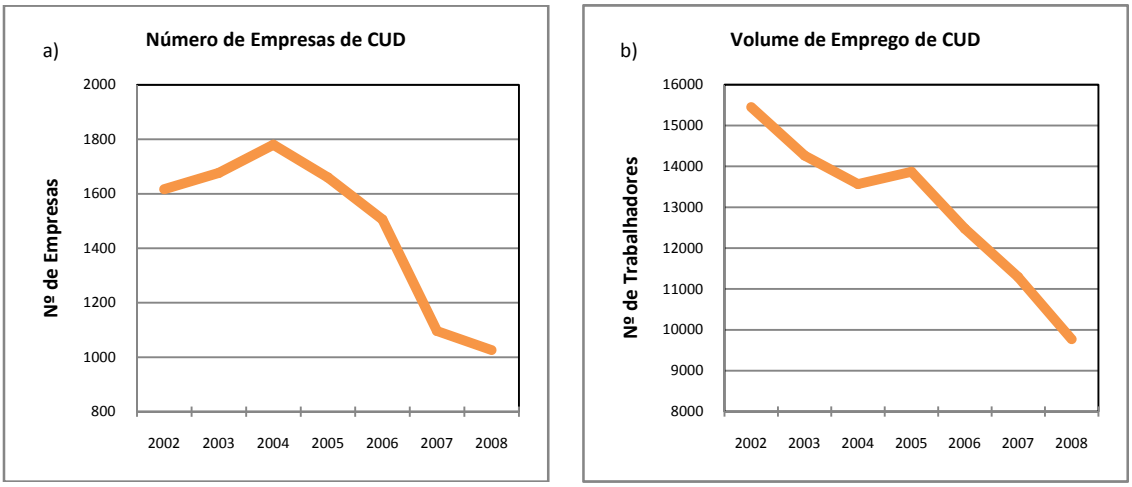


Figura 2.1: Número de empresas e volume de emprego de CUD de 2002 a 2008: a) Número de empresas; b) Volume de emprego
Fonte: INE- Serviço de Infraestrutura Informacional de 2008 e Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2011

O volume de negócios das empresas de CUD (fig. 2.2-a) é apresentado pelo preço corrente (PCORR) e pelo preço constante (PCONS) de acordo com o índice de deflação (ver notas da tab. 2.1). De 2002 a 2008, o PCORR do volume de negócios teve uma redução na ordem dos 21%, o que corresponde a 32% em termos de PCONS. Apesar de não existirem dados relativamente a lucros ou a toneladas de peças produzidas nas empresas do subsetor, constata-se mais de um quarto de decréscimo do volume de negócios real das empresas de CUD, o que representa uma elevada proporção.

A produtividade (fig. 2.2-b) nas empresas tendo em conta os indicadores disponíveis (PCONS e número de trabalhadores) e, pressupondo que todas as empresas têm um modelo de negócio idêntico, refletem um aumento de 7,4% de 2002 para 2008. O aumento da produtividade é consequência da redução dos custos de mão-de-obra, aumento das competências (formação) e flexibilidade dos trabalhadores das empresas.

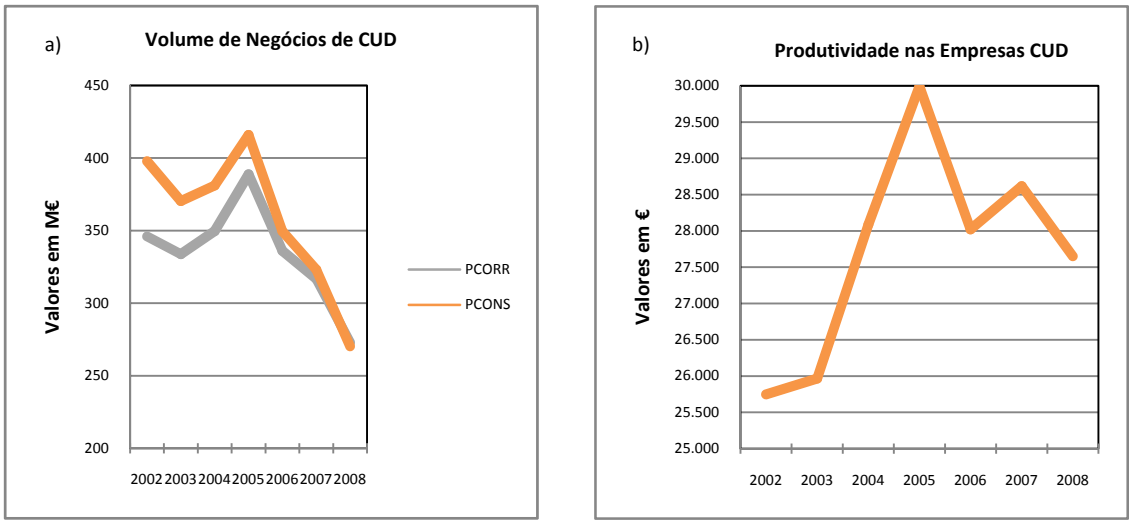


Figura 2.2: Volume de negócios e produtividade do subsetor de CUD de 2002 a 2008: a) Volume de negócios; b) Produtividade
Fonte: INE- Serviço de Infraestrutura Informacional de 2008 e Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2011, onde PCORR – preço corrente e PCONS – preço constante

Sintetizando: de 2004 para 2005 alguns indicadores da tabela 2.1 ilustram um ligeiro aumento do número de trabalhadores e, consequentemente um aumento do volume de negócios e produtividade. A partir do ano de 2005 todos os dados refletem uma tendência para uma descida de valores.

Tabela 2.1: Evolução do número de empresas, da produtividade, do volume de emprego e de negócios nas empresas de CUD de 2002 a 2008
Fonte: INE- Serviço de Infraestrutura Informacional de 2008 e Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2011

Empresas CUD	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Número de Empresas	1.617	1.677	1.780	1.660	1.506	1.096	1.026
Nº de Trabalhadores	15.452	14.266	13.566	13.868	12.472	11.289	9.771
PCORR Vol. Negócios	345.962.610	333.715.430	349.591.200	388.756.620	336.041.905	316.731.036	272.920.602
PCONS Vol. Negócios	397.857.002	370.424.127	381.054.408	415.969.583	349.483.581	323.065.657	270.191.396
Produtividade	25.747	25.965	28.088	29.994	28.021	28.617	27.652

Onde PCORR[2] – preço corrente, PCONS – preço constante e Vol. – volume

[2]Na tabela 2.1 são apresentados os valores correntes e os preços constantes, conforme a equação 1. Em que PCONS é o preço constante, PCORR o preço corrente e ID o índice de deflação do volume de negócios do respetivo ano. Os valores considerados para referência são apresentados na tabela 2.1.1

$$PCORR = PCONS \times ID \quad \text{(Eq. 1)}$$

Tabela 2.1.1: Coeficientes de inflação de 2002 a 2008
Fonte: Portaria nº785/2010, de 23 de agosto, Série I, nº163

Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
CI	1,15	1,11	1,09	1,07	1,04	1,02	0,99

Na tabela 2.1 o valor da produtividade (P) calculou-se com a seguinte equação 2. Em que P é produtividade, PCONS é o preço constante e VE é o volume de emprego do ano considerado.

A distribuição do número de empresas, por distritos, refere-se ao ano de 2007, pelas razões que se apresentarão no capítulo 3 - metodologia. Os principais distritos onde se localizavam mais empresas de CUD eram Leiria, Aveiro e Braga (fig. 2.3). Comparando com os dados mais recentes de 2009 (INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2011) pode constatar-se que das 387 empresas que estavam registadas restaram 277, o que representa uma redução na ordem dos 28,5%.

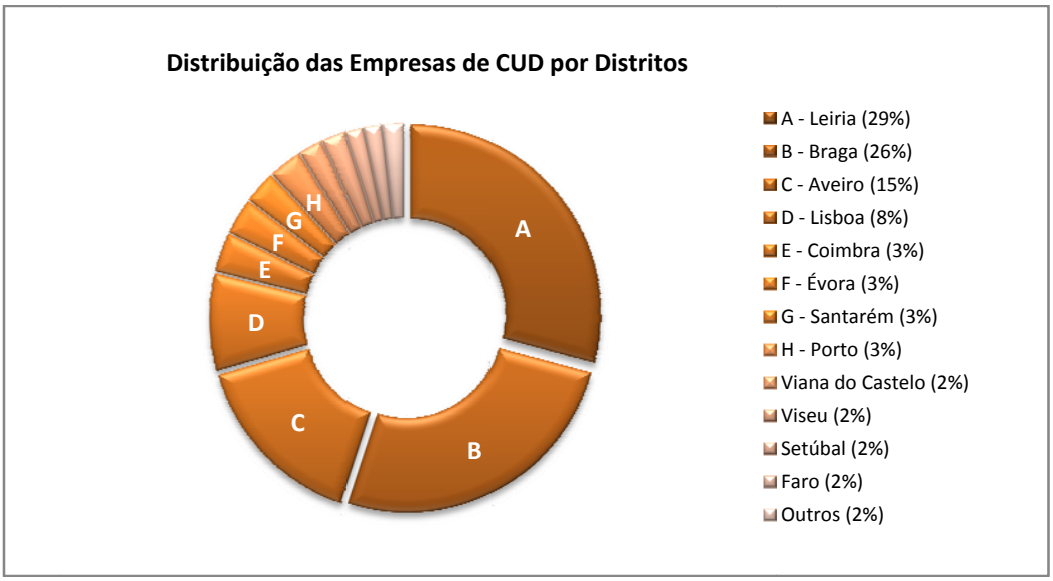


Figura 2.3: Distribuição das empresas do subsetor por distritos no ano de 2007
Fonte: INE - Ficheiro de Unidades Estatísticas – FUE – Base Belém de 2008

A figura 2.4 ilustra as empresas do subsetor, por dimensão, no ano de 2007, segundo o número de trabalhadores. As micro empresas são caracterizadas por possuírem menos de dez trabalhadores ao serviço; as pequenas, de dez a 50; as médias, de 50 a 250; as grandes empresas, mais de 250 trabalhadores. O subsetor de CUD caracteriza-se pela predominância de micro e de pequenas empresas, totalizando mais de 75% do subsetor. As médias e as grandes empresas, apesar de serem em número reduzido, são as que possuem maior volume de emprego e de negócio.

A caracterização das empresas de CUD apresenta pois como uma principais características ser constituída maioritariamente por micro e pequenas empresas segundo a dimensão e número de trabalhadores. Quase a totalidade dos parâmetros de análise reflete um decréscimo entre os anos 2002 para 2008, a saber: o número de empresas, volume de emprego e volume de negócios, exceto a produtividade que indicia um ligeiro aumento.

$$P = \frac{PCONS}{VE} \quad \text{(Eq. 2)}$$

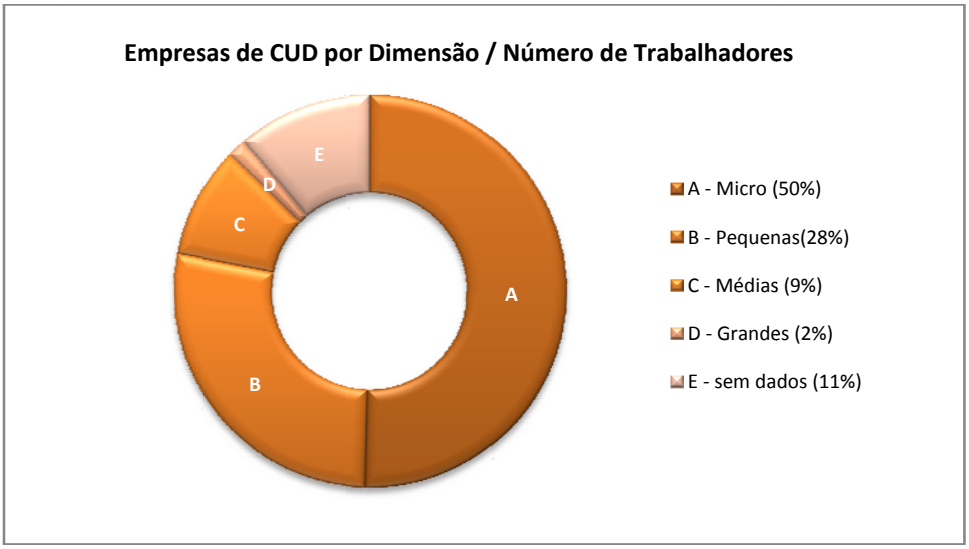


Figura 2.4: Percentagem das empresas do subsetor por dimensão (número de trabalhadores) em 2007
Fonte: INE - Ficheiro de Unidades Estatísticas – FUE – Base Belém de 2008

2.1.2 O PROCESSO PRODUTIVO

A figura 2.5 ilustra o processo produtivo de um produto cerâmico utilitário ou decorativo. Para exemplificar o processo produtivo apresenta-se um diagrama que corresponde a um "produto tipo" com duas cozeduras Silva (1997).

Qualquer peça, antes de ser fabricada, pressupõe o desenvolvimento de um projeto que resulta num modelo ou protótipo. Posteriormente, é produzido um molde, consoante o tipo de conformação (enchimento, *roller* ou prensa). Para a chamada "*louça plana*", como pratos, travessas, pires, etc. (Ibid., 142) usa-se a prensagem plana ou roller e utiliza-se a pasta extrudida ou, no caso da porcelana, a atomizada (pó); para a chamada "*louça oca*" de formas irregulares utiliza-se uma pasta líquida para a conformação por enchimento. Para os moldes de gesso é necessária a fabricação de uma madre. O processo cerâmico inicia-se pela preparação da pasta (porcelana, faiança, grés ou terracota) que pode ser fabricada na empresa produtora de louça ou adquirida por esta a terceiros.

A conformação pode ser mais ou menos automatizada, consoante o nível de desenvolvimento da empresa, mas "*necessita na maioria dos casos da intervenção da mão humana para colocar e retirar as peças dos moldes dos rollers e das prensas*" (Ibid., 142). O enchimento necessita sempre de acabamento manual das peças, o que corresponde ao alisamento das costuras, fazer colagens ou outro tipo de aperfeiçoamentos.

A fase seguinte é a secagem em estufa. Posteriormente à secagem das peças, estas são levadas para a cozedura, também chamado de *biscoitagem* ou primeira cozedura. Estes fornos podem ser contínuos (automatizados de rolos ou vagonas) ou intermitentes.

Depois da primeira cozedura, geralmente a louça é decorada. Este procedimento pode ter várias especificações:

- Pintura à mão (que necessita de mão de obra especializada);
- Aplicação de decalques (necessita igualmente de mão de obra);
- Aplicação de bandas, filetes ou outro tipo de decoração regular (normalmente automatizado nas grandes empresas);
- Aplicação de outro tipo de decoração com máscaras, impressão, esponjas, etc.

Posteriormente à decoração da peça, segue-se a fase da vidragem que pode ser por banho ou pistola. A segunda cozedura serve para "*cozer o vidro e a decoração em fornos*" cerâmicos (Ibid., 142). A fase da escolha é habitualmente subsequente à segunda cozedura, antes da embalagem, apesar de poder haver um controlo de qualidade intermédio após cada fase apresentada, para evitar desperdício. Depois de a peça estar rotulada e embalada está já pronta para seguir para o mercado.

Por vezes é necessário que nalgumas peças se proceda a uma terceira cozedura, para se conseguir obter certas cores ou decorações mais complexas, como a aplicação de ouro. Noutros casos é necessário retocar algumas imperfeições em algumas peças, o que implica também uma nova cozedura.

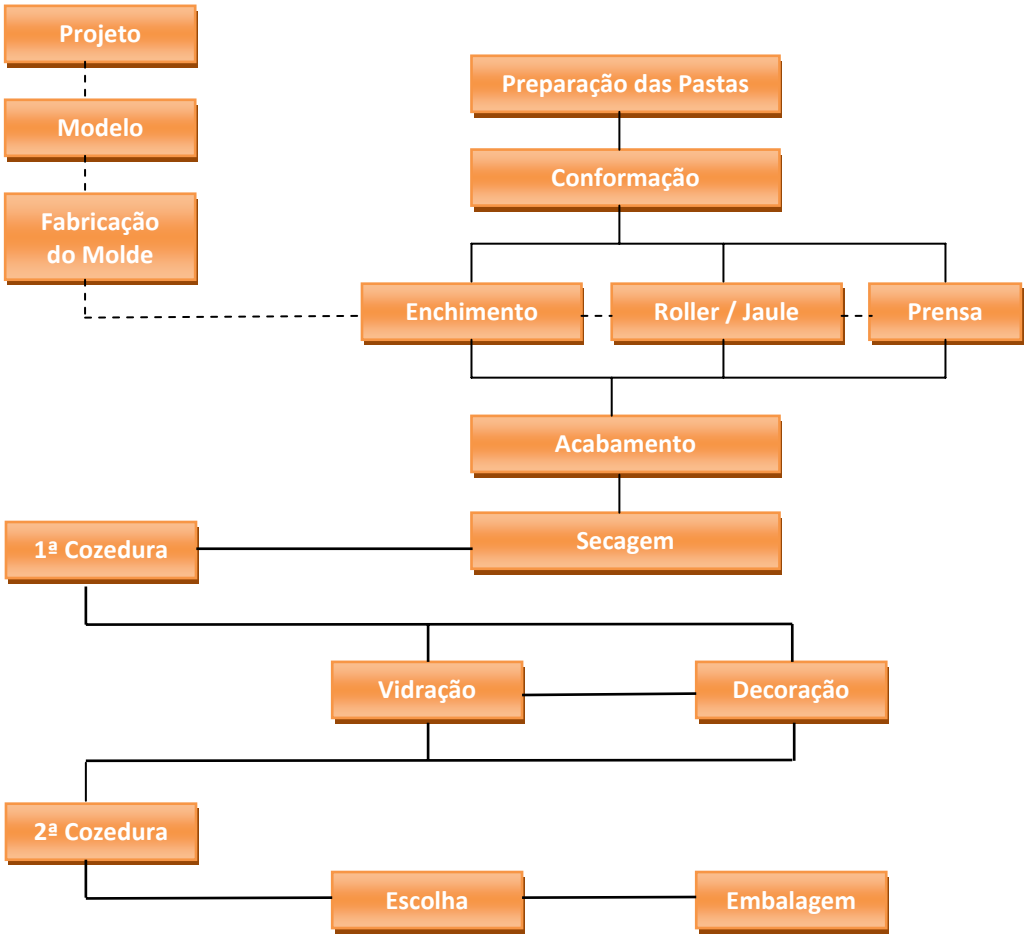


Figura 2.5: Diagrama simplificado de um produto com duas cozeduras
Fonte: Adaptado de Corvelo et al. (2000, 17) e Silva (1997, 159)

A produção simplificada de um produto com duas cozeduras compreende dez fases: preparação da pasta, conformação, acabamento, secagem, primeira cozedura, vidração, decoração, segunda cozedura, escolha e embalagem. Já o circuito de distribuição pode ter vários intervenientes no processo, sendo que o canal mais longo é o que passa por todos, nomeadamente: a empresa produtora, os agentes e/ou intermediários, o importador (armazenista ou grossista), o retalhista e o cliente final. O circuito mais curto de distribuição pode ser realizado pela empresa produtora, loja própria ou virtual e cliente final.

2.1.3 AÇÕES PARA A PROMOÇÃO DO SETOR

Existem ações que assentam no desenvolvimento de políticas de apoio às empresas, apresentando-se como uma oportunidade para aumentar a sua competitividade no cenário nacional e internacional, "*através do financiamento de projetos em diversas áreas e domínios de intervenção, nomeadamente ao nível da realização de atividades de investigação, desenvolvimento e inovação*" (Plano estratégico para o setor da cerâmica em Portugal 2009, 33-7).

Alguns exemplos de políticas de apoio às empresas do QREN (Quadro de Referência Estratégica Nacional) dinamizadas pela APICER para 2011 e 2012 ao abrigo do SIAC (Sistema de Apoio a Ações Coletivas) são (Oliveira 2011, 58-61):

1. *"Promoção do empreendedorismo e criação de empresas de valor acrescentado no setor cerâmico;*
2. *Estudo do comportamento térmico das coberturas com telhas cerâmicas;*
3. *Medidas de sensibilização e controlo de substâncias de materiais cerâmicos para meios aquosos;*
4. *Desenvolvimento e sensibilização das boas práticas de redução da exposição dos trabalhadores da indústria cerâmica à sílica cristalina respirável;*
5. *Estudo para a promoção de redes de cooperação de empresas no setor cerâmico;*
6. *Promoção da Cerâmica Portugal através do Selo CerQualidade (para já somente destinado às empresas de pavimentos e revestimentos);*
7. *Guia de boas práticas de gestão estratégica na indústria cerâmica europeia;*
8. *Criação de um portal de cerâmica (ceramica.net)."*

Estas ações visam "*promover a melhoria da competitividade do setor cerâmico*". As mais ligadas ao design e aplicadas às empresas de CUD compreendem os seguintes pontos:

1. Promovendo a colaboração de clientes, de potenciais clientes, de arquitetos, de empreiteiros, entre outros. Pretende-se que funcione como motor e contribua para a inovação, aproximação ao mercado, reconhecimento internacional do setor e oriente iniciativas de empreendedorismo;
5. Envolvendo redes de cooperação entre empresas do setor e permita a partilha de inovações e das melhores práticas, cultivando relações de confiança a longo prazo entre os participantes;
7. Auscultando a realidade dos mercados internacionais, nomeadamente a visão estratégica das empresas, as tendências de consumo, os comportamentos do consumidor e as boas práticas de negócio e gestão;
8. Dinamizando informação de conteúdos dos mais variados domínios e de apoio às empresas, seja para práticas de comércio eletrónico ou venda dos seus produtos.

Um exemplo de uma ação para o setor foi desenvolvido em 2011 enquanto projeto comunitário do InEDIC (Inovação e Ecodesign para a Indústria Cerâmica). Este projeto contemplou quatro empresas nacionais e seis internacionais. Os objetivos incidiram na "*promoção e adaptação de práticas de ecodesign na indústria cerâmica e na contribuição para a competitividade do setor cerâmico europeu, criando mais valor para as empresas, no quadro dos desafios do desenvolvimento sustentável e da globalização"* (InEDIC 2011).

2.1.4 ANÁLISE SWOT DO SETOR

A análise SWOT vai ser abordada contemplando os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades. Este descritivo teve como base a análise de recentes publicações sectoriais, nomeadamente: Análise SWOT ao Setor da Cerâmica Utilitária e Decorativa da Região de Alcobaça 2009, Análise SWOT do Setor da Cerâmica na Região do Oeste s.d. e Plano Estratégico para o Setor da Cerâmica em Portugal 2009.

A análise SWOT do setor cerâmico apresenta como pontos fortes:

- *Know-how* do processo produtivo;
- Qualidade do produto;
- Existência de matéria-prima de qualidade;
- Notoriedade do país como produtor de cerâmica;
- Competências em termos de mão-de-obra;
- Boas estruturas de centros tecnológicos e de formação;
- Vocação exportadora;
- Boa capacidade de penetração em novos mercados;
- Investimentos em novos equipamentos e métodos de fabrico.

A notoriedade de Portugal como país produtor com qualidade e *know-how* ilustra-se pelo volume de exportações do subsetor. "*A exportação dos produtos cerâmicos tem um peso relevante no comércio internacional de Portugal, assumindo-se como um dos setores mais dinâmicos neste âmbito*" (Plano Estratégico para o Setor da Cerâmica em Portugal Ibid., 35). O facto de existir em Portugal matéria-prima de boa qualidade também é um ponto forte. Neste contexto "*as mais-valias advêm do caráter tradicional e artesanal que esta indústria detém*" (Ibid.). Existe também muito saber acumulado de profissionais cerâmicos, conhecimento muitas vezes passado de geração em geração, "*em particular no que se refere à pintura e acabamento*" (Análise SWOT do Setor da Cerâmica na Região do Oeste Ibid., 77). Neste sentido, também existem organizações que possibilitam formações a nível superior e a nível técnico intermédio (Universidade de Aveiro, IPL, Cencal, etc.) e apoio de centros tecnológicos como o CTCV (Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro).

A boa capacidade de penetração em novos mercados advém da "*análise dos mercados de exportação dos vários subsetores e da constatação que Portugal consegue colocar produtos cerâmicos numa vasta carteira de países e mercados"* (Plano Estratégico para o Setor da Cerâmica em Portugal Ibid., 36). Segundo a Análise SWOT ao Setor da Cerâmica Utilitária e Decorativa da Região de Alcobaça (Ibid., 75), as empresas de maior dimensão "*estão bem apetrechadas do ponto de vista dos equipamentos e métodos de produção, bem como no domínio de tecnologia avançada disponível a nível internacional*".

A análise SWOT apresenta como pontos fracos:

- Reduzida dimensão das empresas;
- Mão-de-obra pouco qualificada;
- Dificuldade de atração de recursos humanos qualificados;
- Excessiva dependência de intermediários;
- Indefinição de estratégias de empresas;

- Falta de conhecimento do utilizador final e/ou serviço;
- Fraco valor acrescentado dos produtos;
- Reduzida utilização de novas tecnologias/meios eletrónicos;
- Desvalorização da marca e do "made in Portugal".

Como referido anteriormente, o subsetor é caracterizado por 78% de micro e pequenas empresas, o que corresponde a uma grande parte de empresas com gestão familiar. "*A reduzida dimensão das empresas faz com que os custos fixos ligados às estruturas de suporte (design, marketing, vendas, qualidade, etc.) sejam elevados, pelo que a maioria não possui estas áreas*" (Ibid., 78). Os estudos referentes à região de Alcobaça constatam ainda que os "*quadros superiores nas empresas são em número reduzido e as empresas carecem de maior número de quadros superiores e, muitas vezes, é o proprietário que acumula diversas responsabilidades, nomeadamente nas áreas de produção, comercialização e marketing*" (Ibid., 74). A mão-de-obra existente nas empresas possui, muitas vezes, baixo nível de qualificação tornando-se difícil recrutar quadros técnicos, "*muitas vezes devido a questões de imagem do setor junto dos jovens*" (Análise SWOT do Setor da Cerâmica na Região do Oeste Ibid., 76). A Análise SWOT ao Setor da Cerâmica Utilitária e Decorativa da Região de Alcobaça (Ibid., 82) acrescenta que muitas "*micro e pequenas empresas ainda não utilizam correio eletrónico ou outros canais eletrónicos para comunicar"*.

O setor, caracterizado pela sua vocação exportadora, fica muitas vezes condicionado às oscilações de procura nesses mercados. Outro ponto fraco apontado como crítico é a elevada dependência dos intermediários face aos distribuidores, que procuram "esmagar os preços e ficam com uma parte significativa das margens do setor" (Análise SWOT ao Setor da Cerâmica Utilitária e Decorativa da Região de Alcobaça Ibid., 81). Outro ponto fraco exposto é a "*falta de estratégia de fileira casa no setor da cerâmica com ausência de cooperação interempresarial, ausência de visão estratégica (…) aliada a lacunas na gestão integral da cadeia de valor*" (Análise SWOT do Setor da Cerâmica na Região do Oeste Ibid., 76). As empresas tendem a concentrar-se mais na produção do que nas necessidades dos clientes, o que leva a um desencontro entre os novos produtos e as necessidades dos consumidores.

Na década de 80, início de 90, "*Portugal vendia sobretudo produtos indiferenciados com mão-de-obra barata*" encomendados por marcas internacionais. Poucas empresas passaram de "*imitadoras de peças para criadoras do seu próprio design*" (Propriedade industrial na cerâmica e no vidro 2005, 107). Neste contexto, o Plano Estratégico para o Setor da Cerâmica em Portugal (Ibid., 39), refere que os produtos de cerâmica fabricados em Portugal "*sofrem uma desvalorização (próxima dos 20%) face aos produtos italianos e espanhóis, devendo-se ao facto da fraca notoriedade da marca a nível internacional*". Acrescenta-se que muitas empresas vendem os seus produtos com marca branca.

A análise SWOT apresenta como ameaças:

- Aumento dos custos de transporte;
- Reforço da posição dos concorrentes internacionais nos principais mercados portugueses;
- Evolução desfavorável do dólar americano;

- Abrandamento da economia mundial;
- Perda de competitividade das empresas sem lógica de cluster;
- Rápida alteração das preferências dos mercados de destino;
- Aumento dos custos de energia;
- Baixo custo dos produtos substitutos;
- Processo de fabrico facilmente imitável.

O elevado custo do combustível e a posição geográfica de Portugal fazem com que o transporte rodoviário venha a ser repensado para a procura de novas soluções. Outros países da Europa de Leste e a Turquia, que estão mais próximos geograficamente dos mercados de destino, estão a expandir-se, a modernizar-se e possuem custos de mão-de-obra mais baixos. O preço dos produtos portugueses é superior aos praticados nos países concorrentes como o caso da China e de países da Europa de Leste. Este facto agravou-se com a tendência da desvalorização do dólar face ao Euro.

Tal como mencionado, a crise financeira e económica mundial afeta o tecido empresarial português e a perda do poder de compra dos consumidores leva a uma redução na compra de bens que não são de primeira necessidade, o que pode significar o encerramento de empresas de cerâmica e o aumento de desemprego. Os produtos substitutos a preço baixo também representam uma ameaça aos produtos cerâmicos.

Outra ameaça é a perda de competitividade das empresas, pelo facto de não estarem integradas numa lógica de *clusters*, onde se privilegia as relações com fornecedores e clientes. A rápida alteração das preferências dos mercados de destino representa uma ameaça consequente do pouco conhecimento do final do utilizador (ponto fraco). Manifesta-se, por isso, uma necessidade de ser dada uma resposta rápida aos desejos dos clientes através da conceção de novos produtos (Análise SWOT ao Setor da Cerâmica Utilitária e Decorativa da Região de Alcobaça Ibid., 87). O que pode significar também que os *"investimentos em novos produtos não sejam amortizados, devido à volatilidade da procura*" (Ibid.).

A análise SWOT apresenta como oportunidades:

- Crescimento dos setores de hotelaria e turismo;
- Desenvolvimento científico e tecnológico ao nível dos materiais;
- (Re)Utilização de fontes alternativas de energia;
- Aposta em nichos de mercado;
- Aumento de padrões de qualidade e proteção ambiental dos mercados europeus;
- Aproveitamento de apoios / ações para o setor cerâmico;
- Existência de concentração empresarial para uma lógica de cluster;
- Aumento da utilização de comércio eletrónico;
- Criação de produtos baseados na lógica de ecodesign e tecnologia limpa;
- Tecnologia e *layout* do processo disponíveis;
- Utilização de selos e certificações para estratégias de comunicação**.**

Tendo em conta as necessidades de decoração e de produtos para as unidades hoteleiras, que continuam a ser uma fonte de negócio para Portugal, "*há uma clara oportunidade de*

aliar a produção e a comercialização dos produtos de cerâmica utilitária e decorativa ao crescimento do turismo, em particular do turismo de luxo em território nacional" (Análise SWOT do Setor da Cerâmica na Região do Oeste Ibid., 77). Incluir a cerâmica nos roteiros turísticos da região ou do país pode ser uma oportunidade de negócio bem como incentivar o "*turismo industrial associado à cultura, história, ambiente, etc*."(Ibid.). Outros nichos de mercado podem ser caracterizados como sendo de pequena dimensão, muitas vezes "*marcados pelo segmento médio-alto que poderão ser satisfeitos pela produção nacional*" com produtos diferenciados e específicos (Ibid.). O aumento generalizado da utilização do comércio eletrónico é positivo para ultrapassar distâncias dos mercados de destinos. Esta forma de comunicação tem baixo investimento e abrange uma escala mundial.

Dado existir em Portugal matérias-primas de qualidade, boas estruturas de centros tecnológicos e de formação e empresas localizadas numa lógica de *cluster* (zona centro do país) há que pesquisar e desenvolver novos materiais e tecnologias fundamentais para a inovação. A inovação deve abranger também a procura por energias alternativas, já que os custos energéticos representam uma parcela elevada nos custos de produção. A exigência dos mercados assume diversas formas mas, quando passa por padrões de qualidade e de proteção ambiental, pode ser uma mais-valia para a empresa produtora, apesar de significar investimentos.

Acrescentam-se algumas oportunidades retiradas do livro Cenários para as indústrias dos setores tradicionais (de cerâmica) num horizonte de 2010 / 2015 de Silva (2004, 347-357):

- "*Produção de cerâmica com marca Portugal ou regional;*
- *Deslocalização da produção para países de mão-de-obra barata, mas mantendo a matriz de origem;*
- *Promoção da marca Portugal ou regional além-fronteiras;*
- *Criação de parques produtivos temáticos numa lógica de turismo industrial;*
- *Conceção de redes de lojas, espaços comerciais especializados ou comércio eletrónico;*
- *Cooperação de redes de empresas numa lógica de cluster (desde a produção até à comercialização);*
- *Criação de produtos inovadores;*
- *Produção de cópias de peças antigas para colecionadores;*
- *Diminuição da dimensão das empresas de modo a especializarem-se em diferentes fases do processo produtivo e obterem flexibilidade de produção;*
- *Produção de artigos de alto valor acrescentado para nichos de mercado com exigências de qualidade superior;*
- *Associação de artistas ou designers que poderão executar os modelos em quantidades reduzidas;*
- *Aumento em grande escala dos contactos via internet e redes sociais;*
- *Aposta na formação de todos os trabalhadores;*
- *Criação de empresas de serviços privilegiando a criatividade e o valor acrescido (conceção, marketing, gestão dos sistema de informação, área financeira, etc.);*
- *Redução do número de grandes empresas de produção em massa;*
- *Procura e utilização de matérias-primas abundantes no país;*
- *Aposta na qualidade ambiental;*

– *Investimento na tecnologia de ponta e inovação constante"*.

No subsetor de cerâmica portuguesa que possui tradição de exportação, não deve ser ignorado o design, a inovação, a criatividade e a promoção da marca em prol de um passado, que apesar de ter como registo a qualidade e o *know-how* também possui o fantasma da cópia, da subcontratação e da marca branca. Atualmente o fator preço deixou de ser uma oportunidade, um ponto forte, pois existem outros produtores que conseguem fabricar mais barato.

O aumento generalizado dos custos pode ser também uma oportunidade para a empresa viver momentos de introspeção – olhar para dentro – e pensar no que pode fazer para melhorar e tornar mais eficiente a produção, a venda, a promoção dos produtos, entre outros, procurando utilizar melhores práticas de gestão do design.

2.1.5 PROPRIEDADE INDUSTRIAL

De acordo com o INPI (propriedade industrial 2011) a propriedade industrial engloba as "*criações intelectuais que podem ser objeto de um direito de propriedade – um direito de propriedade industrial*". O INPI acrescenta que esse "*direito permite assegurar o monopólio ou o uso exclusivo sobre uma determinada invenção, uma criação estética (design) ou um sinal usado para distinguir produtos e empresas no mercado*" impedindo que alguém utilize sem consentimento essa criação, habilitando o seu titular a acionar todos os mecanismos legais para cessar ou punir condutas usurpadoras.

Segundo uma publicação do INPI (Propriedade industrial na cerâmica e no vidro 2009, 14) de um estudo realizado a 31 empresas de cerâmica utilitária e decorativa nacional, pode dizer-se o seguinte sobre a utilização de marcas nas empresas da amostra:

- 90% das empresas comercializava com marca branca (58% em parte da sua produção e 32% em mais de metade da sua produção);
- 58% da amostra comercializava a sua produção com nome de fabricante (45% em parte da sua produção e 13% em mais de metade da sua produção);
- 81% comercializava com marca pertencente à empresa (55% em parte da sua produção e 26% em mais de metade da sua produção)
- 83% das empresas comercializava com marca pertencente a terceiros (70% em parte da sua produção e 13% em mais de metade dos produtos).

No âmbito do desenvolvimento de novos produtos, os dados da publicação contemplam todos os subsetores do estudo, os de cerâmica (acabamento, estrutural e decorativa) e do vidro (vidro de embalagem, utilitário e decorativo) e referem que:

- Os fornecedores de tecnologia, de equipamentos, de ferramentas e de materiais são referidos como "*entidades pouco relevantes para o desenvolvimento de novos produtos*";
- Os gabinetes de design "*intervêm de uma forma ativa como proponente em apenas 19% das empresas do setor*". No subsetor de CUD o peso destes atores é superior em cerca de 25%.

Relativamente à importância de cada uma das entidades no processo de criação, os resultados obtidos apontam para uma "*clara preponderância da empresa, seguindo-se do cliente e dos gabinetes de design*" (Ibid., 15).

As 31 empresas da amostra da publicação acima referida, quando foram questionadas sobre a "*avaliação da intensidade da cópia / imitação*" revelaram que:

- *"Cerca de 57% das empresas considerou que em Portugal a intensidade da cópia ou imitação é alta / muito alta;*
- *Esta percentagem sobe significativamente para 72% considerando o resto do mundo (em especial os países asiáticos);*
- *Segundo 24% dos inquiridos, a intensidade da cópia ou imitação é alta / muito alta nos países europeus não comunitários, em especial na Turquia* (Ibid., 22).

Relativamente ao ciclo de vida dos produtos do subsetor de CUD, a publicação acrescenta (Ibid., 110):

- *"O ciclo de vida dos desenhos / modelos em faiança é, em regra, menor do que o do grés, que por sua vez tem tendência a ser menor do que o da porcelana;*
- *Um produto de faiança poderá ver o seu ciclo de vida esgotar-se em 6 meses e raramente ultrapassa um ano e, geralmente, este é o período de tempo que uma empresa de porcelana carece para testar uma linha de produto no mercado;*
- *As peças fabricadas integram-se, na sua maioria, em linhas de produtos quer sejam de faiança, grés ou porcelana. Os serviços de porcelanas de mesa e hotel que compreendem linhas entre 20 a 30 peças."*

Recomenda-se que os subsetores devem "*criar os seus produtos, internamente, em vez de servir de mero tomador de encomendas desenvolvidas por gabinetes de design de grandes distribuidores ou agentes internacionais*" (Ibid., 109). Neste contexto, alerta-se que as empresas protejam as suas criações, seja através do registo ou por uma via mais criteriosa de exposição de novos produtos em feiras internacionais, evitando a sua cópia.

2.1.6. O COMÉRCIO INTERNACIONAL

O setor de cerâmica em Portugal ainda assume um peso significativo na economia nacional, "*representando cerca de 1,7% do volume de negócios da indústria transformadora portuguesa. Ao mesmo tempo apresenta uma forte tradição exportadora, correspondendo aproximadamente a 1,68% das exportações portuguesas de bens*" (Plano Estratégico para o Setor da Cerâmica em Portugal Ibid., i).

Em termos de comércio internacional, a figura 2.6 ilustra uma tendência decrescente dos valores de importação e exportação apesar de, no ano de 2007, se apresentar um ligeiro aumento nas trocas comerciais internacionais do subsetor.

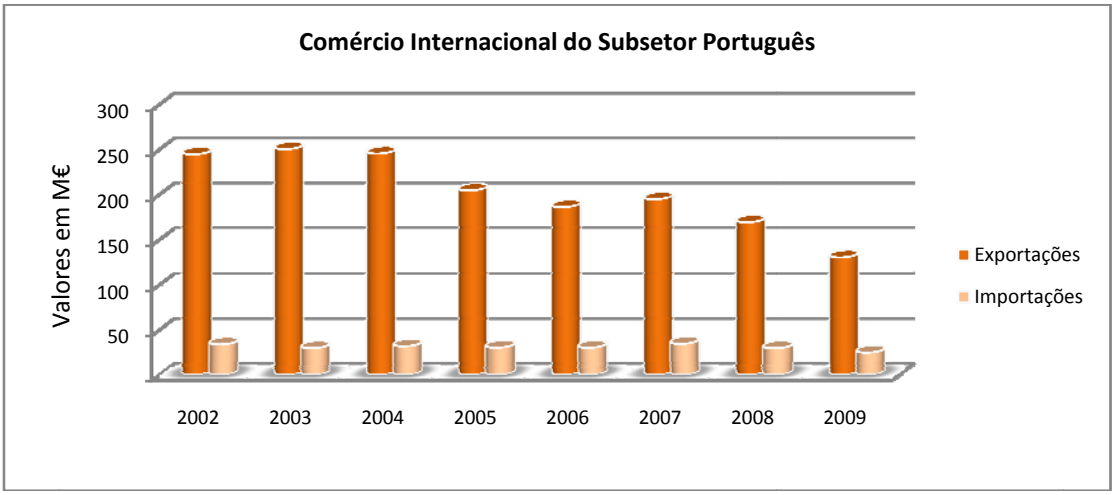


Figura 2.6: Comércio internacional do subsetor CUD Nacional de 2002 a 2009
Fonte: INE – Estatísticas de Comércio Internacional de 2011

Entre 2002 e 2009, o volume de exportação das empresas de CUD reduziu 47% e o de importação 27%. De acordo com Oliveira (2010, 22) "*o registo negativo não poderá ser dissociado da crise sem precedentes que abalou os mercados financeiros internacionais e causou um forte abrandamento da atividade à escala global em 2008, dando início a um período de recessão profunda e generalizada nas economias mais desenvolvidas e a um baixo crescimento nas economias emergentes*".

Tabela 2.2: Comércio internacional do subsetor CUD nacional de 2002 a 2009
Fonte: INE – Estatísticas de Comércio Internacional de 2011

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
EXP (€)	244.575.115	250.303.960	245.401.019	204.439.146	186.039.765	194.753.879	169.249.190	130.295.569
IMP (€)	33.870.166	29.646.708	31.864.466	30.323.661	30.164.486	34.517.415	29.640.778	24.808.479

Onde EXP representa exportação, IMP importação e € valores em euros

Os principais mercados de destino das exportações do subsetor são França, EUA, Reino Unido, Alemanha, Espanha e Itália (fig. 2.7).

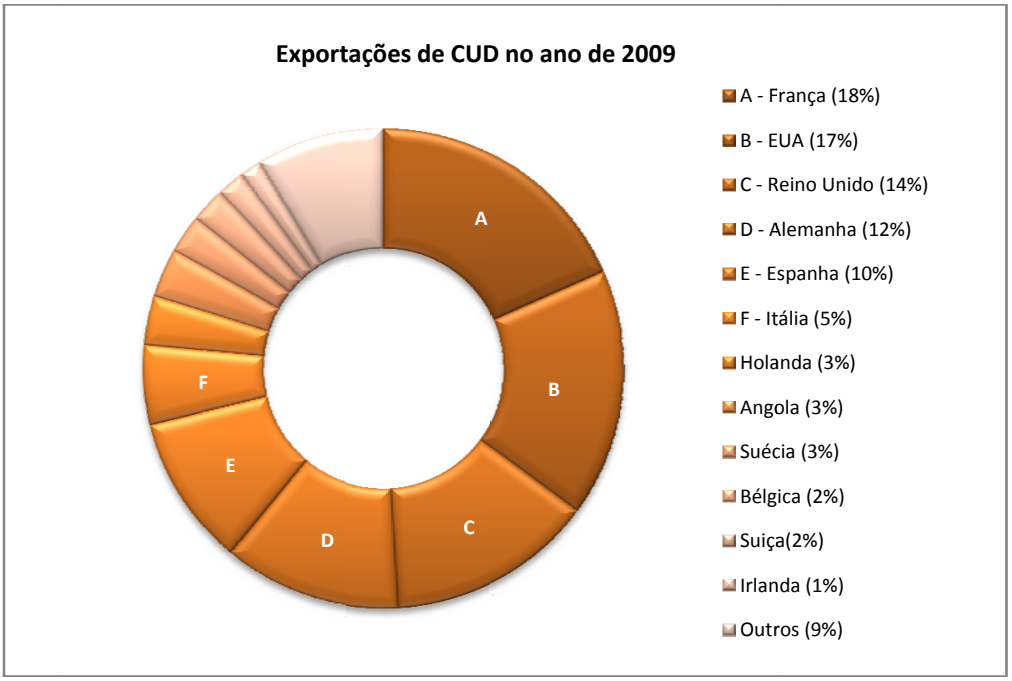


Figura 2.7: Exportações de CUD por países em 2009
Fonte: INE – Estatísticas de Comércio Internacional de 2011

Em todos os principais mercados de exportação no ano de 2009, à semelhança de anos anteriores, verificaram-se quebras nas exportações, nomeadamente em França, nos Estados Unidos da América, no Reino Unido e na Alemanha. Constata-se porém que houve um crescimento das vendas para o mercado angolano, de 2007 para 2009, em aproximadamente 38% (tab. 2.3).

Tabela 2.3: Mercados de destino do subsetor de CUD de 2007 a 2009
Fonte: INE – Estatísticas de Comércio Internacional de 2011

Ranking em 2009	Exportações	2007 (€)	2008 (€)	2009 (€)
1	França	35.863.246	29.637.089	23.949.172
2	EUA	34.178.632	27.155.064	21.843.840
3	Reino Unido	29.271.466	21.984.411	18.037.797
4	Alemanha	24.112.589	24.059.472	15.625.697
5	Espanha	18.043.986	14.363.803	13.271.929
6	Itália	7.975.265	6.769.644	6.993.539
7	Holanda	7.641.914	6.713.869	4.320.626
8	Angola	3.100.236	3.580.736	4.264.421
9	Suécia	5.436.071	4.248.277	3.338.873
10	Bélgica	3.421.572	5.117.778	3.068.290
11	Suíça	2.795.775	2.706.526	2.435.470
12	Irlanda	5.022.860	4.111.535	1.896.955
-	Outros	17.890.267	18.800.986	11.248.960
Total	-	194.753.879	169.249.190	130.295.569

Como foi referido anteriormente, o volume de importação de Portugal diminuiu. Os principais mercados de origem de 2009 foram: Espanha, China, Holanda, Alemanha e França (fig. 2.8).

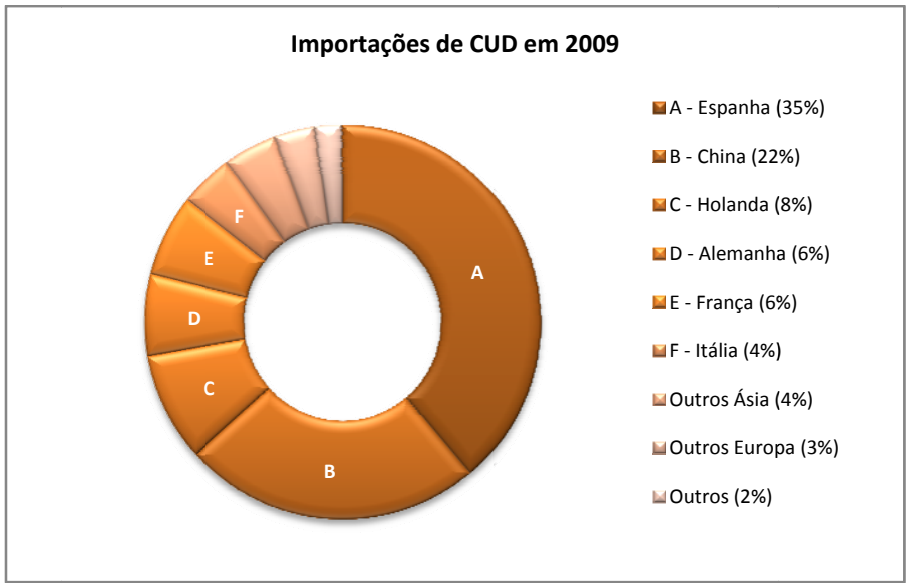


Figura 2.8: Importações de CUD por países em 2009
Fonte: INE – Estatísticas de Comércio Internacional de 2011

Atualmente, ao nível da União Europeia e segundo os dados mais recentes do Eurostat (tab. 2.4), os cinco maiores produtores de cerâmica utilitária são: Alemanha (24,08%), Itália (19,42), Portugal (16,88%), França (11,32%) e Reino Unido (11,32%). Os resultados da tabela 2.4 não incluem os valores que correspondem a dados confidenciais e a estimativas efetuadas pelos estados membros; do mesmo modo que não contemplam os dados relativos à louça ornamental.

Em termos de produção por quantidade, Portugal está em primeiro lugar do *ranking* com 42,11%, seguindo-se Itália (28,37%) e Alemanha (8,94%); no entanto o valor por tonelada dos produtos portugueses é muito baixo. Pode comparar-se, por exemplo, Portugal e Alemanha onde o valor estimado de uma tonelada em Portugal – 1467 milhares de euros vs. o valor estimado de uma tonelada na Alemanha – 9865 milhares de euros (quase sete vezes mais), sublinhando que a Alemanha era o maior produtor da UE-27 em 2009. O que pode querer significar que Portugal vende os seus produtos com pouco valor acrescentado, com ausência de marcas e com subcontratação, não valorizando o seu produto principalmente quando se refere ao produto da faiança.

Tabela 2.4: Produção em milhares de euros e toneladas do subsetor de cerâmica utilitária da UE-27 em 2009
Fonte: Eurostat - Prodcom Annual Data 2009 (updated 04/03/2011)

Ano de 2009					
Países	**Produção (m€)**	**% m€**	**Produção (t)**	**% t**	**m€ tonelada**
Alemanha	410.574	24,08	41.617	8,94	9.865
Itália	331.174	19,42	132.038	28,37	2.508
Portugal	287.739	16,88	196.008	42,11	1.467
França	192.924	11,32	19.571	4,20	9.857
Reino Unido	192.893	11,31	-	-	-
Espanha	93.183	5,47	13.179	2,83	7.070
Polónia	71.932	4,22	24.668	5,30	2.916
Roménia	35.813	2,10	24.896	5,35	1.438
República Checa	31.666	1,86	7.886	1,69	4.015
Hungria	22.840	1,34	2.027	0,44	11.267
Finlândia	11.531	0,68	2.959	0,64	3.896
Dinamarca	9.922	0,58	68	0,01	146.355
Holanda	8.005	0,47	-	-	-
Outros países e ajustamentos	4.817	0,28	445	0,10	10.821
Total (UE-27)	1.705.013		465.464		

Onde t representa tonelada

Segundo os dados mais recentes da Associação Europeia da Cerâmica (Cerame-Unie 2010, 1) este setor empregava na União Europeia 347000 trabalhadores em 2009 e gerou um valor aproximado de 30.000 milhões de euros, representando 25% da produção mundial.

O decrescente volume de exportações e importações do comércio internacional traduz o forte abrandamento dos mercados financeiros à escala global em todos os principais mercados de destino (França, EUA, Reino Unido, Alemanha e Espanha) e uma quebra do volume de exportação.

2.1.7 EMPRESAS DE REFERÊNCIA DE PORCELANA DA EUROPA

Apresentam-se de seguida algumas empresas de porcelana da Europa sob a lente da gestão do design. A tabela 2.5 ilustra características gerais de cinco empresas que tiveram a sua fundação anterior a 1800 e três anteriores a 1900, sendo Meissen a primeira fábrica de porcelana da Europa. De todas as empresas, duas são públicas e as restantes possuem gestão privada.

Tabela 2.5: Características gerais das empresas de referência de porcelana da Europa
Fonte: Múltiplas como websites, publicações das empresas, visitas e contatos diretos

Nome da Empresa	Ano Fundação	País	Regime	Sítio (www)
Meissen Manufaktur	1710	Alemanha	Estado	http://www.meissen.com
Manufacture Nationale de Sèvres	1740	França	Estado	http://www.sevresciteceramique.fr
Richard Ginori	1735	Itália	Privado	http://www.richardginori1735.com
Wedgwood	1759	Reino Unido	Privado	http://www.wedgwood.com
KPM (Königliche Porzellan-Manufacktur)	1763	Alemanha	Privado	http://en.kpm-berlin.com
Royal Limoges	1797	França	Privado	http://www.royal-limoges.fr
Royal Douton	1815	Reino Unido	Privado	http://www.royaldoulton.com
Vista Alegre Atlantis	1824	Portugal	Privado	http://www.vistaalegreatlantis.com
Rosenthal GmBH	1879	Alemanha	Privado	http://int.rosenthal.de

Meissen Manufaktur

- Aproximação ao design:
  Ao longo do tempo, escultores, artesãos e artistas trabalharam na empresa e desenvolveram formas arrojadas. Atualmente, prima-se pela utilização de parcerias idênticas. A escola de desenho de Meissen é a mais velha escola da Europa ligada à cerâmica.
- Estratégias para o sucesso competitivo:
  A empresa não fabrica só peças de porcelana utilitária e ornamental, como também se dedicou à joalharia, fabricando produtos de luxo. Inovou a vertente do design pelos recentes desenvolvimentos de têxteis e mobiliário onde concebe o seu estilo "Meissen". No contexto cerâmico, existem peças seriadas específicas para colecionadores. A empresa possui um departamento de restauro e várias lojas espalhadas pelo mundo. O turismo de toda a cidade de Meissen é um espelho do turismo industrial e Meissen possui milhares de peças espalhadas em museus no mundo.

Manufacture Nationale de Sèvres

- Aproximação ao design:
  A missão da empresa é a de manter a tradição com peças e técnicas de produção antigas. Desde a sua fundação, inúmeros artistas foram convidados para desenvolverem peças, mantendo-se esta filosofia ainda nos dias de hoje.
- Estratégias para o sucesso competitivo:
  A vila de Sèvres aposta fortemente no turismo industrial e na sua porcelana, procurando revitalizar o seu espólio emblemático e antigo, bem como explorar novos terrenos.

Richard Ginori

- Aproximação ao design:
  Para desenvolver as peças e fazer design são convidados muitos artistas de renome italianos, criando linhas contemporâneas, respondendo às tendências de mercado e ao legado artístico de Richard Ginori.
- Estratégias para o sucesso competitivo:
  As bases da empresa são o espírito de equipa, o empreendedorismo e inovação. A empresa considera-se contemporânea com a arte de saber produzir com qualidade e *know-how*, conjugando a tradição e modernidade. Os produtos podem ser vistos no museu da empresa. A empresa possui uma outra marca (Capadimonte) destinada ao segmento de hotelaria.

Wedgwood

- Aproximação ao design:
  As três linhas mais emblemáticas criadas pelo fundador da empresa ainda são produzidas nos dias de hoje. A empresa continua a desenvolver produtos com tradição e baseadas nas criações dos artistas da época, assim como promove a colaboração com designers internacionais para linhas mais atuais.
- Estratégias para o sucesso competitivo:
  Em 2009, a empresa festejou os 250 anos. A Wedgwood pretende continuar a apostar no marketing e no esforço das vendas em todo o mundo, tendo a qualidade, a inovação e o design no topo da mente dos consumidores contemporâneos. A empresa tem uma parceria com a Waterford Cristal (vidros) e com a Royal Douton e está inserida na cidade de turismo industrial Stoke-on-Trent.

KPM

- Aproximação ao design:
  A filosofia da empresa é a de manter a tradição com peças feitas manualmente, polidas e decoradas a ouro. A KPM tem parcerias com escolas de design e contrata designers para desenvolver produtos, possuindo ainda parcerias com chefes de cozinha.
- Estratégias para o sucesso competitivo:
  A empresa aposta na exportação e no turismo industrial em várias vertentes, como na marca, na promoção e na integração dos produtos cerâmicos no conceito *tableware* (louça de mesa). A KPM privilegia a abertura de lojas em localidades na Alemanha e países estratégicos.

Royal Limoges

- Aproximação ao design:
  A empresa pretende ser o sinónimo de tradição, prestígio e garantia do "*made and decorated in Limoges*". Possui padrões exclusivos e desenhados por designers para clientes de luxo ou cadeias de hotelaria.
- Estratégias para o sucesso competitivo:
  A empresa está inserida numa cidade que aposta fortemente no turismo industrial (pólo Europeu da Cerâmica) e está rodeada de laboratórios, centros de formação e edifícios de promoção. O *know-how,* conjugado com a durabilidade e estética das

peças, permitem ter uma oferta que satisfaça os clientes. A empresa investe na personalização e garante a reposição dos produtos.

Royal Douton

- Aproximação ao design:
  O filho do fundador da empresa criou um estúdio de design que formava artistas e designers experimentando uma variedade de materiais e vidros. Ainda hoje existe essa cultura empresarial na cidade de Stoke-on-Trent.
- Estratégias para o sucesso competitivo:
  A marca tornou-se sinónimo de porcelana inglesa fina, combinando o clássico e o contemporâneo, para a mesa ou para colecionadores, personalizando produtos para clientes e edições de autor.

Vista Alegre Atlantis

- Aproximação ao design:
  A contribuição de artistas estrangeiros desde o início da sua fundação foi importante para a criação de uma escola de pintura. Atualmente (no ano de 2012), ainda continua a existir colaborações com designers, chefes de cozinha, arquitetos, etc. A filosofia da empresa baseia-se em produzir porcelana com história, tradição e qualidade.
- Estratégias para o sucesso competitivo:
  A formação de quadros técnicos especializados e a aquisição de outras empresas levam a Vista Alegre Atlantis a conseguir um grande desenvolvimento técnico e industrial e alargar os mercados. Esta tendência dos anos de 1900 continua evidenciada pela fusão com a Atlantis e aquisição da Bordalo Pinheiro. A VAA aposta no turismo industrial em Ílhavo.

Rosenthal GmBH

- Aproximação ao design:
  O nome só por si enfatiza um design contemporâneo em porcelana. A empresa, fundada por Philipp Rosenthal, trabalhou ao longo dos tempos com mais de 1000 artistas e personalidades, procurando variedade e expressão artística. Ganhou mais de 50 prémios de design em inúmeras áreas. A empresa foi criadora do conceito *mix and match,* em termos de formas e conjugações, bem como do conceito *buffet* em peças soltas.
- Estratégias para o sucesso competitivo:
  O grupo Rosenthal possui diversas marcas (Thomas, Versace, etc.), o que possibilita que utilize os mesmos canais de promoção e de distribuição para a porcelana ou produtos de outros materiais como vidro ou cutelaria. O investimento no design, na inovação e na diferenciação é constante e baseado em estudos de estilos de vida de tendências dos consumidores. A empresa possui uma loja de referência na cidade de Selb e apresenta em vários museus centenas de peças, bem como fabrica edições limitadas para colecionadores.

A caracterização destas empresas pretende servir de reflexão para os que procuram seguir uma orientação estratégica no seu negócio. Meissen é um bom exemplo de como uma empresa pública procura novos mercados. Quando foi visitada pela autora, no ano de 2009, não eram públicas as novas vertentes de negócio (produção e venda de

joalharia, têxteis e mobiliário). A joalharia de luxo parece ser uma alternativa estratégica para alcançar nichos de mercado, dinamizar e criar prestígio à marca Alemã.

As principais estratégias utilizadas pelas empresas de referência de porcelana da Europa são:

- Manter a tradição e a história nas peças produzidas;
- Promover a marca a nível nacional e internacional;
- Colaborar com artistas e designers nacionais e internacionais;
- Realizar parcerias com escolas, chefes de cozinha, arquitetos, entre outros profissionais;
- Apostar no design e inovação;
- Personalizar os produtos (por exemplo em coleções numeradas para clientes específicos ou realização de edições de autor)
- Implementar práticas de turismo industrial ou de descoberta económica (museus, lojas, espaços de produção e lazer, exposições nacionais e/ou internacionais, entre outros);
- Dinamizar e atualizar os sites (como compras online ou visitas a 3D);
- Realizar parcerias ou fusões (tableware – vidro, cutelaria, etc.; *houseware* – têxteis, mobiliário; joalharia ou outras marcas);
- Reestruturar a estratégia da empresa ao longo do tempo;
- Subcontratar mão-de-obra com criterioso controlo de qualidade;
- Rentabilizar canais de distribuição;
- Procurar novas vertentes de negócio e nichos de mercado.

2.1.8 PEQUENA EMPRESA DE REFERÊNCIA DE PORCELANA DE PORTUGAL

Apresenta-se este exemplo com vista a enriquecer o estudo sobre a perspetiva de uma promissora pequena empresa de porcelana. A BrazGil Studio foi fundada em 1996 e localiza-se no distrito de Leiria (tab. 2.6).

Tabela 2.6: Característica geral da empresa de referência de porcelana de Portugal
Fonte: Múltiplas

Nome da Empresa	Ano Fundação	País	Regime	Sítio (www)
BrazGil Studio	1996	Portugal	Privado	http://www.brazgilstudio.com

A pequena empresa aposta na diferenciação de peças com qualidade. Os seus produtos podem ser caracterizados como modernos e tradicionais mas, sempre com muito requinte. A empresa exporta mais de metade da sua produção mas, 40% dos produtos são remetidos para o mercado nacional.

BrazGil Studio

- Aproximação ao design:
  A aposta em produtos com valor acrescentado no design, na inovação, na qualidade e na especificidade são as premissas base da empresa. Privilegia traços da cultura e da história portuguesa. Os seus clientes pertencem a segmentos de mercado alto (nichos de mercado).
- Estratégias para o sucesso competitivo:
  A empresa caracteriza-se por ser "*taylor made*" executando projetos à medida. Para o desenvolvimento de novas ideias, aposta na marca, no desenvolvimento de produto, nas oportunidades, nos nichos de mercado, na qualidade, na rapidez de resposta aos clientes, na criatividade e na crítica.
  Esta empresa fomenta o turismo industrial e cultural no "Jardim das Artes". Este jardim pretende aliar, no mesmo espaço, infraestruturas de aprendizagem (atelier de design, escola de pintura, etc.), áreas comerciais (lojas de produtos cerâmicos em articulação com produtos *gourmet* e outros produtos locais ou regionais), zonas de restauração e exposições.

No contexto nacional, um dos principais problemas referidos pelo gerente da empresa foi a falta de cadeias de distribuição, a ausência de políticas de promoção da marca e de internacionalização. Acrescenta-se a estes factos os problemas globais do setor i.e., o aumento dos custos da matéria-prima e o aumento dos custos energéticos que provocam um acréscimo generalizado dos custos de produção. Na opinião do gerente, "*as empresas nacionais podem sobreviver, numa escala de dimensão mais pequena, com flexibilidade, qualidade e rapidez. Hoje não se justifica ter grandes empresas com grandes equipamentos, pois não se pode concorrer com os países orientais ou do Leste Europeu pelo fator preço*". A saída poderá ser as empresas de Portugal trabalharem com projetos especiais e para nichos de mercado.

2.1.9 ALGUNS DADOS COMPARATIVOS COM O SETOR DO CALÇADO PORTUGUÊS

O subsetor de CUD insere-se no contexto das indústrias transformadoras e, nesse âmbito, procurou-se outro setor de atividade do mesmo grupo com características semelhantes e com práticas que pudessem servir de exemplo comparativo para o trabalho. O calçado caracteriza-se por ter uma forte capacidade exportadora e muita mão-de-obra associada, correspondendo à atual classe 1520 (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Rev. 3, INE).

A figura 2.9 ilustra a taxa de cobertura das importações em 2009. Verifica-se que é o calçado o setor que mais exporta em função do que importa; basicamente exporta 3,5€ por cada euro que importa. O setor de cerâmica e do vidro encontra-se em quarto lugar do *ranking*.

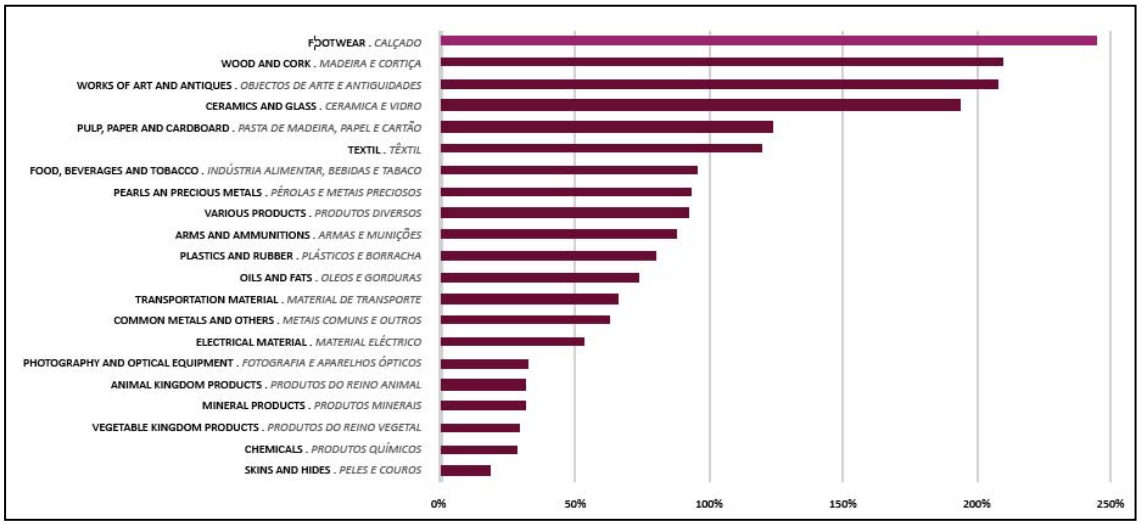


Figura 2.9: Taxa de cobertura das importações em 2009
Fonte: Monografia de Calçado, Componentes e Artigos de Pele 2010, 23.

Os dados mais recentes do INE (tab. 2.7) referem que, em 2008, existiam 2560 empresas de calçado, mais do dobro das empresas do subsetor de CUD. Nessa data o calçado empregava 41693 trabalhadores, cerca de 75% a mais relativamente ao número de empregados de CUD, sendo o volume de negócios superior ao de CUD em 85%. A necessidade de mão-de-obra é associada a ambos os setores. Neste contexto, conforme os dados de 2008, cada empresa de calçado necessitava em média de 16 trabalhadores e cada empresa de CUD de 9,5 trabalhadores.

Tabela 2.7: Evolução do número de empresas, da produtividade, do volume de emprego e de negócios nas empresas de calçado de 2002 a 2008
Fonte: INE- Serviço de Infraestrutura Informacional de 2008 e Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2011

Empresas de Calçado	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Número de Empresas	2.726	2.866	3.024	3.149	2.962	2.616	2.560
Número de Trabalhadores	57.573	57.623	49.440	48.832	44.763	42.134	41.693
PCORR Volume Negócios	2.222.957.098	2.042.678.587	1.865.127.622	1.788.360.155	1.763.198.006	1.807.161.041	1.787.609.993
PCONS Volume Negócios	2.556.400.663	2.267.373.232	2.032.989.108	1.913.545.366	1.833.725.926	1.843.304.262	1.769.733.893
Produtividade	44.403	39.348	41.120	39.186	40.965	43.749	42.447

Onde PCORR[3] – preço corrente e PCONS – preço constante

A figura 2.10 (a e b) apresenta uma redução do número de empresas (cerca de 15% entre 2004 e 2008) e do volume de emprego (cerca de 16% entre 2004 e 2008). A percentagem de redução de empresas de CUD no mesmo intervalo temporal foi superior: de 42% para o número de empresas e 28% para o número de trabalhadores.

A figura 2.11-a) reflete o volume de negócios do setor do calçado com uma redução do PCORR na ordem dos 4% e do PCONS de 13% de 2004 para 2008, comparativamente muito inferior ao volume de negócios de CUD no mesmo intervalo (22% para o PCORR e 29% para o PCONS). A produtividade (fig. 2.11-b), utilizada com os mesmos indicadores das empresas de CUD, teve um aumento de cerca de 7% de 2004 para 2008 e as empresas de CUD, no mesmo intervalo de anos, uma redução de 1,5%.

A indústria do calçado nacional está geograficamente implementada mais a norte de Portugal (distritos do Porto, Aveiro e Braga). Tal como o subsetor de CUD o setor do calçado (fig. 2.12) caracteriza-se pela predominância de micro e pequenas empresas em termos de número de trabalhadores.

[3]Na tabela 2.7 são apresentados os valores correntes e os preços constantes, conforme a equação 1. Em que PCONS é o preço constante, PCORR o preço corrente e ID o índice de deflação do volume de negócios do respetivo ano. Os valores considerados para referência são apresentados na tabela 2.1.1.

$$PCORR = PCONS \times ID \quad \text{(Eq. 1)}$$

Tabela 2.7.1: Coeficientes de inflação de 2002 a 2008
Fonte: Portaria nº785/2010, de 23 de agosto, Série I, nº163

Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
CI	1,15	1,11	1,09	1,07	1,04	1,02	0,99

Na tabela 2.1 o valor da produtividade (P) calculou-se com a seguinte equação 2: em que P é produtividade, PCONS é o preço constante e VE é o volume de emprego do ano considerado.

$$P = \frac{PCONS}{VE} \quad \text{(Eq. 2)}$$

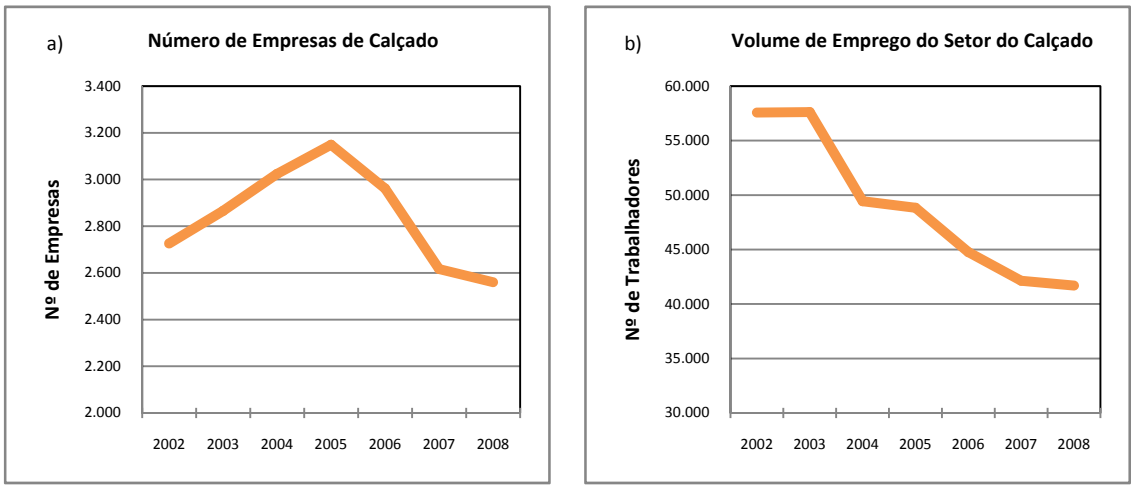


Figura 2.10: Número de empresas e volume de emprego do setor do calçado de 2002 a 2008: a) Número de empresas; b) Volume de emprego
Fonte: INE- Serviço de Infraestrutura Informacional de 2008 e Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2011

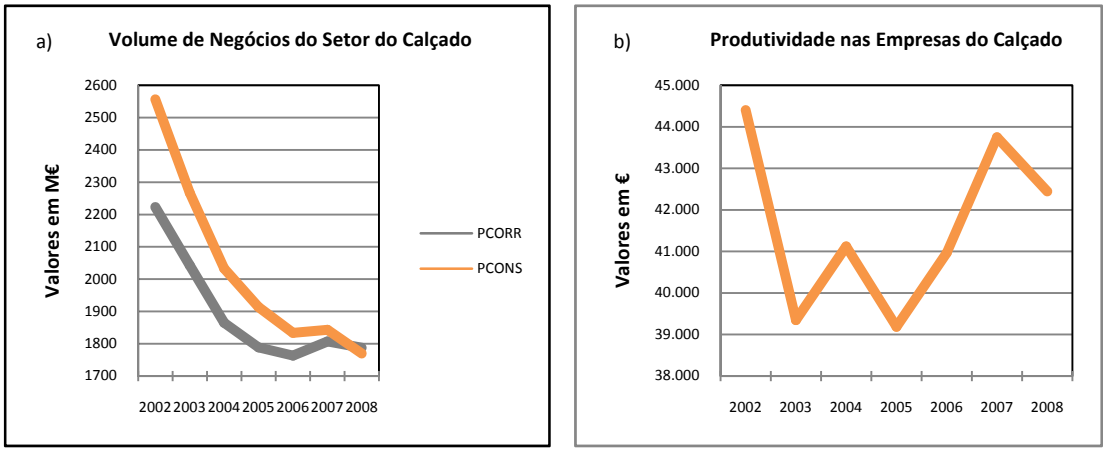


Figura 2.11: Volume de negócios e produtividade do setor do calçado de 2002 a 2008: a) Volume de negócio; b) Produtividade
Fonte: INE- Serviço de Infraestrutura Informacional de 2008 e Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2011, onde PCORR – preço corrente e PCONS – preço constante

A figura 2.13 ilustra o facto deste setor ser um exportador por excelência, tal como o de CUD. No intervalo entre 2002 para 2009 verifica-se um decréscimo na ordem de 25% das exportações e de 48% nas importações (tab. 2.8). Comparativamente, em anos iguais, as empresas de CUD tiveram um decréscimo bastante superior no volume de exportações (47%) mas inferior no das importações (27%).

Segundo a Monografia Estatística, Calçado e Artigos de Pele (2010, 22) "*o desempenho do setor do calçado em termos de comércio internacional é animador quando se tem em conta que, no seu conjunto, as exportações nacionais caíram 18%.*" Acrescenta que "*as exportações das empresas de capital social nacional aumentaram já 18% face ao ano de 2000: embora as exportações da indústria tenham diminuído, devido ao desaparecimento de empresas de capital estrangeiro, o contributo das empresas de capital português aumentou de 60% para 90% do total*".

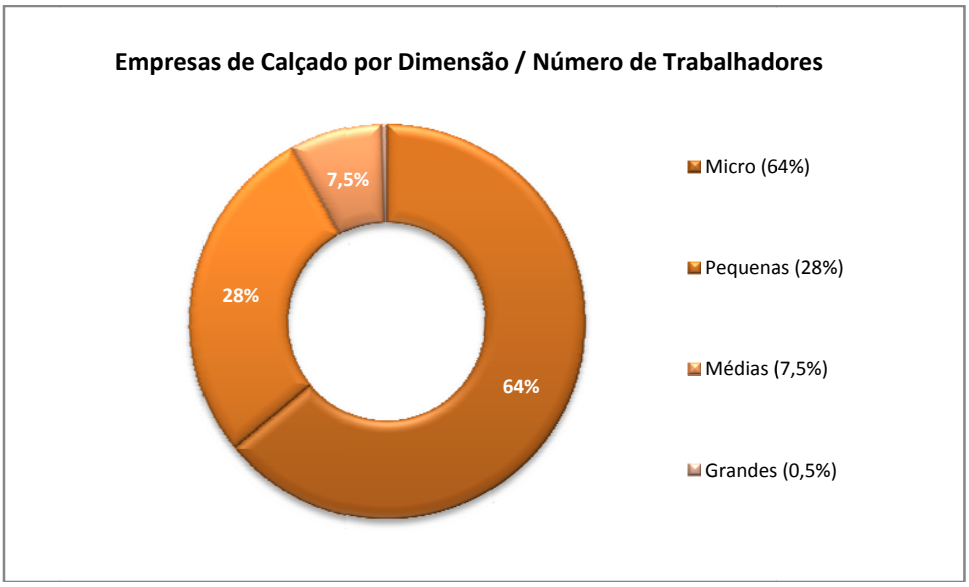


Figura 2.12: Percentagem das empresas de calçado por dimensão (número de trabalhadores) em 2008
Fonte: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2008

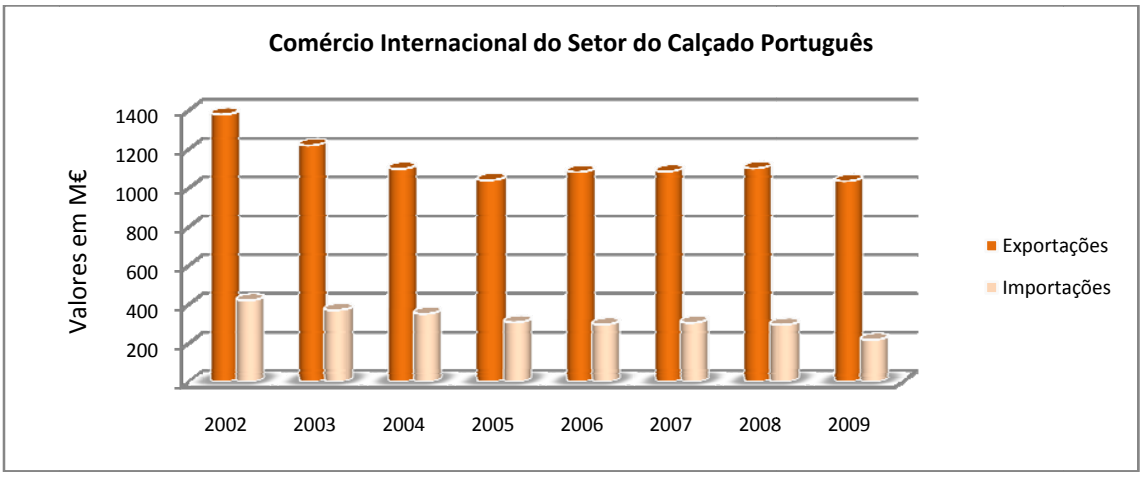


Figura 2.13: Comércio internacional do setor do calçado português de 2002 a 2009
Fonte: INE – Estatísticas de Comércio Internacional de 2011

Tabela 2.8: Comércio internacional do setor do calçado português de 2002 a 2009
Fonte: INE – Estatísticas de Comércio Internacional de 2011

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
EXP (€)	1.379.099.811	1.219.963.195	1.098.418.461	1.040.633.097	1.082.714.075	1.084.833.551	1.101.638.586	1.035.841.265
IMP (€)	420.091.549	370.069.759	351.594.250	307.600.473	295.836.495	305.270.182	294.841.178	216.647.729

Onde EXP representa exportação, IMP importação e € valores em euros

Em 2010 (Ibid., 26) os principais mercados de exportação foram: França, Alemanha, Holanda, Espanha e Reino Unido. Os principais países de destino são comuns aos dois

setores acrescentando-se, na CUD, os EUA como segundo país de exportação. A forte concentração geográfica das exportações da indústria do calçado "*é um fator de risco, já que coloca as exportações nacionais na forte dependência da situação económica, e particularmente da dinâmica da procura nestes países*". A publicação acrescenta que "*seria desejável que os produtores nacionais conseguissem reforçar as suas posições noutros mercados, nomeadamente em mercados emergentes, onde as perspetivas de evolução da procura a longo prazo são mais promissoras.*"

A indústria portuguesa do calçado ascende ao "*Top 10 dos principais produtores - exportadores*", na qual se distinguem dois modelos de negócio diferenciados: por um lado, os que exportam predominantemente a sua própria produção; por outro lado, os que apostam na reexportação de calçado importado de outras origens. Neste contexto Portugal distingue-se pelo *"elevado preço médio praticado, o terceiro a nível mundial, depois de Itália e França*" (Ibid., 57).

No ano de 2009 a produção abrangia o calçado de senhora, de homem, de criança, unissexo, de segurança, de desporto, de couro, de têxtil, de impermeável e de outros materiais. Dentro da diversidade dos produtos o setor "apresenta uma forte especialização no calçado de couro, potencialmente de valor acrescentado (…) assegurando mais de 85% do volume de vendas." (Ibid., 14). Ainda em termos de calçado, acrescenta-se que o "calçado de desporto consegue o preço médio mais elevado (…) mas é produzido em quantidades muito limitadas" (Ibid., 15). No mesmo ano "*o preço médio praticado de todo o calçado atingiu um novo máximo histórico ultrapassando, pela primeira vez, os 20€*". Este aumento justifica-se pela "*valorização acrescida do calçado como reflexo da estratégia seguida pela indústria, que tem apostado no esforço da sua capacidade de criação e na evolução para segmentos de mercado de maior valor acrescentado*" (Ibid., 21). O que contrasta com o referido do subsetor de CUD (vide tab. 2.4), onde valor da tonelada de produtos é muito inferior relativamente à maioria dos países da Europa.

A indústria do calçado, quando confrontada com dificuldades idênticas às da CUD, utiliza as seguintes estratégias:

- Estratégias "*orientadas para a evolução para segmentos de mercado mais exigentes e de maior valor acrescentado, que exigem naturalmente o esforço da qualificação dos seus recursos humanos*" (Ibid., 51);

- Realização de "*profundas reestruturações e reorientações estratégicas*". As empresas que "*no passado, apenas poderiam aceitar encomendas na ordem dos milhares de pares procedem à reengenharia dos seus processos de produção, o que as habilitou a responder a encomendas de algumas unidades*" (Ibid., 14);

- Aposta na "*resposta rápida e no serviço ao cliente, afirmando-se como produtores de moda, com as suas próprias marcas*." Este comportamento está afirmado pelo crescente "*registo de modelos que aumentou exponencialmente na última década*", o que proporcionou um reconhecimento internacional da capacidade de criação e uma precaução contra casos de cópia e imitação (Ibid., 50);

- Desenvolvimento de competências a "*montante e a jusante da cadeia de valor ao nível do design e conceção do produto (com o controlo da componente criativa e a integração do design como elemento de diferenciação do produto)*" (Ibid., 7);

- Promoção de competências a "*montante e a jusante da cadeia de valor ao nível da distribuição e retalho (abertura de canais próprios de comercialização, criação e reforço de parcerias com agentes, lojas de retalho, etc.)*" (Ibid., 7);

- Investimento em "*tecnologia avançada, quer pela participação em projetos de I&D em consórcio com instituições do sistema científico e tecnológico nacional e fornecedores de bens de equipamentos e software, quer através da tecnologia no mercado, que integrou e adaptou*" (Ibid., 7);

- Melhoria de competências a "*montante e a jusante da cadeia de valor ao nível do branding e do marketing (com a criação, aquisição e gestão de marcas)*" (Ibid., 7);

- Forte redefinição da imagem. "*No plano de promoção externa, procurando potenciar a presença de centenas de empresas em cerca de 70 eventos no exterior este ano, sendo distribuídos vários suportes de merchandising, como sacos personalizados, pins, crachás e afins*" (Ibid., 21). A campanha – The Sexiest industry in Europe tem ultrapassado em muito as fronteiras físicas e surge com bastante impacto no ciberespaço (wwww.portugueseshoes.pt).

Ainda assim, este setor defende que o pensamento estratégico deve fazer parte das agendas e deve estar sempre presente no futuro empresarial: "*ainda há muito que fazer nesta área dado que ainda se investe pouco em imagem e comunicação, atendendo que as empresas são altamente exportadoras e competem com as melhores marcas mundiais, que investem autênticas fortunas na promoção de uma imagem de excelência*" (Ibid., 21).

O *Footure* (2008) plano estratégico para a indústria do calçado 2007-2013 apresenta programas de ações concretas, parcialmente financiadas ao abrigo do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) e pela APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos). Os três programas ramificam em muitos outros mas, a sua estrutura está assente nos seguintes pilares "*Shoelnov – programa operacional para a inovação da fileira calçado, ShoeSkills – programa operacional de qualificação do potencial humano e das empresas da fileira calçado e ShoeBizz – programa operacional para a internacionalização da fileira calçado*" (Ibid., 7). O setor de CUD, por sua vez, não contempla nenhum programa que apoie ferramentas para conceção e desenvolvimento de produto (design e inovação), que promova a formação intensificada de recursos humanos nem de promoção de ações de marca e internacionalização.

Neste contexto pode questionar-se se o setor da cerâmica também não careceria de programas que abrangessem fortes ações de marca, imagem, internacionalização, cooperação, design, inovação e formação.

Acrescenta-se também que a APPICAPS "*tem a vantagem de ser a única associação do setor e estima representar cerca de 40% do número de empresas, 70% do emprego, 80% da produção e 90% das exportações*" (citação do Dr. João Maia, diretor do Gabinete de Estudos da APICCAPS). A este facto junta-se a coordenação com o CTCP (Centro Tecnológico do Calçado), permitindo "*desenvolver um conjunto de atividades mais técnicas de suporte ao setor, que vão desde a organização industrial, laboratório técnico, formações a até a promoção de projetos de investigação e desenvolvimento*".

De forma a perceber melhor o papel do design / designer no setor, contactou-se uma empresa nacional de calçado com imagem internacional fortemente demarcada – a Kyaia da *Fly London*. Segundo as informações do responsável de marketing, Dr. António Alves, a empresa "*possui uma equipa de design multicultural que funciona em regime freelancer. Os designers deslocam-se regularmente às instalações, desenvolvem os produtos em conjunto com a equipa técnica de modelação e acompanham o desenvolvimento do protótipo até ao produto final"*. No início de cada estação, a equipa técnica (designers, *marketers*, engenheiros, etc.) reúne-se para "*desenvolver novos produtos, corrigirem e progredirem o desenvolvimento de produto até à apresentação final"*.

O setor calçado transformou-se. Passou de um setor que produzia em massas para grandes marcas internacionais, em regime de subcontratação, para um que produz para massas mas, com as suas próprias marcas internacionais e, simultaneamente, produz para segmentos de mercado de valor acrescentado (nichos de mercado). O Calçado apresentou inovações ao nível do produto, marketing e organização, investindo na formação, na promoção, no design, na qualidade e na marca.

2.2 O CONTEXTO DA GESTÃO DO DESIGN

2.2.1 O DESIGN

O design é uma palavra que não tem uma definição fácil, por alguma razão o livro *Design Dictionary* de Erlhoff e Marshall (2008) não apresenta uma definição simplista do termo. Neste sentido, vão ser apresentadas algumas definições para design, não baseadas no sentido etimológico ou histórico, mas sim no sentido prático, segundo os principais autores de referência.

Erlhoff e Marshall (Ibid., 108) referem "*design se consagrou em profissões distintas, devido às suas práticas, materiais e processos económicos diferenciados, sendo que os campos do design se alargaram para design de serviços, design estratégico, design de eventos, design de marca, etc.*[4]".

Design, para **Bruce e Bessant** (2002, 5), pode ser entendido como a "*aplicação da criatividade humana num propósito, para criar produtos, serviços, edifícios, empresas e ambientes que correspondam às necessidades dos clientes*[4]". Estes autores, sublinham que o design é o "*processo de criação de algo novo que pode ser o output dos resultados desse processo*" (Ibid., XXI). Consideram ainda a "*definição ambígua, pois o design, enquanto palavra-chave do negócio, envolve múltiplas atividades e recorre a diferentes perspetivas (operações, marketing, recursos humanos, gestão, etc.)*[4]".

Manzini (2006, 9), no contexto de design, defende que a atividade criativa é "*o reflexo de uma escolha entre diferentes possibilidades. A abertura do campo de possibilidades onde os designers operam é que caracteriza as suas ações; quando não há espaço para escolhas, não há design*[4]".

Best (2006, 6) define design como sendo o "*processo de fazer coisas (designing) e o processo do produto (design)*". A autora defende que o design "*joga no meio do mapeamento do mundo e de regeneração de novos produtos, sistemas e serviços como resposta às condições do mercado e oportunidades*[4]".

Moraes (2008, 16) refere que no design é "*evidenciada a relação holística dos problemas, a capacidade de gestão da complexidade, os aspetos criativos, a tensão gerada quando se inova, a atenção pelo produto, seja este material ou serviço, da propensão natural de agir como mediador entre produção e consumo*[4]".

Para **Mozota** (2002, 23), o design tem o "*objetivo de conceber produtos industriais*". "*O designer tem como alvo a criação de produtos para satisfazer as necessidades não exprimidas, tendo um papel de mediador entre o mundo industrial e tecnológico e os consumidores*[4]".

Kotler e Rath (in Cooper e Press 1999, 2) definem design como o "*processo de procura da otimização e satisfação do consumidor e da vantagem criativa, através do uso criativo de*

[4] Tradução livre de autora

elementos do design, como a performance, a qualidade, a durabilidade, a aparência e o custo, em conjugação com produtos, ambientes, informação e identidade corporativa[4]".

Krucken (2008, 23) acrescenta que diversos fatores contribuíram para a ampliação do foco projetual do design, ao longo do tempo. "*O principal desafio do design na contemporaneidade é desenvolver e/ou suportar a procura de soluções para questões de alta complexidade*". Estas questões "*exigem uma visão alargada do projeto, envolvendo produtos, serviços e comunicações de forma conjunta e sustentável*[4]". O que implica o papel do designer, enquanto agente impulsionador de design em termos sustentáveis, de valorização do território, de sistemas de design, de design de cadeia de valor e de serviços.

Cooper e Press (1999, 47) defendem que "*o design pode ser visto como um processo de planeamento corporativo estratégico, que aplica o potencial da inovação da empresa perante os requisitos de mudança do mercado*[4]". Esta dimensão do design depende do tamanho e da tecnologia da empresa, da natureza da cultura corporativa e da cultura nacional.

Hollanders e Cruysen (2009, 3) entendem "*design como um processo estruturado que transforma ideias criativas em produtos concretos, serviços e sistemas ligados à criatividade e inovação. Como parte do processo de inovação, o design tem o potencial de contribuir substancialmente para a melhoria da imagem de marca, vendas e rentabilidade de uma empresa*[4]". Os autores acrescentam que o "*design tem emergido como um diferencial importante para as empresas que competem entre si*".

Neste sentido "*o design assume um novo papel, de vantagem competitiva e de diferenciação, para a criação de novos mercados, associando a tecnologia com considerações comerciais perante o utilizador, ligado à funcionalidade, à estética, à marca e a outros fatores intangíveis*[4]" (Ibid., 4). Nesse relatório a "*criatividade é definida como a geração de novas ideias; o design definido como a formação (ou transformação) de ideias em novos produtos e processos; e inovação é definida como a exploração de ideias, ou seja, o marketing bem sucedido desses produtos ou processos*[4]" (Ibid., 5). A autora Best (Ibid., 18), neste contexto, sublinha o referido para criatividade, design e inovação.

Pelo seguinte esquema ilustrativo para a definição de design realça-se o design como um processo criativo e inovador, contínuo e de exploração da aplicação da criatividade humana num propósito. O design possui objetivos específicos como a satisfação dos consumidores, as necessidades dos clientes, a busca de soluções ou de resolução de problemas, o aumento das vendas, o crescimento da rentabilidade da empresa ou mesmo a melhoraria da imagem de marca. Existem inúmeros *inputs* ao design como a cultura, a identidade empresarial, o território, a tecnologia, o mercado, etc. resultando em *outputs* em inovações materiais, produtos, serviços, sistemas ou ambientes, como ilustra a figura 2.14.

[4]Tradução livre de autora

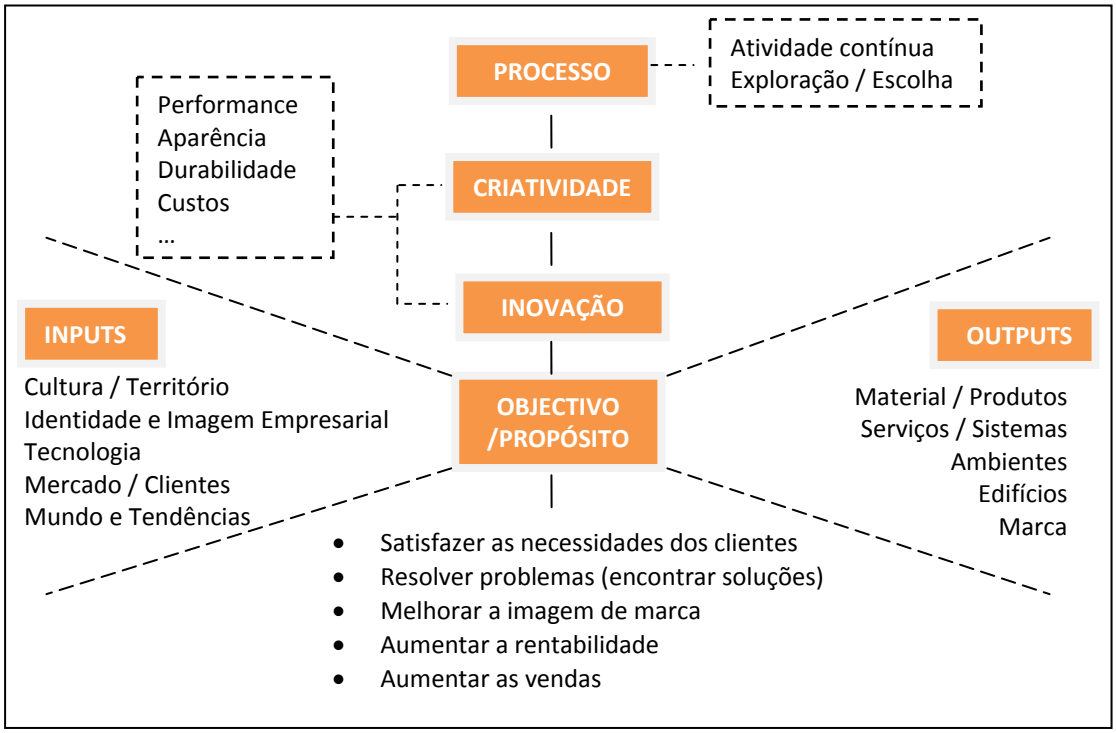


Figura 2.14: Esquema ilustrativo para a definição de design

2.2.2 A *MICRO* GESTÃO DO DESIGN

A gestão do design numa empresa deve ser entendida de forma *micro* e *macro,* segundo os autores Erlhoff e Marshall. A primeira, objeto deste subcapítulo, está ligada "*supervisão e às operações diárias de design*". As tarefas da gestão do design, neste âmbito, "*envolvem tarefas dos projetos individuais em função do ciclo de vida de um projeto. Elas podem englobar a proposta escrita, o briefing de design, a contratação, orçamentação, o pessoal, a calendarização, os esboços, o protótipo, a gestão do fluxo do dia a dia, a supervisão da produção, o controlo de qualidade, a documentação e o arquivo*[4]" (Ibid., 119).

Acrescenta-se que "a*lgumas tarefas pertencem a ambos os níveis (micro e macro) mas em diferentes escalas hierárquicas*[4]" (Ibid.). A *macro* gestão do design será abordada no próximo subcapítulo (2.2.3) e relaciona-se com a forma como o design é gerido em termos estratégicos.

Best apresenta uma perspetiva da *micro* gestão do design como sendo "*a gestão de projetos de design, pagos por um cliente, negócio ou organização e levados a cabo por um designer, uma equipa de design ou uma agência de design*[4]" (Ibid., 6) que corresponde ao nível operacional (fig. 2.16). A autora acrescenta que, "*para alguns é aqui que a gestão de design termina, mas para outros é algo mais do que uma forma de gestão de projetos de design*". **Bruce e Bessant** (Ibid., XXI) e **Mozota** (Ibid., 310) têm a mesma opinião que Best na forma de gestão do desenvolvimento de produto dentro da empresa.

O processo de desenvolvimento de um produto corresponde à operacionalização da *micro* gestão do design e vai ser apresentado por vários autores: Erlhoff e Marshall (Ibid., 311-2), Brown (2008, 4), Cooper e Press (Ibid., 126-7) e Design Council (2007).

Segundo **Erlhoff e Marshall**, o desenvolvimento de produto *"é tipicamente definido como o processo pelo qual um novo produto é levado para o mercado, ou como um meio de construir uma nova empresa ou para aumentar a quota de mercado de uma empresa existente*[4]" (Ibid., 311-2). Os autores acrescentam que, este desenvolvimento, não é só relativo a objetos tangíveis, como também a serviços ou experiências interativas.

Normalmente, o desenvolvimento de novos produtos, inicia-se com um *briefing* (vide subcapítulo do anexo 5), um documento escrito com toda a informação e caracteriza-se por ser trabalhado em equipas multidisciplinares de diversas áreas: *"design, mecânica, engenharia, marketing, antropologia, etc.*" (*Ibid.).*

No contexto da multidisciplinariedade, **Hermrman** (s.d.) sublinha a colaboração de vários intervenientes no processo criativo. O autor elaborou um estudo com experiências de *brainstorming* que fez com grupos com diferentes formações, com o objetivo de colaborarem criativamente. Os resultados desse estudo foram positivos: "*a criatividade colaborativa desenha uma vantagem em juntar pessoas com bagagens e formações*

[4]Tradução livre de autora

diferentes[4]". **Manzini** (2005, 3) sublinha o referido pela "*intervenção de múltiplos parceiros no design*[4]".

Love, Roper e Mangiarotti (2006, 5) acrescentam a vantagem de se utilizar equipas "*cross functional*" para as fases do processo de inovação. Eles referem que, "*este tipo de equipas beneficia na construção de sinergias de diferentes pontos de vista, capacidades, experiências que podem chegar pela interação física ou pela comunicação verbal, aumentando a criatividade*[4]". **Marcelino** (2008, 25) refere que a "*engenharia analisa as componentes e sistemas; o marketing analisa o mercado e define a comunicação da empresa e o designer sintetiza as diferentes perspetivas e especialidades e integra-as, relaciona o produto / serviço com o utilizador / mercado*".

Erlhoff e Marshall (Ibid., 311-2) apresentam um processo de desenvolvimento de novos produtos que compreende cinco fases, tal como se descreve adiante. Apesar de parecer um processo linear, é muito interativo e cada designer ou empresa concebe "*o seu ciclo de uma maneira ligeiramente diferente, dependendo da natureza do projeto, do detalhe e da cultura da empresa*[4]". Este processo (fig. 2.15) é constituído por:

1. Pesquisa – consiste na procura do "*entendimento das necessidades (físicas e emocionais), motivações, comportamentos e composição dos utilizadores potenciais (económico, social e étnico)*[4]*";*

2. Desenvolvimento conceptual – abrange "*a tradução da análise da pesquisa, em ideias iniciais ou quadros, para produtos ou serviços".* Pretende-se que esta fase seja muito fértil de ideias e conceitos inovadores e deve utilizar-se o processo de *brainstorming* nesta fase e na anterior. Depois de desenvolvidos um leque de conceitos e ideias, são selecionadas as melhores. "*No caso de trabalho para cliente-alvo, o afunilamento é um processo interativo, porque envolve o input do cliente e a direção e inclui uma multiplicidade de pontos de vista*[4]*";*

3. Detalhe do design – são postos em prática os conceitos e as ideias, bem como são especificadas as técnicas finais. "*Esta fase termina tipicamente com um protótipo ou serviço".* Mas, antes do protótipo final ser construído, podem ser desenvolvidos desenhos técnicos e *renderings*, modelos proporcionais, modelos funcionais, modelos da pré-série, etc.;

4. Produção – engloba a criação do produto final em unidades múltiplas para serem vendidas ou utilizadas. "*No caso de produtos tangíveis, a produção envolve recursos e trabalhos com manufaturas, para gerir a produção dos objetos prontos*[4]*.";*

5. Comercialização – corresponde à venda que pode incluir o "*aconselhamento do produto, estabelecimento das cadeias de distribuição, relações com parceiros, clientes, etc.*[4]*".*

[4]Tradução livre de autora

Tim Brown (2008, 4) apresenta um processo de desenvolvimento do produto idêntico ao dos autores Erlhoff e Marshall, mas com nomenclaturas diferentes: a inspiração, a idealização e a implementação. Basicamente a inspiração é fornecida pelas "*circunstâncias (problema, oportunidade ou ambas) que motivam a procura de soluções*", a idealização é encarada enquanto "*processo de gerar, desenvolver e testar ideias que normalmente levam a soluções*"; e a implementação é vista "*como um mapa do caminho para o mercado*[4]" (fig. 2.15).

Cooper e Press (Ibid., 126-7) referem duas abordagens para o desenvolvimento do produto:

- A abordagem linear (fig. 2.15), que segue a sequência do mencionado pelos autores anteriores e compreende "*a pesquisa de marketing que identifica a necessidade, a conceção do conceito, o desenho do produto, a realização de um protótipo, a produção e por fim, a venda*[4]";

- A abordagem "*rugby*" caracteriza-se pelos problemas e fases projetuais serem trabalhadas em simultâneo e as ideias passam por todos os membros da equipa. A vantagem deste método pertence à "*redução do tempo de desenvolvimento e rapidez de entrada dos produtos no mercado*[4]".

Sob a temática do desenvolvimento de produto, o **Design Council** (2007) realizou um estudo "*Eleven lessons: managing design in eleven global brands*", baseado em estudos de caso de onze marcas globais e na forma como o design atua nessas empresas (Alessi, Lego, Microsoft, Sony, etc.).

O processo de design foi intitulado de "*double diamont*" (Ibid., 6-7) corresponde a quatro fases distintas "*descobrir, definir, desenvolver e distribuir*" (fig. 2.15):

1. Descobrir – tem início numa ideia inicial ou inspiração, onde as necessidades dos utilizadores são identificadas. As atividades englobam *"a pesquisa de mercado, do utilizador, gestão da informação e formação de grupos de pesquisa de design*[4]";

2. Definir – esta fase corresponde *"à interpretação e alinhamento das necessidades, para que os objetivos de negócio sejam alcançados"*. As atividades englobam "*projeto de desenvolvimento, projeto de gestão e projeto assinado*[4]";

3. Desenvolver – sempre que "as soluções de design são desenvolvidas e testadas." As atividades englobam "*trabalho multidisciplinar, gestão visual, desenvolvimento de métodos e teste*[4]";

4. Distribuir – representa a fase de entrega, onde o produto ou serviço, é finalizado e lançado no mercado. As atividades englobam "*testes finais, aprovação e lançamento, avaliação e feedback*[4]".

[4]Tradução livre de autora

Existem mais autores que referem outros processos de desenvolvimento do produto mas, depois analisados, concluiu-se que não acrescentam muito ao referido apresentando abordagens menos abrangentes. Exemplifica-se com os casos da metodologia de Munari (1981), Mozota (Ibid.) e Bonsiepi (1992) que não focam a produção, nem a comercialização; e a de Best (Ibid.) e Ulrich e Eppinger (2008) não mencionam a fase da comercialização do produto.

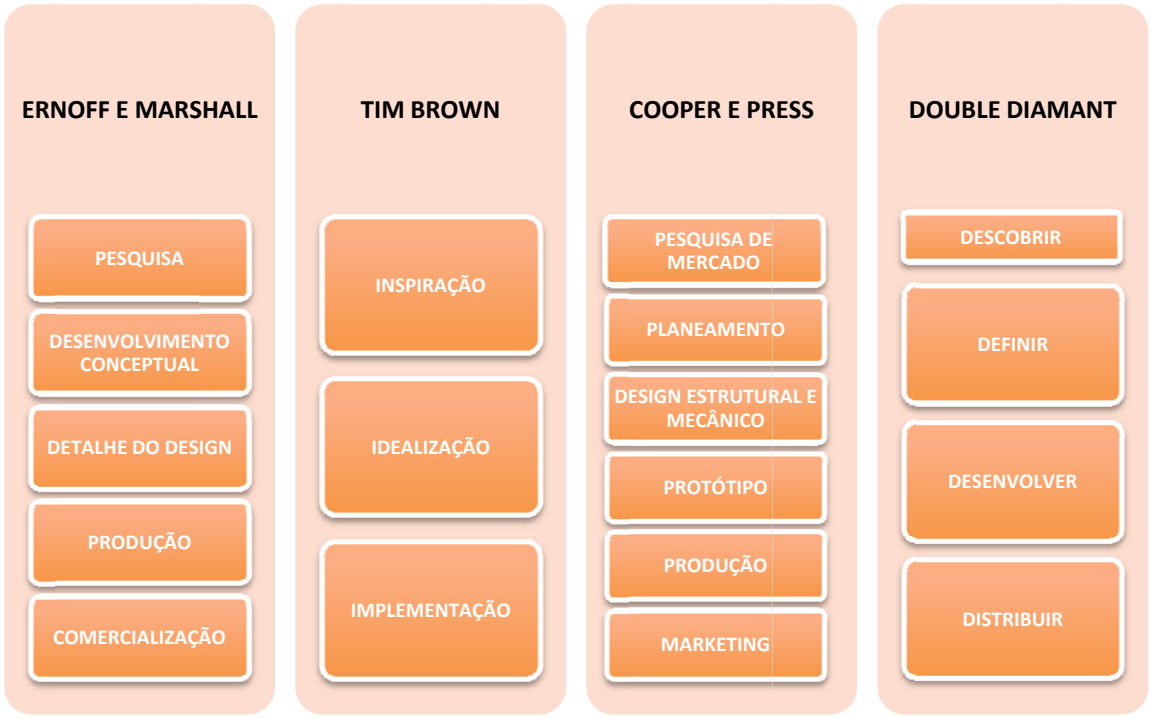


Figura 2.15: Processos de desenvolvimento de produto segundo vários autores
Fonte: Adaptado de Erlhoff e Marshall (2008, 311-2), Tim Brown (2008, 4), Cooper e Press (1999, 126-7) e Design Council (2007)

A forma mais simples de entender a gestão do design é enquanto gestão de projeto, "*design operacional*", "*gestão operacional*" ou "*micro gestão de design*" que consiste na conceção de um projeto de design e a sua gestão no seio empresarial, até este ficar tangível em produtos ou serviços. Mas, mesmo este processo de *micro* gestão de design, que muitas vezes é mecânico na empresa, pode ser questionado e nele pode e deve integrar-se uma *macro* gestão do design, possibilitando ter uma visão mais abrangente e mais estratégica do próprio projeto (conforme se aborda no próximo subcapítulo).

2.2.3 A *MACRO* GESTÃO DO DESIGN

A macro gestão do design baseia-se na estratégia de design implementada na empresa. A abordagem de **Best** (Ibid., 17 e 92) contempla o nível estratégico, tático e operacional (este último focado no subcapítulo anterior) como se ilustra na figura 2.16.

Segundo Best:

- O nível estratégico "*engloba as políticas, missões e agendas (ordem do dia) e é nas agendas que o design pode ligar-se*". O design pode expressar a "*visão, os valores e as crenças da empresa, por exemplo, na sua identidade corporativa*[4]";

- O nível tático compreende que "*as equipas, os processos e os sistemas de negócio ou funções específicas assumem o principal papel*" e o design é usado taticamente para ajudar a atingir os objetivos da unidade de negócio. Por exemplo "*a empresa pode conduzir uma auditoria de design quando entra em novos mercados, para comparar a concorrência*[4]".

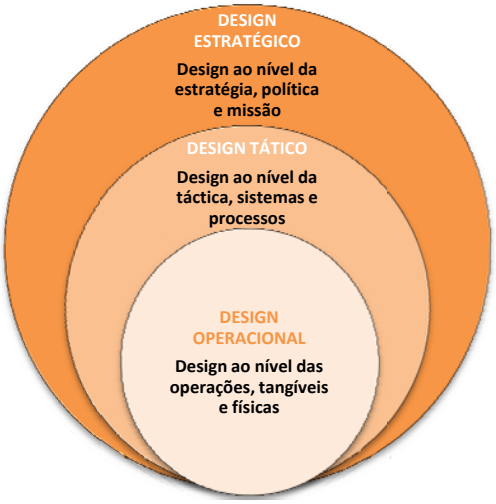


Figura 2.16: O Papel do design nos três níveis da empresa
Fonte: Best (2006, 17)

A autora (Ibid., 16) acrescenta que a gestão do design está presente "na *comunicação da marca, do produto e/ou do serviço de design, nos edifícios corporativos, ambientes de venda, websites e campanhas de publicidade de cada empresa*" e que a gestão do design pode ser uma resposta a pressões externas da empresa (como normas, regulamentos, políticas governamentais e ambientais). Best sublinha que os projetos e processos de design dão "*mais força à marca, dão valor e criam vantagem competitiva que, inevitavelmente, recebem suporte na empresa*" (Best, 92). O fim de um projeto de design pode resultar numa saída (*output*) que dá sentido à forma da estratégia da empresa, onde o design funciona como processo de resolver o problema.

[4]Tradução livre de autora

Enquanto que a perspetiva *micro* da gestão do design sugere que o designer trabalhe em equipas multidisciplinares e "*cross functional*", a perspetiva *macro* vai mais além e enuncia a integração do designer com outras áreas da empresa em termos estratégicos. Neste contexto os autores **Cooper e Press** (Ibid., 148-167) referem (fig. 2.17):

- Na pesquisa e desenvolvimento, os designers precisam de ter conhecimento do que existe em termos de "*tecnologia de ponta, materiais, maquinaria e técnicas de manufatura em prol do aumento da criatividade e desenvolvimento de conceitos e produtos inovadores*[4]";

- No marketing, o design está relacionado com o marketing *mix*: "*no produto, o design relaciona-se com a qualidade, função, serviço, usabilidade, aparência, entre outros; no preço, a maneira como o produto é desenhado, afeta os custos da produção, distribuição e valor*[4]"; no lugar, os designers estão envolvidos na embalagem e distribuição e locais de exposição; na promoção, o "*design é a palavra-chave na produção da publicidade, literatura de apoio, exibição do ponto de venda*";

- Na produção, o designer deve ter um conhecimento pleno, porque envolve a transferência do desenho para a realidade. A relação deve ser iniciada no *briefing*, continuar no estágio de conceito e no processo de produção. Esta ação permite ao especialista de produção "*contribuir com conhecimentos e experiência no início e reduzir riscos de problemas na produção*[4]";

- No aspeto financeiro durante o processo de design, os custos devem estar presentes no "*conceito, na previsão de vendas e lucros, nos custos dos projetos, na atribuição de recursos, nas despesas de monitorização do projeto e na produção*[4]."

- Na área das vendas do produto e do próprio processo de venda, o facto de o designer estar próximo dos clientes e dos responsáveis pelas vendas "*ajuda-o a desenvolver em primeira mão o conhecimento para quem eles estão a projetar*[4]". Por vezes, um comentário de um cliente pode estimular uma inovação ou uma nova ideia para modificar um produto. Para beneficiar o ato da venda, os responsáveis deste departamento, necessitam de possuir por exemplo, o "*perfil da identidade corporativa, suportes promocionais, painéis publicitários*[4]".

- O designer deve estar relacionado com a gestão dos recursos: "*motivando e construindo equipas para trabalhar em conjunto e removendo barreiras funcionais.*[4]" Dessa forma, pode haver uma predisposição de todos para a inovação, criatividade e valorização do design no seio empresarial.

Bruce e Bessant (Ibid., 59) apresentam a sua definição de *macro* gestão do design pela "*gestão de toda a empresa segundo uma estratégia de design*[4]". Os autores acrescentam que o design isolado não pode funcionar como uma estratégia de negócio mas, somente quando inserido na mesma estratégia de negócio da empresa. Neste contexto, o design

[4]Tradução livre de autora

pode ser utilizado como uma estratégia de mercado *"cuja diferenciação é uma vantagem"*.

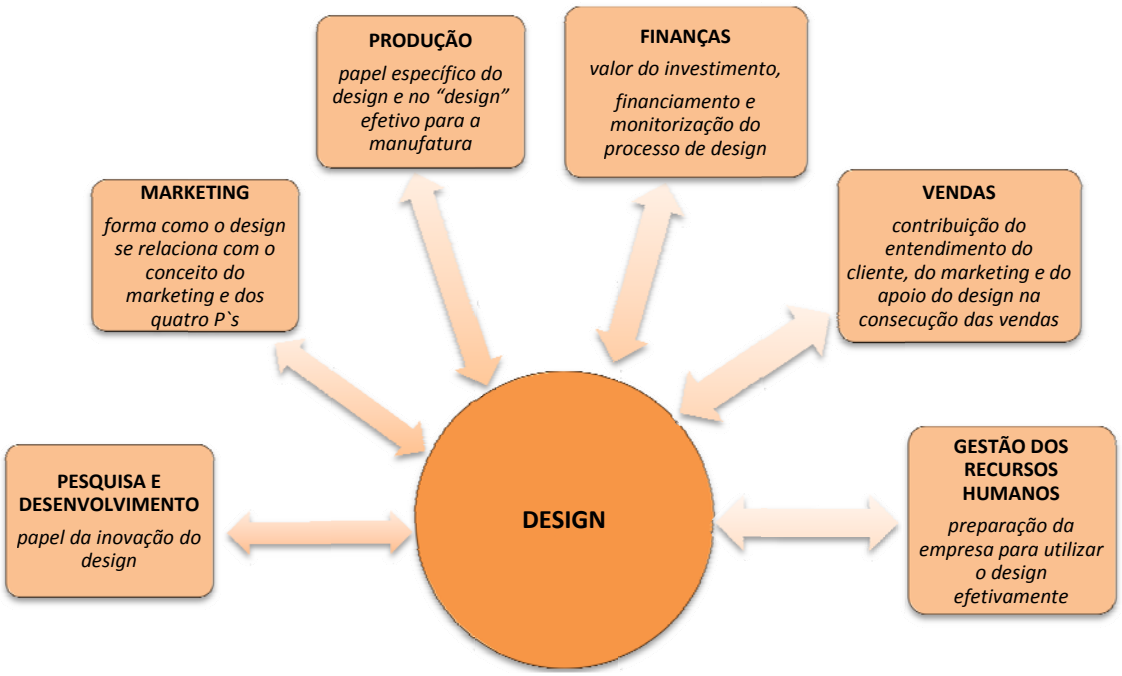


Figura 2.17: O design e as funções organizacionais da empresa
Fonte: Adaptado de Cooper e Press (1999, 146)

Os autores (Ibid., 8) defendem quatro estratégias de design (fig. 2.18): valor, imagem, processo e produção:

- Na estratégia de valor pretende-se que os objetivos da empresa sejam "*oferecer valor ao consumidor e melhorar a reputação da empresa*[4]". As características de design devem ser baseadas no "*estilo do produto, estética, qualidade, padrão e valor acrescentado*";

- Na estratégia de imagem, o objetivo da empresa é melhorar a "*estratégia de imagem da empresa*" e as características de design devem ser baseadas na "*diferenciação e diversificação do produto, identidade do produto, identidade da marca e criação da marca*[4]";

- Na estratégia de processo, os objetivos da empresa passam pela "*cultura de novas ideias, criatividade e inovação*" e as premissas de design são "*gerar novas ideias, comunicar e interpretar ideias, integrar ideias e promover produtos*[4]";

- Na estratégia de produção os objetivos da empresa são "*melhorias e redução de tempos para o mercado*" e as características de design abrangem "*reduzir a complexidade, usar novas tecnologias / materiais e reduzir o tempo de produção*[4]".

[4] Tradução livre de autora

Os autores acrescentam que, as competências e o conhecimento do design, podem contribuir para muitas áreas de negócio: "*pesquisa, marketing, promoção, marca, criação, flexibilidade, inteligência concorrente, integração da tecnologia, apontar novas oportunidades, previsões de tendências, melhoramento de produto e redução de custos*[4]" (Ibid., 32).

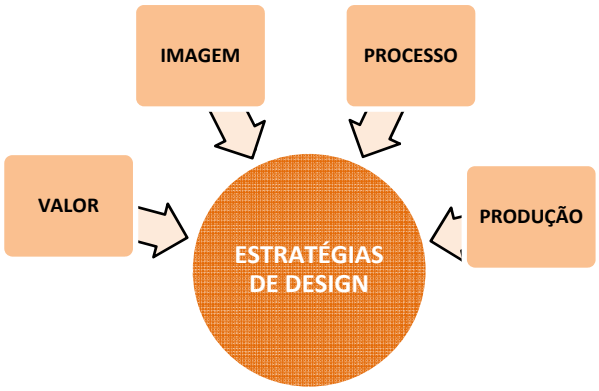


Figura 2.18: As várias estratégias de design
Fonte: Adaptado de Bruce e Bessant (2002, 8)

A perspetiva *macro* de **Mozota** (Ibid., 297-302) para gestão do design define-se por uma estratégia de design dentro da empresa e organiza-se dentro de três domínios (Ibid., 297-302):

1. Objetivos de coerência
   Compreende a "*gestão do sistema visual dentro da empresa assegurando a utilização eficaz do design em todos os setores".* Este sistema deve ser organizado de acordo com a "*coerência de todos os elementos do sistema visual"* bem como pela "*coerência entre o sistema visual vs. estratégia da empresa vs. posicionamento do design*[4]".

2. Definição do design
   Define a "*responsabilidade e a função do design dentro da empresa*[4]". O entendimento do design sobre a inovação, a comunicação ou o espaço que o design ocupa dentro da empresa no contexto de design *mix*.

3. Definição do posicionamento de design
   A definição do posicionamento de design está interligada com a definição da diferença visual da empresa e com o papel do design sobre o plano estratégico. A autora adicionou às três estratégias de Porter três posicionamentos estéticos diferentes: design-custo, design-imagem e design-mercado (tab.2.9).

Para **Erlhoff e Marshall** (Ibid., 373), a *macro* gestão do design, liga-se ao design estratégico. Deste modo, o design estratégico "*define-se por orientar estratégias, por um lado impulsionadas pelo mercado, focalizadas em como efetivamente o design atinge o*

[4] Tradução livre de autora

mercado, promovendo uma consistente imagem de marca e oferecendo à empresa a competitividade[4]".

Tabela 2.9: Estratégias do posicionamento do design na empresa
Fonte: Adaptado de Mozota (2002, 299-302)

Tipo de estratégias	Dimensão	Função do designer	Objetivos estratégicos
Design-Custo (domínio de custos)	Estrutural: *- Depende dos avanços tecnológicos da empresa*	*- Melhorar a produtividade e fazer o menos caro em todas as etapas*	*Preços de revenda baixos*
Design-Imagem (domínio da diferenciação)	Simbólica: *- Relação com o marketing, publicidade e design gráfico*	*- Reforçar o poder da empresa no seu mercado: poder da imagem, poder das marcas e juntar o valor visual ao produto*	*Unicidade do produto percebida pelos compradores*
Design-Mercado (domínio da concentração)	Funcional: *- Conhecer bem os mercados e o tipo de utilizadores;* *- Ter um posicionamento estético diferencial e políticas de design que privilegiem o design de produto e funcionalidade;* *- Relacionar a função do design em interface com as funções do produto e marketing*	*- Reforçar a posição da empresa enquanto especialista de um mercado ou de um tipo de utilizadores.* *- Melhorar o valor do produto no intuito de adaptá-lo melhor às necessidades dos utilizadores (ergonomia e observação do cliente)*	*Unicidade do produto percebida pelos compradores e preços de revenda baixos*

As tarefas da gestão do design, neste ponto de vista, "*podem incluir planeamento estratégico, design organizacional, marca, identidade, comunicações de marketing, práticas e políticas, iniciativas (sustentabilidade), várias formas de pesquisa (cliente, concorrente, matérias, tecnologias)[4]*" (Ibid., 119).

Os autores (Ibid., 373) defendem que, "*as estratégias de design devem também ter presente as características dos mercados de forma a alcançarem os objetivos de negócio[4]*". Neste contexto, enunciam estratégicas genéricas de Ansoff e de Porter. As estratégias designam-se genéricas, no sentido de serem universalmente aplicáveis ou derivadas de postulados básicos (Reis 2000, 88).

METODOLOGIA DE ANSOFF

a) Estratégia de penetração no mercado
   Caracteriza-se pela venda de produtos da empresa para mercados onde já atua;

[4]Tradução livre de autora

b) Estratégia de desenvolvimento no mercado
Caracteriza-se pela venda de produtos da empresa para novos mercados;

c) Estratégia de desenvolvimento de produtos
Caracteriza-se pela venda de novos produtos para mercados existentes;

d) Estratégia de diversificação
Caracteriza-se pela venda de novos produtos para novos mercados.

A metodologia de Porter deve ser uma combinação das Cinco Forças de Porter e Análise SWOT. A matriz SWOT deve ser preenchida de acordo com o desenvolvido pela Escola de Harvard (no eixo horizontal os pontos fortes e fracos e no eixo vertical as ameaças e as oportunidades) e as cinco Forças de Porter: rivalidade entre os concorrentes; o poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos. Esta conjugação permite aos analistas prever o sucesso em várias situações no mercado, definir as estratégias a utilizar bem como analisar as formas de intervenção do design.

METODOLOGIA DE PORTER

a) Estratégia de diferenciação
Caracteriza-se pela existência de produtos com forte marca e imagem associadas. A empresa deverá ser capaz de oferecer qualquer coisa que seja considerada única no seu género;

b) Estratégia de segmentação
Caracteriza-se pela existência de produtos para determinados segmentos de mercado. A empresa deverá reunir os seus esforços num grupo específico de compradores ou num segmento de um grupo de produtos ou de determinado mercado geográfico;

c) Estratégia de baixo-custo
Caracteriza-se pela criação de produtos com baixo custo na produção. A empresa deverá manter os seus custos mais baixos possíveis e requer um projeto de design altamente rentável.

O Manual de Gestão do Design (1994 24-5) enfatiza o que é referido pelos autores, em termos da empresa necessitar de fazer diagnósticos em relação aos concorrentes mais próximos, definir campos de atuação, determinar opções em função dos pontos fortes e fracos da empresa, descobrir oportunidades e riscos e aumentar a rentabilidade a longo prazo.

O designer, ao ser incluído na estratégia, nos processos e na organização da empresa (*nível estratégico e tático*), mesmo que de forma indireta (observação ou contacto pontual) para operar melhor enquanto profissional. Este campo relaciona-se com o conceito de integração do designer na empresa abordado por Cooper e Press e por Mozota. Estes autores sublinham também a necessidade de definição da responsabilidade do designer dentro da empresa: "*design é uma chave estratégica que só*

pode produzir um bom efeito se houver uma compreensão clara do seu papel entre os responsáveis pelo desenvolvimento de planos futuros e visões para empresa[4]" (Cooper e Press, 59).

Conhecer a empresa, os produtos, o processo de venda e de promoção, os custos, as pessoas e movimentar-se corretamente nesta rede, é o grande desafio para o designer. O designer deve portanto movimentar-se e integrar-se nas seguintes áreas:

- Custos (produção e redução);
- Imagem (imagem corporativa, diferenciação e diversificação);
- Mercado (valor e segmentação);
- Processo (criatividade e inovação nas ideias, desenvolvimento de produto).

As empresas poderão fazer um diagnóstico sobre o grau de utilização do design no contexto empresarial (anexo 3) baseado nas questões do "Prémio europeu de gestão do design". O objetivo é "*reconhecer as habilidades de negócio e de liderança da gestão de design para implementar nos negócios para o sucesso comercial*" (DME Award 2010).

Bruce e Bessant (Ibid., 253) sublinham que "*se as empresas não tiverem um planeamento estratégico do produto para preparar o futuro, elas podem ser deixadas ao abandono, porque falham em entregar novos produtos*[4]". Os autores acrescentam que a maioria das *mudanças é gradual,* o que significa que os designers têm uma grande importância no melhoramento da estética, funcionalidade e performance, bem como no processo de produção.

Neste contexto **Norman** (2007, 82) sugere que as empresas têm de se reconfigurar, adaptar às regras do jogo. "*Por outras palavras, a reconfiguração do jogo é causada pelas novas oportunidades para a criação de valor, que tendem a dividir atores económicos naqueles que se reconfiguram e naqueles que são reconfiguráveis.*[4]" Nesta reconfiguração deve desenhar-se o novo, procurar-se o design e o conhecimento (onde o autor aprofunda a metáfora da grua) e utilizar criativamente as ofertas de design (Ibid., 183). O autor lança um desafio: - "*nós temos de tornar o conhecido em desconhecido, e o desconhecido em conhecido; nós temos de converter o confortável em desconfortável e o desconfortável em confortável*[4]."

A gestão do design corresponde à forma como se gere o design em toda a empresa, enquanto organização sujeita a condicionantes internas e externas. O designer pode estar envolvido em todo o pensamento estratégico da empresa, enquanto processo criativo e inovador, com objetivos e propósitos, encontrando soluções para resolver os problemas e estando integrado em toda a organização da empresa.

[4] Tradução livre de autora

UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA -

CAPÍTULO 3

Metodologia

3 METODOLOGIA

Neste capítulo aborda-se a metodologia aplicada no estudo. A investigação ocorreu entre Novembro de 2007 e Abril de 2012. O estudo (fig. 3.1) inicia-se a partir de um problema e apresenta-se o percurso até se chegar aos resultados: propostas de soluções para a gestão do design.



Figura 3.1: Ilustração da metodologia utilizada durante o estudo

O problema nasce da necessidade de aprofundar o que pode fazer um designer numa empresa de CUD e, principalmente, para potenciar a inovação e o valor acrescentado para o produto e o desenvolvimento da empresa através deste profissional.

3.1 PESQUISA DE DOCUMENTAÇÃO DISPONÍVEL

Nesta fase englobaram-se duas áreas distintas apresentadas no capítulo estado da arte:

- Busca de fundamentos para estudar o subsetor em causa – o da cerâmica utilitária e decorativa (CUD) que atravessava uma fase complicada em toda a Europa;
- Busca de fundamentos de design, que refletissem o peso de ação do design em contexto empresarial: a gestão do design.

Nesse âmbito foi realizada pesquisa bibliográfica ou documental que foi transversal ao decurso de toda a investigação: abrangeu a consulta de livros, artigos, teses e documentação vária publicada ao longo dos últimos anos em bibliotecas, bases de dados e portais da internet. Com a pesquisa pretendeu-se proporcionar a sustentação teórica aos temas tomados como fundamentais, para a compreensão do universo de estudo.

A revisão bibliográfica contou para a temática do design, com os autores Bruce e Bessant, Erlhoff e Marshall, Best, Mozota, Cooper e Press, Manzini e, para a temática da cerâmica, com a referência a manuais específicos do setor, dados estatísticos do INE, Eurostat, entre outros. O estudo também envolveu o apoio e disponibilização de documentação por parte das entidades apresentadas na tabela 3.1.

Tabela 3.1: Contatos realizados para pesquisa de documentação

ENTIDADES	TIPOLOGIA
APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos	Associação Empresarial
APICER – Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica	Associação Empresarial
CENCAL – Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica	Centro Formação Profissional
CDI – Centro de Design de Interiores	Centro de Design
CPD – Centro Português de Design	Centro de Design
CTCV – Centro Tecnológico de Cerâmica e Vidro	Centro Tecnológico
KPM - Königliche Porzellan-Manufaktur Berlin	Empresa de Porcelana
Kya da Fly London	Empresa de Calçado
Manufacture Nationale de Sèvres	Empresa de Porcelana
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	Associação Empresarial
Torrecid Portugal	Empresa de Produtos e Serviços

O capítulo do estado da arte referente ao setor foca a caracterização das empresas de CUD, o processo produtivo, os fatores externos às empresas, a análise SWOT do setor, o impacto que pode ter a propriedade industrial e qual o peso do comércio internacional. Os conteúdos apresentados pretendem oferecer pistas e dados úteis para utilizar em capítulos subsequentes.

O desenvolvimento do capítulo termina com uma caracterização de empresas de referência de porcelana e um destaque ao setor do calçado. Este último pretende servir como foco de comparação e para enunciar estratégias aí utilizadas.

A seleção de empresas de porcelana da Europa foi baseada nas mais valias que elas poderiam oferecer, para compreender as razões da sua permanência no mercado,

apresentando as suas principais características. Foram escolhidas as empresas de porcelana mais emblemáticas da Europa que ainda estivessem no ativo. Nesse sentido a pesquisa foi essencialmente online, ainda que se tivesse recorrido a alguns suportes físicos. Foram realizados contactos via e-mail e visita das três das empresas de referência. Acrescenta-se a este rol e, por recomendação por parte de um orientador, uma pequena empresa de porcelana: BrazGil Studio.

O subcapítulo da gestão do design apresenta os conceitos base e articula o design e a gestão do design no contexto empresarial.

3.2 PESQUISA DE CAMPO

3.2.1 SELEÇÃO DE EMPRESAS DA AMOSTRA

Em paralelo com a pesquisa efetuada ao subsetor, era necessário possuir um leque de empresas de onde se pudessem obter dados. Apresenta-se neste subcapítulo as razões das opções tomadas para a escolha das empresas da amostra.

A seleção de empresas do subsetor foi realizada através da consulta dos dados mais atuais existentes no ano de 2008: Ficheiro de Unidades Estatísticas (FUE) da Base de Belém do INE – Portugal do ano de 2008, mas relativo a 2007. Nesse ficheiro estava referido que existiam em Portugal 387 empresas de CUD.

Numa fase inicial, os critérios base utilizados para a metodologia da seleção de empresas foram os seguintes:

- Dimensão das empresas;
- Volume de emprego;
- Volume de negócios;
- Concentração geográfica;
- Tipo de produto (segundo o método de conformação).

Para o estudo, foram selecionadas as médias e grandes empresas: as médias caracterizam-se por ter um número de trabalhadores superior a 50 e inferior a 250 e um volume de negócio igual ou superior a sete milhões de euros e inferior a 40 milhões de euros; as grandes empresas empregam mais de 250 trabalhadores e possuem um volume de negócios igual ou superior a 40 milhões de euros. As empresas com maior dimensão (médias e grandes), ao empregar mais trabalhadores, representam um maior volume de emprego e têm uma capacidade produtiva superior, apresentando um maior volume de negócio. São estas empresas as que mais se destacam no desenvolvimento económico do espaço nacional. No total estavam registadas 42 médias e grandes empresas, segundo o número de trabalhadores mas, três já não se encontravam ativas (FUE – Base Belém, INE 2008).

A concentração geográfica das empresas de CUD predominava nos distritos de Leiria, Aveiro e Braga. Mas, dado as médias e grandes que se tornaram parte da amostra se localizarem principalmente em Leiria e Aveiro, foram então estes os distritos selecionados na fase inicial (tab. 3.2).

Depois de determinadas as empresas desses distritos, foi necessário estreitar o universo da amostra. Para tal utilizaram-se os seguintes critérios:

- Equilíbrio numérico de empresas por tipo de produto (porcelana, grés, faiança e terracota);
- Existência de designer(s) nas empresas de faiança e terracota.

Os critérios utilizados foram baseados nos diferentes métodos de conformação para cada produto: porcelana, grés, faiança e terracota. Neste sentido criaram-se três grupos: a porcelana, o grés, e agruparam-se a terracota e a faiança, por terem métodos de conformação similares. Dado ter-se verificado existir um elevado número de empresas

deste último grupo (16 de faiança e quatro de terracota), optou-se por questionar estas empresas sobre se trabalhavam com designers e qual o regime de contratação. Os contactos foram realizados no início de 2008: dez empresas de faiança e três de terracota responderam ter designer residente e não se conseguiu obter resposta de duas empresas de faiança. Assim a primeira fase resultou nas 26 empresas apresentadas na tabela 3.3.

Tabela 3.2: Médias e grandes empresas ativas de CUD nos distritos de Leiria e Aveiro no ano de 2008
Fonte: Ficheiro de Unidades Estatísticas – FUE – Base Belém, INE 2008

	Leiria		Aveiro		Total
Tipo Empresa	Média	Grande	Média	Grande	
Porcelana	1	1	1	2	5
Grés	2	0	6	0	8
Faiança	11	2	3	0	16
Terracota	2	0	2	0	4
Total	16	3	12	2	33

Tabela 3.3: Apresentação das empresas de CUD da primeira fase de seleção
Fonte: Ficheiro de Unidades Estatísticas – FUE – Base Belém, INE 2008

	Leiria		Aveiro		Total
Tipo Empresa	Média	Grande	Média	Grande	
Porcelana	1	1	1	2	5
Grés	2	0	6	0	8
Faiança	6	2	2	0	10
Terracota	1	0	2	0	3
Total	10	3	11	2	26

As empresas selecionadas (tab. 3.3) foram todas contactadas telefonicamente e/ou por correio eletrónico, de forma a serem convidadas a participar na investigação. Os resultados foram díspares; umas aceitaram prontamente e outras não se mostraram recetivas para colaborar. As empresas que se mostraram disponíveis a colaborar foram:

- Cinco empresas de porcelana;
- Seis empresas de grés;
- Nove empresas de faiança;
- Três empresas de terracota.

A amostra cingia-se a 23 empresas mas, como o número inicial era 26, pretendeu-se manter este mesmo número para maior representatividade. Para isso foram contactadas aleatoriamente outras médias empresas de outros distritos do mesmo tipo de produto (duas de grés e uma de faiança). Identificam-se as empresas do estudo nas tabelas 3.4 e 3.5 respetivamente. Resumidamente a amostra corresponde a:

- Cinco empresas de porcelana dos distritos de Leiria e Aveiro;
- Oito empresas de grés dos distritos de Leiria, Aveiro e Viseu;
- Dez empresas de faiança dos distritos de Leiria, Aveiro e Coimbra;
- Três empresas de terracota dos distritos de Leiria e Aveiro.

Tabela 3.4: Apresentação das empresas de CUD da amostra
Fonte: Ficheiro de Unidades Estatísticas – FUE – Base Belém, INE 2008

	Leiria		Aveiro		Viseu	Coimbra	Total
Tipo Empresa	Média	Grande	Média	Grande	Média	Média	
Porcelana	1	1	1	2	0	0	5
Grés	2	0	4	0	2	0	8
Faiança	5	2	2	0	0	1	10
Terracota	1	0	2	0	0	0	3
Total	16	3	12	2	2	1	26

Tabela 3.5: Identificação das empresas de CUD da amostra
Fonte: Ficheiro de Unidades Estatísticas – FUE – Base Belém, INE 2008

Nome da Empresa	Tipo de Produto	Distrito
Almas d'Areosa – Cerâmicas, SA	Faiança	Aveiro
Barbotina – Fábrica de Artigos Cerâmicos, SA	Grés	Aveiro
Bonvida – Porcelana de Portugal, SA	Porcelana	Leiria
CCA – Cerâmica de Culinária Alimentar, SA	Grés	Aveiro
Ceragés – Investimentos, SA	Grés	Viseu
Cerâmica da Borralheira, SA	Terracota	Aveiro
Ceramirupe – Cerâmica Decorativa, Lda.	Faiança	Leiria
Cerâmicas S. Bernardo, SA	Faiança	Leiria
Cerarpa – Cerâmica Artística do Paço, Lda.	Faiança	Coimbra
Cerutil – Cerâmicas Utilitárias, SA	Grés	Viseu
Faianças Artísticas Bordalo Pinheiro, Lda.	Faiança	Leiria
Faianças Primagera, SA.	Faiança	Aveiro
Faria & Bento, Lda.	Grés	Leiria
Grestel – Produtos Cerâmicos, SA.	Grés	Aveiro
Lusogrés – Cerâmica de Grés Fino, Lda.	Grés	Aveiro
Matcerâmica – Fabrico de Louça, SA.	Faiança	Leiria
Molde Faianças, SA.	Faiança	Leiria
Porcel – Indústria Portuguesa de Porcelanas, SA	Porcelana	Aveiro
Porcelanas da Costa Verde, SA	Porcelana	Aveiro
Primagera 3 Terracota – Indústria Cerâmica de Barro Vermelho, SA	Terracota	Aveiro
Primagrés – Cerâmica de Grés, SA	Grés	Aveiro
Secla – Sociedade de Exportação e Cerâmica, SA	Faiança	Leiria
Spal – Sociedade de Porcelanas de Alcobaça, SA	Porcelana	Leiria
Val do Sol Cerâmicas, SA	Terracota	Leiria
Value Ceramic – Companhia de Artes Cerâmicas, SA	Faiança	Leiria
Vista Alegre Atlantis, SA	Porcelana	Aveiro

A amostra corresponde a 26 médias e grandes empresas de CUD que, segundo os dados disponíveis do ano em que se iniciou a tese (2008, mas relativos a 2007), a amostra representava 66,6% de médias e grandes empresas e 6,7% do universo do subsetor de CUD nacional (FUE, Base de Belém, INE 2008).

3.2.2 REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS

A pesquisa de campo compreendeu o recurso a questionários e entrevistas realizados entre maio e agosto de 2008. O questionário foi realizado com base em pesquisas de bibliografia disponível. Nesta fase foram realizados contactos nas empresas da amostra e agendadas reuniões. O documento utilizado foi uma preciosa ferramenta de análise, o que não implica que, atualmente, não fosse melhorado, a fim de beneficiar a obtenção de outros dados.

Os questionários foram direcionados a empresas do subsetor (vide anexo 1) e pretendeu-se caracterizar a empresa e o design. A caracterização da empresa compreendeu:
- Definir a atualidade do universo empresarial;
- Identificar a missão, os objetivos de mercado e o plano estratégico;
- Caracterizar a imagem e o produto da empresa;
- Definir a capacidade produtiva.

Com a caracterização da gestão do design pretendeu-se:
- Contextualizar o design;
- Caracterizar o departamento de design;
- Identificar a gestão de desenvolvimento de novos produtos;
- Entender os benefícios do design reconhecidos pelas empresas;
- Definir design e gestão do design;
- Compreender o processo de desenvolvimento de produto.

A resposta aos questionários foi presencial e realizada em reunião marcada entre a investigadora principal e o interlocutor. Na maioria dos casos o formulário foi preenchido pela autora. Os entrevistados detinham na generalidade cargos de topo e nalguns casos foi possível questionar designers.

As entrevistas foram realizadas nas empresas da amostra (tab. 3.5), bem como a peritos do subsetor, gerentes de empresas de comércio e serviços, entre outros (tab. 3.6). Foi elaborado um guião com questões, mas não se obteve uma resposta clara de todas as perguntas dada a limitação de tempo ou vontade manifestada pelo entrevistado.

O guião da entrevista compreendeu as seguintes questões:
- O que pensa que está a acontecer e que vai acontecer nos próximos tempos ao setor de cerâmica (utilitária e decorativa) em Portugal?
- Como estão as empresas do setor a enfrentar a situação, especialmente as que trabalham com a faiança, porcelana ou grés? Acha que os seus concorrentes vão suportar esta nova situação?
- Quais foram as principais dificuldades que o subsetor tem enfrentado nos últimos anos? Quais os eventuais erros cometidos pelo setor no nosso país?
- Que medidas do governo deveriam ser tomadas para superar a crise do setor?
- Qual a estratégia da empresa para aumentar a sua rentabilidade? Essa estratégia passará por aumentar as vendas ou terá de encontrar outras alternativas?
- Pensa que deslocalizar a produção de uma empresa para um outro país pode ser uma solução ou vai enfrentar outras dificuldades a que não está habituado?

– De que forma é desenvolvido o design dentro da empresa?

Tabela 3.6: Identificação dos entrevistados dos grupos de comércio e serviços e outros

Pessoas / Entidades	Tipologia
BrazGil Studio	Empresa de Porcelana
Duil Centrum – Comércio e Serviços, Lda.	Empresa de Comércio e Serviços
Junaman – Exportações de Portugal, Lda.	Empresa de Comércio e Serviços
Mota – Pastas Cerâmicas, SA	Fornecedor de Matérias-primas
Nectarte Buying Agency	Empresa de Comércio e Serviços
PDA – Comércio e Serviços, Lda.	Empresa de Comércio e Serviços
Dr. Ana Cristina Correa Mendes	Perita do Subsetor
Dr. José Sequeira - APICER	Associação Empresarial
Prof. Doutor Carlos José Viana	Perito do Subsetor
Prof. Doutora Odile Culas-Bonin	Professora e Artesã

3.3 ANÁLISE DE DADOS

3.3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DE QUESTIONÁRIOS

Os dados quantitativos dos questionários foram inseridos em folhas de cálculo do Excel e, na maioria dos casos, transformados em figuras, de forma a ser possível obter uma representação visual dos resultados.

Os comentários e análise aos dados quantitativos consideraram-se qualitativos, porque tendem a fundamentar os resultados numéricos.

3.3.2 ANÁLISE QUALITATIVA DE QUESTIONÁRIOS PELO SISTEMA PALAVRA-CHAVE

Esta análise foi realizada através de perguntas com resposta aberta do questionário, nomeadamente nas definições de design, gestão do design, missão da empresa, plano estratégico e objetivos de mercado. Sob a análise qualitativa, o autor Saldaña (2009, 6) refere que todas as codificações pressupõem uma lente do investigador, uma perceção individual. No seu livro, o autor (Ibid., 22-7) apresenta ferramentas úteis para a codificação eletrónica (Invivo, Atlas e Maxqda).

A análise com palavras-chave é um exemplo de um “pré-código”, segundo Saldaña, definido enquanto forma de circular, destacar ou sublinhar passagens de texto codificando com palavras ou frases curtas (Ibid., 16). A aplicação do sistema de palavras-chave consistiu na leitura e levantamento das principais palavras-chave que foram enumeradas por ordem de frequência, sendo excluídas as definidas somente por um entrevistado.

3.3.3 ANÁLISE QUALITATIVA DE QUESTIONÁRIOS PELO SISTEMA DE LUGARES ESTRUTURAIS

As mesmas questões utilizadas para o sistema de palavra-chave foram novamente analisadas por um outro sistema – recurso a lugares estruturais. O autor Maxwell (in Huberman e Miles 2002, 37) refere que "*a validação tem sido uma questão chave nos debates sobre a legitimidade da pesquisa qualitativa (…)*[4]", e foi essa a razão que levou a comparar as duas metodologias.

A análise com recurso aos lugares estruturais está inserida na temática de tratamento de materiais volumosos que se refere à isotopia e à condensação descritiva. Hiernaux refere "*um material volumoso não pode ser analisado linha a linha e a informação pode estar dispersa pelo texto*". As informações relativas a uma mesma unidade de sentido são os lugares estruturais; as isotopias correspondem ao mesmo nível dos lugares estruturais (com o mesmo número de incidências) e, a condensação descritiva, a "*sinónimos de versões linguísticas múltiplas*[4]" (in Albarello et al 2005,180-2).

Os lugares estruturais encontrados em todas as definições foram enumerados por ordem de frequência e, no caso da ocorrência de repetições, assinalou-se esse dado uma vez. Utilizou-se também o critério das condensações descritivas, o que minimizou os códigos referidos somente por um entrevistado.

Calculou-se a percentagem de lugares estruturais (%LE), a percentagem de palavras-chave (%PC) tendo sido a diferença entre estas duas quantidades denominada de desvio, e com recurso às seguintes equações:

$$\%LE = 100\frac{LE}{LE + PC} \qquad \text{(Eq. 3)}$$

$$\%PC = 100\frac{PC}{LE + PC} \qquad \text{(Eq. 4)}$$

$$Desvio = \%PC - \%LE \qquad \text{(Eq. 5)}$$

Os resultados desta análise são também apresentados sob a forma de diagramas de Venn, com o intuito de mostrar as informações interligadas ou sobrepostas. A leitura dos resultados está dependente do número de interseções dos círculos que estão legendados de forma numérica. Nos diagramas de Venn estão apresentados os resultados das respostas individuais dos lugares estruturais mais mencionados.

[4] Tradução livre de autora

3.3.4 ANÁLISE QUALITATIVA DE ENTREVISTAS

As entrevistas presenciais foram registadas sob a forma de anotações pela investigadora principal e remetidas para o sistema informático. A ferramenta utilizada para trabalhar os dados das entrevistas foi o programa Maxqda. Este *software* de análise qualitativa de dados permite que se integrem todas as análises de dados e conteúdos e avalie de forma sistemática a interpretação de dados de textos. Ele é utilizado em diversas áreas como a sociologia, ciências políticas, psicologia, saúde pública, antropologia, marketing entre muitos outros (Maxqda, 2012).

No Maxqda, os termos e as frases curtas foram codificadas, sendo possível obter uma leitura interativa de todos os códigos vs. entrevistados vs. conteúdos. Foram agrupados os códigos de todos os conteúdos das questões de âmbito aberto e suprimidas as informações confidenciais, ou que de alguma forma pudessem revelar a identidade do interlocutor / empresa.

Os códigos foram inseridos em tabelas (vide tabelas 4.1, 4.2 e 4.3) e marcados o número de “toques” por códigos (ocorrências) de forma a dar mais significado à análise. O texto explicativo pretende servir de contexto ao código utilizado. As tabelas são apresentadas por ordem de “ocorrências”, em termos de ranking, do mais mencionado pelos entrevistados. Não foi realizada nenhuma divisão por engenheiros, gestores, designers ou outros, por não existirem desvios significativos entre atores (vide subcapítulo 4.3.3).

No subcapítulo 4.2.6 (estratégias enunciadas), foram analisados dois cenários: o número de ocorrências vs. a “intenção” sob o conteúdo das respostas fechadas dos questionários. O facto pretende fundamentar alguns dos códigos enunciados e remete para a análise quantitativa (Qty.) e qualitativa pelo sistema de lugares estruturais (LE) dos questionários. Referiu-se não aplicável (n.a.) sempre que não havia nenhum facto ou intenção correspondente ao código apresentado.

3.4 DESENVOLVIMENTO DOS RESULTADOS

No capítulo 4, apesar de ser dada primazia à apresentação e análise de resultados do primeiro questionário e entrevista, já se reflete sobre algumas considerações pertinentes para o estudo, nomeadamente para a realização das ferramentas estratégicas.

As propostas de ferramentas estratégicas para a gestão do design (capítulo 5) são baseadas em fundamentos teóricos apresentados no estado da arte do subsetor e da gestão do design e na articulação com a análise de dados. As ferramentas são enunciadas, como também é analisada a aplicabilidade das estratégias nas empresas da amostra, através dos segundos questionários realizados (vide anexo 2).

Estes últimos questionários foram respondidos pelos responsáveis das empresas, no mês de Abril de 2012. Foram contactados por correio eletrónico, telefone e carta, e das 22 empresas ativas da amostra 17 responderam ao solicitado.

No decorrer da tese foram redigidos artigos com o objetivo de divulgar dados, foram apresentadas comunicações em conferências e discutidos alguns conteúdos pertinentes em conferências e em salas de aula (físicas e virtuais).

Depois de defendida a tese será apresentado o manual Cerâmica D+ (design mais), ilustrado no anexo 5 a todas as empresas e entidades que colaboraram, bem como a todas as empresas do setor interessadas.

UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANDRADE – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANDRADE – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANDRADE – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANDRADE – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANDRADE – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANDRADE – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANDRADE – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANDRADE – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA -

CAPÍTULO 4

Apresentação e Análise de Resultados

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados são apresentados por temáticas: i) caracterização geral das empresas da amostra, ii) caracterização das estratégias das empresas e iii) caracterização da gestão do design operacional. Nesta análise, os recursos utilizados foram a pesquisa de campo inicial (questionários – vide anexo 1 – e entrevistas), o estado da arte do subsetor, realizando-se em cada subcapítulo uma reflexão sobre os dados.

i) Na caracterização geral (subcapítulo 4.1) recorre-se aos conteúdos das entrevistas para a temática da contextualização do subsetor (tradição, atualidade de 2008 e propostas de medidas do governo) e dos questionários, para a caracterização das empresas da amostra.

ii) As estratégias das empresas (subcapítulo 4.2) são uma relação de dados resultantes das perguntas abertas das entrevistas, de algumas questões dos questionários, bem como das definições de missão, objetivos de mercado e gestão do design.

iii) A caracterização da gestão do design operacional (subcapítulo 4.3) caracteriza a forma como o design é desenvolvido no contexto empresarial.

Nas questões abertas dos questionários (i.e. missão, objetivos de mercado, plano estratégico, design e gestão do design) recorre-se a dois sistemas de análise: a metodologia com recurso a palavras-chave e a metodologia com recurso a lugares estruturais. Nas entrevistas utilizou-se igualmente uma análise por sistema de lugares estruturais, onde foram definidos códigos e números de ocorrência; no contexto das estratégias das empresas foram ainda detalhados o nível de incidência do código para o universo da amostra (intenção) e realizada uma validação de dados pelos resultados, que se apresenta como facto.

4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

4.1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SUBSETOR

Apresenta-se de seguida o que os entrevistados referiram em termos da história e tradição do subsetor de CUD, bem como os factos do passado recente que marcaram e trouxeram consequências para a atualidade de 2008 como, por exemplo, a abertura dos mercados. Ilustram-se as medidas que o governo poderia tomar a fim de beneficiar as empresas.

Os marcos do passado são referenciados pela caracterização da generalidade do subsetor na década de 70/80, quando os principais produtores de CUD deixaram de ser a Alemanha, Inglaterra e França e prosperou a época de exportação para Portugal (tab. 4.1). O aumento exponencial das vendas, derivado da prática de baixos preços da mão de obra e dos produtos, resultou numa ausência de planeamento estratégico bem como de marcas. No fim da primeira década de 2000, as empresas aumentaram os preços dos produtos, fruto dos aumentos exponenciais dos recursos e da entrada de novos concorrentes, o que se traduziu numa diminuição das exportações.

Tabela 4.1: Tradição e passado recente do setor
Fonte: Entrevistas às empresas e peritos do subsetor

TRADIÇÃO E PASSADO RECENTE		
Ocorrências	**Código**	**Explicação**
6	Produção na década de 70/80	Quando a produção foi deslocalizada de países como a Alemanha, Inglaterra e França para Portugal, este vendia os produtos a baixo preço. O custo de mão de obra em Portugal era baixo.
8	Estratégias na década de 70/80	Nos anos 70/80 houve uma explosão de empresas nacionais, que em grande parte se deveu a operários provenientes de outras fábricas. Estes novos "donos" queriam produzir e não investiram na gestão, na estratégia, no design, no mercado, na distribuição ou na marca.
10	Marcas na década de 70/80	Portugal não promoveu nem investiu para o exterior uma política de marcas. Foi sempre um produtor que utilizou durante muito tempo as marcas dos clientes.
9	Evolução da estrutura empresarial	As empresas do subsetor produzem com diferentes tipos de materiais (grés, faiança, porcelana e terracota) e com distintos meios de conformação, possuindo um vasto conhecimento dos produtos e da tecnologia (*know-how*). A gerência das fábricas era tradicionalmente familiar passando de pais para filhos.
13	Subsetor nos anos de 2008/9	Muitas empresas de outros países fecharam ou diminuíram a sua dimensão, bem como as empresas nacionais. A generalidade dos custos das empresas portuguesas aumentaram e algumas tiveram de fechar as portas.

A tabela 4.2 reflete a consciência de alguns entrevistados para a alteração do perfil dos mercados baseado na procura de: preços baixos, qualidade, rapidez de serviços, fornecedores, entre outros. Por conseguinte, novos potenciais mercados emergem e, noutros mercados como o português, reduz-se o tecido produtivo. A crise económica provocada principalmente pelo aumento de custos de energia e pela desvalorização do dólar face ao Euro, proporcionou a fuga de clientes para outros mercados.

Na tabela refere-se também a alteração do perfil dos consumidores pois, se anteriormente uma decoração ou uma linha era vendida, por exemplo, durante cerca de 10 anos, nos dias de hoje tal não acontece. As mudanças no mundo, nas tendências e nos gostos dos consumidores, refletem mudanças constantes nos produtos. O próprio material cerâmico também tem produtos substitutos (como o plástico ou o vidro) que também advém das tendências de moda. Os clientes não pretendem ter grandes *stocks*, porque podem não vender e, por conseguinte, reduzem o volume de encomendas. As exigências excessivas dos clientes em termos de amostras, de qualidade ou de serviços, é um fator que pode beneficiar Portugal em prol dos outros mercados, em virtude de estes poderem não estar a corresponder da melhor maneira.

Tabela 4.2: Atualidade do setor em 2008
Fonte: Entrevistas às empresas e peritos do subsetor

PRESENTE VS SUBSETOR		
Ocorrências	**Código**	**Explicação**
16	Alteração do perfil dos mercados	Os clientes pretenderam ter cada vez menos uma grande gestão de stocks. Os clientes tornaram-se cada vez mais exigentes em termos de solicitações: amostras, embalagens, preços, qualidade, design, qualidade, serviços, etc.
15	Crise económica	Um problema referido por muitas empresas foi o aumento dos custos de energia, de transporte e, consequentemente, o preço final das peças. A abertura dos mercados resultou na entrada dos produtos na UE, com concorrência desleal em termos de condições de produção. A desvalorização do dólar face ao euro impulsionou a fuga dos clientes americanos para os mercados asiáticos.
9	Abertura dos mercados	Com a abertura dos mercados, os clientes começaram a comprar na China, Índia, Vietname e outros países, onde o custo de mão de obra era mais barato o que se refletia no preço dos produtos.
6	Custo de mão de obra	A indústria cerâmica é intensiva em mão de obra e o aumento desse custo encarece os produtos bem como o aumento dos custos associados.
6	Alteração do perfil dos consumidores	Constatou-se uma alteração na utilização dos produtos de cerâmica: o conceito de serviço de louça, muito utilizado no passado, já não se adequa, assim como a decoração da casa com os tradicionais artigos de cerâmica. Acrescenta-se também que o produto cerâmico não é de primeira necessidade.
4	Mercados de produção emergentes	Os mercados produtores emergentes mencionados foram a Roménia, Turquia, República Checa e Polónia. Nestes países cresceram fábricas, com a vantagem de geograficamente estarem mais próximas dos potenciais compradores.

Alguns entrevistados referiram (tab. 4.3) que as entidades nacionais são caraterizadas por não possuírem dinamismo; as autarquias, por apoiarem pouco as empresas das suas regiões; a banca por não facilitar o crédito e o Estado por não apoiar a criação de empresas. O Estado português não tem implementadas políticas de redução de impostos, de custos nem geradoras de competências. Neste contexto referiu-se igualmente a falta de promoção de eventos nacionais e internacionais, que promovam os produtos de origem, bem como a ausência de legislação que promova a igualdade entre países produtores de CUD.

Tabela 4.3: Propostas de medidas do governo para o CUD
Fonte: Entrevistas às empresas e peritos do subsetor

MEDIDAS DO GOVERNO		
Ocorrências	**Código**	**Explicação**
15	Estado	Na opinião de alguns entrevistados o Estado não apoia a criação de negócios e não é um agente regulador e facilitador. Este, poderia ter políticas de redução de impostos, de diminuição de custos energéticos, de geração de competências e de dinamização de certames.
6	Igualdade de oportunidades	Esta questão surge pelo facto da legislação portuguesa no campo da produção de louça de CUD possuir exigências distintas relativamente a outros países produtores (como p.e. normas ambientais), o que implica uma desigualdade de condições em termos de produção e de custos refletindo-se no preço final da peça.
5	Banca	Considerada responsável pelo aumento dos juros e de não facilitar o acesso ao crédito.
5	Promoção de eventos	Deveria haver maior esforço em promover eventos, feiras, turismo industrial, etc., atividades que possam ser úteis para a divulgação de Portugal.
4	Entidades	Entidades como o AICEP e Apicer foram caracterizadas por falta de dinamismo e as autarquias pela ausência de estratégias empresariais para apoiar as empresas da região.

4.1.2 AS EMPRESAS DA AMOSTRA

A amostra no ano de 2008 correspondia a 26 médias e grandes empresas, de acordo com o número de empregados (tabela 4.4), sendo que nove tinham iniciado a atividade há aproximadamente 20 anos e 15 em data anterior a 1991. Os tipos de produtos eram de faiança (dez empresas), grés (oito empresas), porcelana (cinco empresas) e terracota (três empresas) e essencialmente de louça utilitária. Geograficamente, as empresas pertenciam aos distritos de Leiria (11), Aveiro (12), Viseu (uma) e Coimbra (uma).

Tabela 4.4: Caracterização geral do universo empresarial do estudo no ano de 2008
Fonte: Questionários das empresas do subsetor

CARACTERÍSTICAS	EMPRESAS
Universo de Estudo	– 26 empresas (6 grandes e 20 médias).
Ano de Fundação	– 4 empresas com data de fundação anterior a 1970; – 5 empresas com fundação na década 70; – 8 empresas da década 80; – 6 empresas da década de 90; – 3 com data de fundação posterior a 2000.
Número de Funcionários	– 1 empresa tem entre 25-50 colaboradores; – 11 empresas têm entre 50-125 colaboradores; – 8 empresas têm entre 125-250 colaboradores; – 6 empresas têm um número superior a 250 colaboradores.
Tipo de Produto	– 10 empresas de faiança, 8 de grés, 5 de porcelana e 3 de terracota. – 22 empresas produzem mais de 50% de louça utilitária e 5 mais de 50% de louça decorativa.
Localização Geográfica	– 11 empresas pertencem ao distrito de Leiria; – 12 ao de Aveiro; – 2 ao de Viseu; – 1 ao de Coimbra.

A figura 4.1 ilustra o número de pessoas ao serviço entre os anos de 2006 e 2009. No ano de 2008 haviam 20 empresas do escalão 4 (50 a 249 pessoas ao serviço); quatro empresas do escalão 5 (250 ou mais pessoas); uma do escalão 3 (20 a 49 pessoas) e outra do escalão 1 (0 a 9 pessoas). Os dados de 2009 apresentam uma redução acentuada do número de pessoas ao serviço, conforme se detalha a seguir:

- Três empresas com 250 ou mais pessoas ao serviço: das seis empresas que existiam em 2007, três mantiveram-se no mesmo escalão, uma encerrou e duas desceram de escalão;
- 17 empresas com 50-249 pessoas ao serviço: das 20 empresas que existiam em 2007, quatro desceram de escalão, juntando-se duas que desceram do escalão 5 e uma empresa encerrou;
- Três empresas com 20-49 pessoas ao serviço: o escalão 3 não existia em 2007 e reflete a descida de três empresas do escalão 4;
- Uma empresa com 0-9 pessoas ao serviço: reflete uma descida drástica de uma empresa que, no ano de 2007, estava no escalão 4;

– Duas empresas sem dados que correspondem a empresas que encerraram depois de realizados os primeiros questionários.

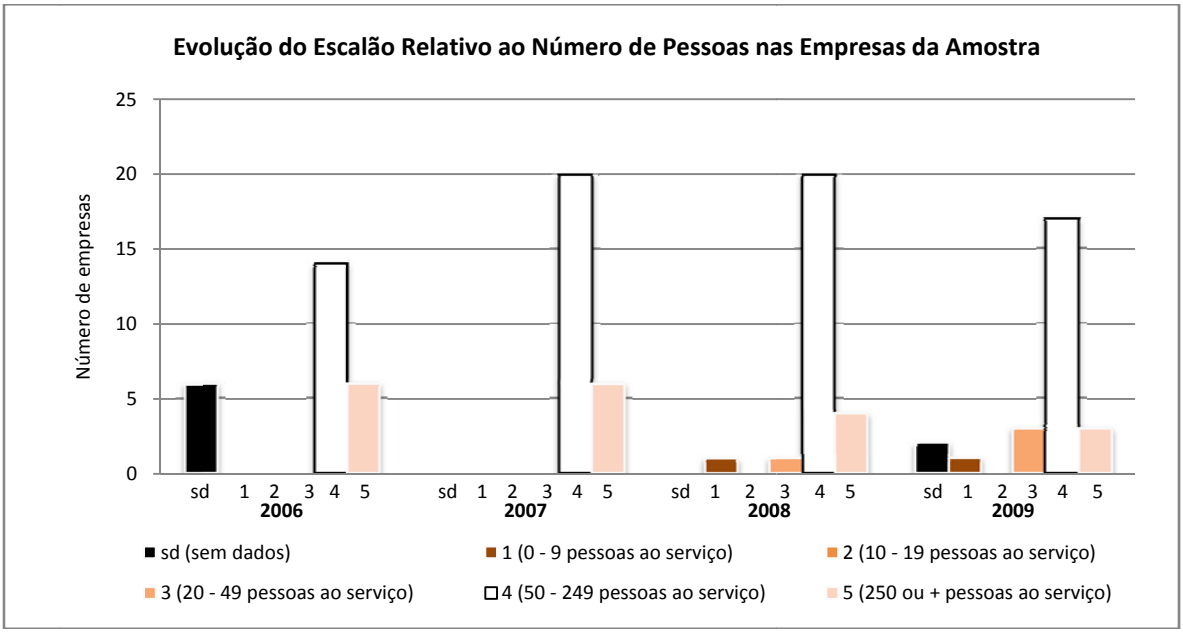


Figura 4.1: Evolução do escalão relativo ao número de pessoas nas empresas da amostra de 2006 a 2009
Fonte: INE - Ficheiro de Unidades Estatísticas – FUE – Base Belém de 2007 e 2008 e Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2011

O volume de negócios da amostra (fig.4.2), entre 2006 e 2009, apresenta uma tendência para a redução, apesar de no ano de 2006 existirem seis empresas sem dados. Esta tendência é justificada por uma diminuição do volume de negócios considerando o ano de 2007:

– 15 empresas da escala 3, passaram para 11 no ano de 2009;
– Três empresas da escala 5 passaram para duas no ano de 2009;
– No ano de 2009 regista-se um aumento das escalas 1, 2 e 3 justificado pela diminuição das escalas adjacentes (3 e 5), relativamente a 2007.

Os dados da figura 4.2 não são suficientes para confirmar a informação obtida pelos questionários pois, conforme referido, existiam seis empresas sem dados em 2006. Acrescenta-se o seguinte no contexto da amostra dos resultados económicos de 2007:

– Aumento do volume de negócios em 13 empresas relativamente ao ano de 2006;
– Diminuição de sete empresas relativamente ao ano de 2006;
– Estabilização de cinco empresas relativamente ao ano de 2006.

A figura 4.3 reflete que as empresas da amostra vendem mais para o mercado externo e o balanço qualitativo das vendas, comparativamente com 2006, traduz o aumento dessas vendas de uma forma geral. Não se consegue obter uma tendência, pois os dados são só referentes a dois anos. As vendas são caracterizadas por serem indiretas, realizadas através de importadores vs. retalhistas e agentes, o que se traduz, nalguns casos, na existência de um entreposto para mercadorias e quase sempre da presença de intermediários no próprio processo de venda.

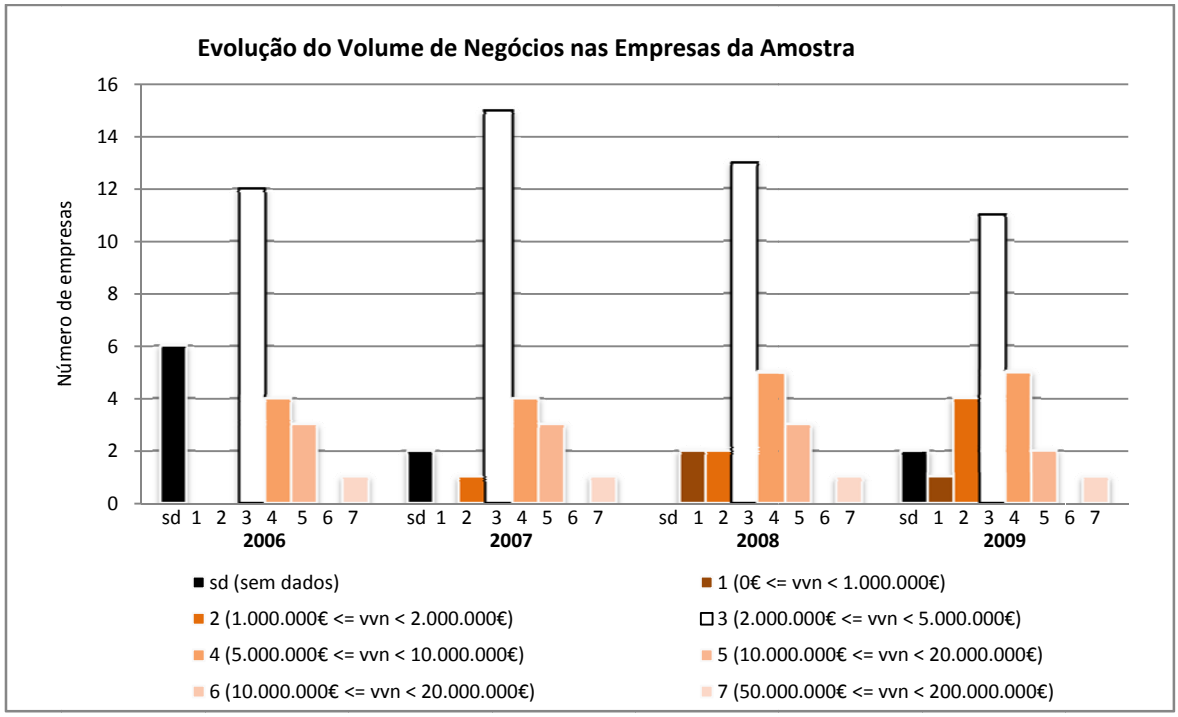


Figura 4.2: Evolução do volume de negócios das empresas da amostra de 2006 a 2009
Fonte: INE - Ficheiro de Unidades Estatísticas – FUE – Base Belém de 2007 e 2008 e Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2011

As principais dificuldades apontadas pelas empresas questionadas foram: o aumento dos custos das matérias-primas, a falta de encomendas e as exigências excessivas por parte dos clientes (fig. 4.4). O aumento dos custos da matéria-prima está dependente do aumento dos custos energéticos e de transporte, o que pode corresponder a um aumento dos custos efetivos de produção, gerando um aumento do preço do produto e uma redução do número de encomendas.

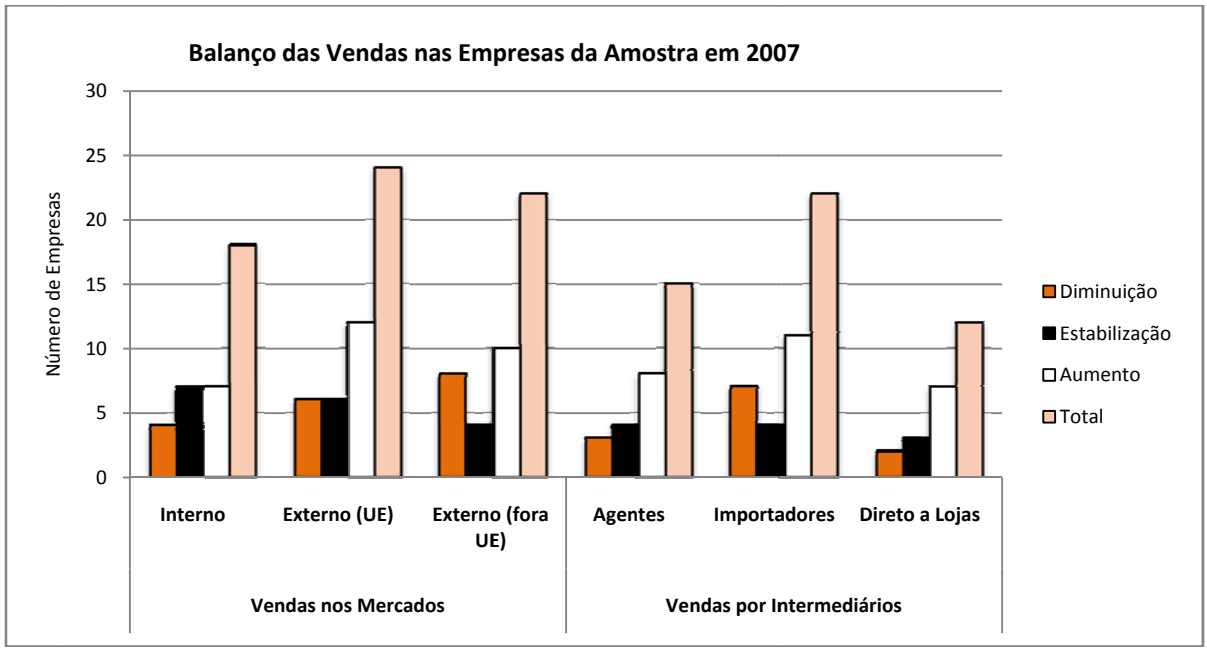


Figura 4.3: Respostas dos questionários (1.1.5 e 1.1.6) relativamente ao balanço qualitativo das vendas nas empresas da amostra comparativamente com 2006
Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

Os produtos das empresas do estudo caracterizavam-se maioritariamente por serem modernos (contemporâneos), utilitários e vidrados (fig. 4.5). Entende-se por peças vidradas as que só possuem uma cor e apresentam ausência de decoração (p.e. pintura ou decalque). O facto de 20 empresas referirem que as suas peças são vidradas, pode ser uma consequência das tendências (moda) como também representar uma redução de custos para as empresas, dado ser mais rápido e económico.

Apesar da maioria das empresas serem caracterizadas pela produção de um só tipo de produto (faiança, porcelana, grés ou terracota), 11 empresas produzem simultaneamente louça de faiança, de grés, de porcelana e terracota (olaria de barro).

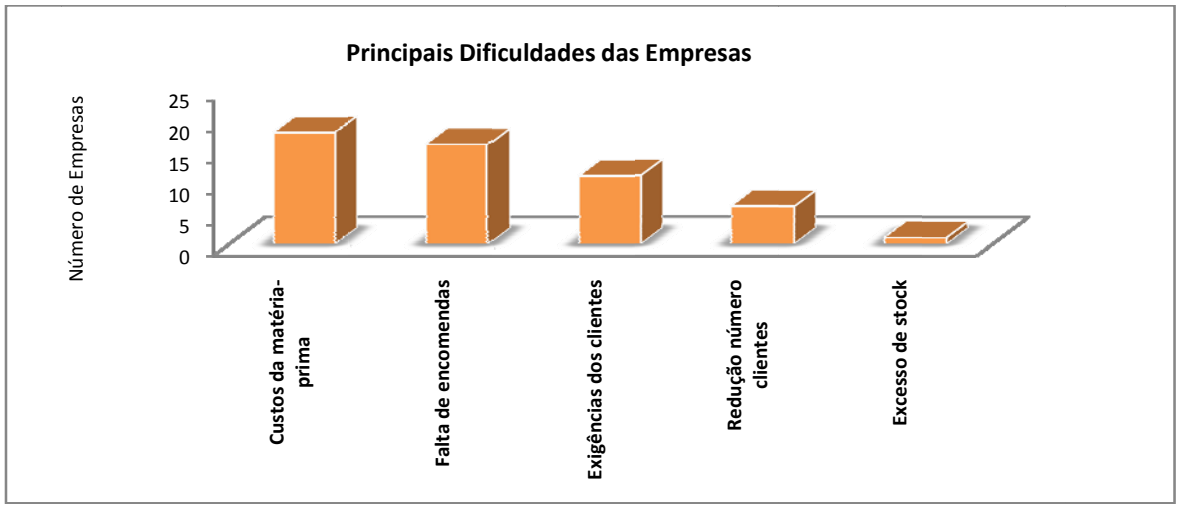


Figura 4.4: Respostas dos questionários (1.2.5) relativamente às principais dificuldades sentidas pelas empresas
Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

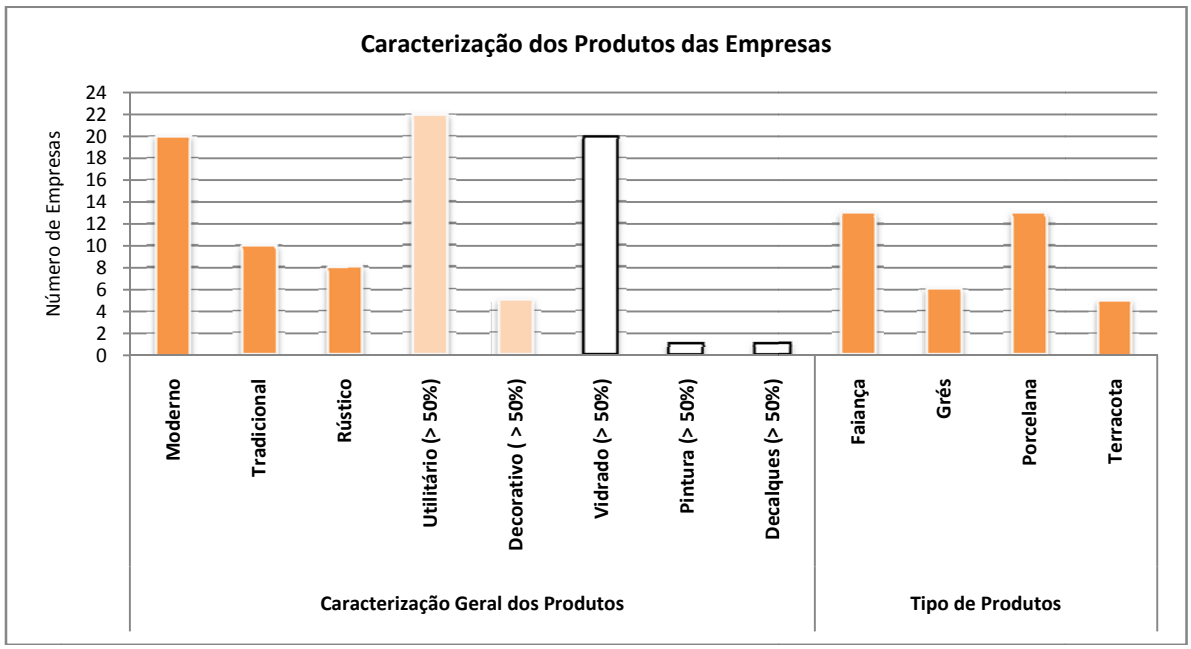


Figura 4.5: Respostas dos questionários (de 1.4.1 a 1.4.4) relativamente à caracterização dos produtos das empresas

Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

A figura 4.6 contempla o número de modelos vs. referências de cerâmica produzidos na amostra. Neste âmbito, oito empresas utilizam em média, na sua produção semanal, 20 referências; já, 16, referem possuir entre 101 a 9000 modelos e 12 entre 11 a 20 linhas, ou seja, conjunto de artigos da mesma família.

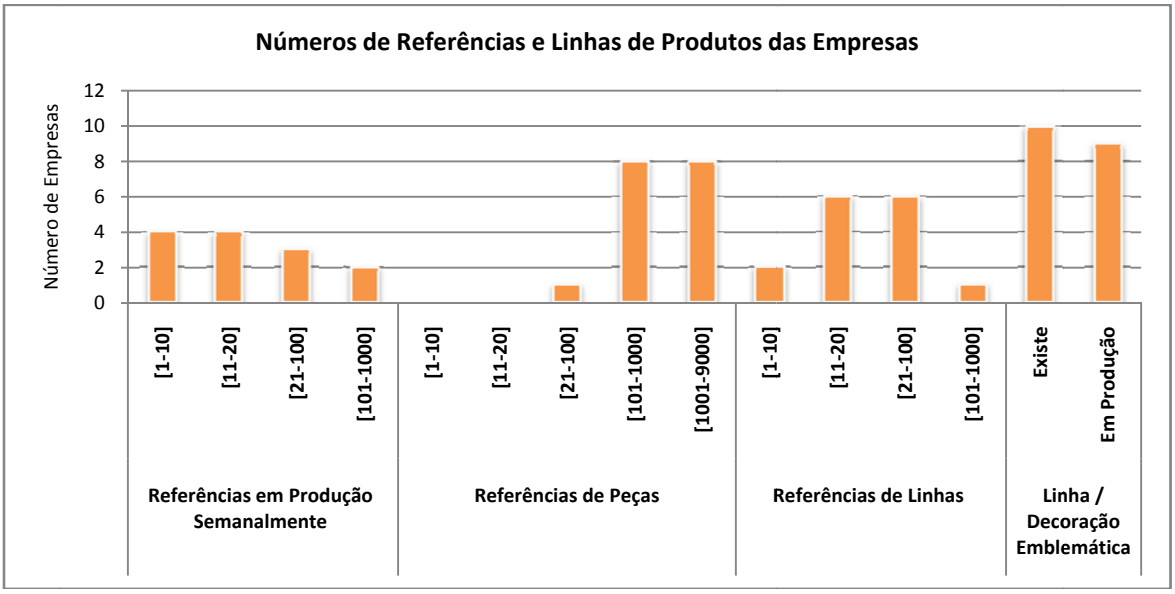


Figura 4.6: Respostas dos questionários (de 1.4.5 a 1.4.8) relativamente aos números de referências e linhas de produtos das empresas

Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

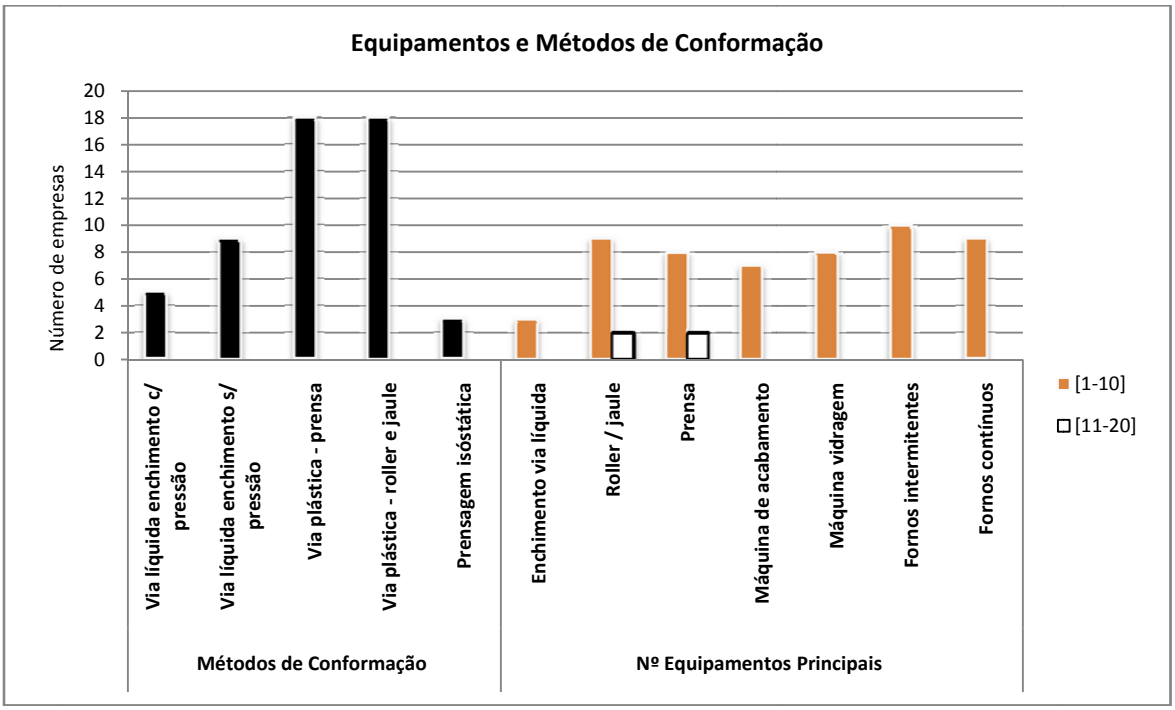


Figura 4.7: Respostas dos questionários (1.4.10 e 1.4.11) relativamente aos equipamentos e métodos de conformação das empresas

Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

4.1.3 REFLEXÃO DA CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A contextualização do subsetor sublinha grande parte da análise SWOT apresentada no estado da arte (subcapítulo 2.1.4).

Os pontos fracos apresentam-se pela diminuição da dimensão das empresas nos anos 2008 e 2009 (fig. 4.1) e pela indefinição das estratégias das empresas dos anos 70 e 80 (tab. 4.1). Já o reduzido valor acrescentado dos produtos das empresas é uma consequência de um setor que anteriormente era caracterizado por ser produtor massificado para grandes marcas. As dificuldades atuais são essencialmente provenientes da abertura dos mercados e do aumento generalizado de custos (fig. 4.4 e tab. 4.2).

Outro ponto fraco referido, insere-se na falta de conhecimento do utilizador final que é potenciada pela utilização de intermediários (intermediários no processo da venda e intermediários de marca). As empresas devem fazer investimento para procurar mercados e clientes para melhor conhecer os seus consumidores.

Neste contexto, torna-se óbvio que as vendas nos mercados internos e externos não sejam animadoras (fig. 4.3), o que justifica que 16 empresas da amostra estejam a passar momentos de dificuldades com a falta de encomendas (fig. 4.4) e que tenham diminuído o seu volume de negócios (fig. 4.2).

Os pontos fortes da análise das empresas da amostra são a flexibilidade de produção (de vários produtos como a faiança, a porcelana ou grés) e a diversidade de peças e decorações (com elevado número de referências e linhas), o que possibilita um vasto leque de produtos e formas para potenciais clientes (fig. 4.5 e 4.6).

A análise SWOT permite identificar, como pontos fortes, o *know-how* do processo produtivo (tab. 4.1), a notoriedade do nosso país como produtor cerâmico, a qualidade dos produtos e das matérias-primas, características que podem ser aproveitados pelas empresas para a própria divulgação da marca e do *made-in-Portugal.* Os responsáveis das empresas podem, ainda juntar à promoção externa, atributos ao produto como o design, a durabilidade ou a sustentabilidade enquadrados nas tendências e no contexto da atualidade.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS

4.2.1 ESTRATÉGIAS GERAIS

Segundo os resultados dos questionários, as estratégias que caracterizavam as empresas da amostra eram (fig. 4.8):

- Apostar na diferenciação de novos produtos;
- Arriscar novos mercados;
- Reduzir custos.

As estratégias mais referidas para implementar foram:

- Apostar no design;
- Investir na inovação;
- Reduzir custos de mão de obra.

As estratégias a implementar realçam as vigentes porque a diferenciação do produto pode ser conseguida pelo design e inovação. Já a redução do custo de mão de obra é uma consequência do aumento generalizado de custos, o que não implica que não se invista nos mercados.

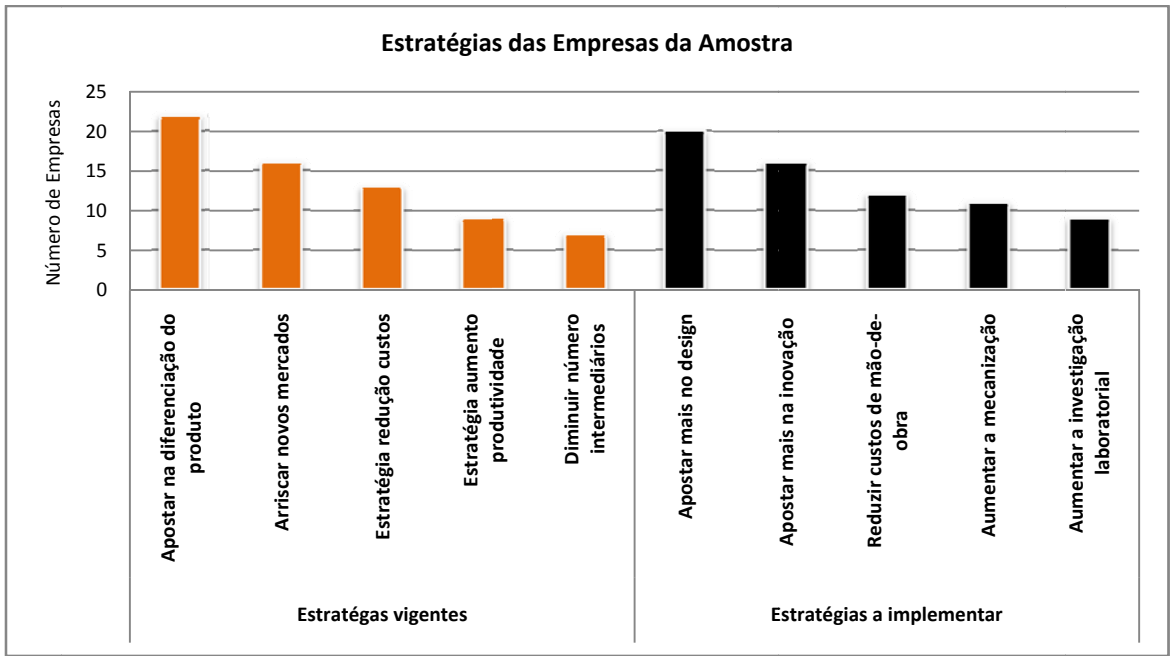


Figura 4.8: Respostas dos questionários (1.2.4 e 2.3.4) relativamente às estratégias enunciadas pelas empresas da amostra

Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

A figura 4.9 reflete os dados referentes à marca e imagem corporativa das empresas, onde mais de metade dos entrevistados mencionaram possuir marca e logótipo registados. Os inquiridos consideravam que as suas marcas eram conhecidas pelos clientes intermediários no processo de compra e os logótipos possuírem nível de reconhecimento próprio. Constata-se que muitas empresas possuem uma política de marcas porque definiram uma estratégia: possuem mais que uma marca, logótipos, símbolos e cores corporativas que promovem para o exterior.

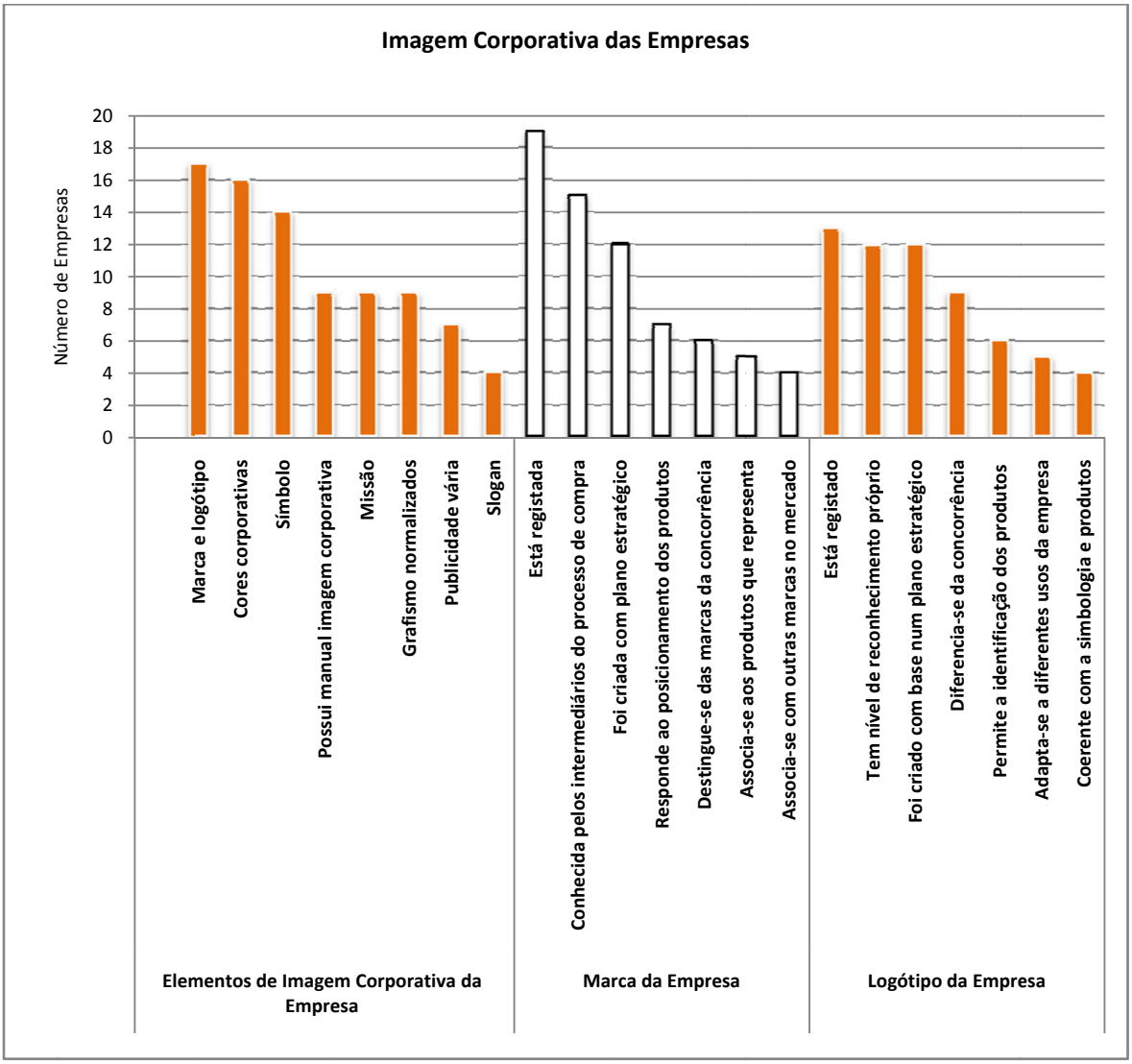


Figura 4.9: Respostas dos questionários (de 1.3.1 a 1.3.4) relativamente à caracterização da imagem corporativa das empresas
Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

Neste contexto a marca não apresenta uma mais valia nos produtos, visto a amostra ter indentificado a qualidade e a diversidade (fig. 4.10). Estes dados vão ao encontro do apresentado, sendo que Portugal é conhecido por ser um país produtor de cerâmica com qualidade e *know-how* e as empresas ainda valorizam essa característica. A diversidade do produto pode estar relacionada com a flexibilidade no tipo de produtos (faiança, grés, porcelana e terracota, como ilustrado na fig. 4.5) e pelos variados modelos de peças e decorações.

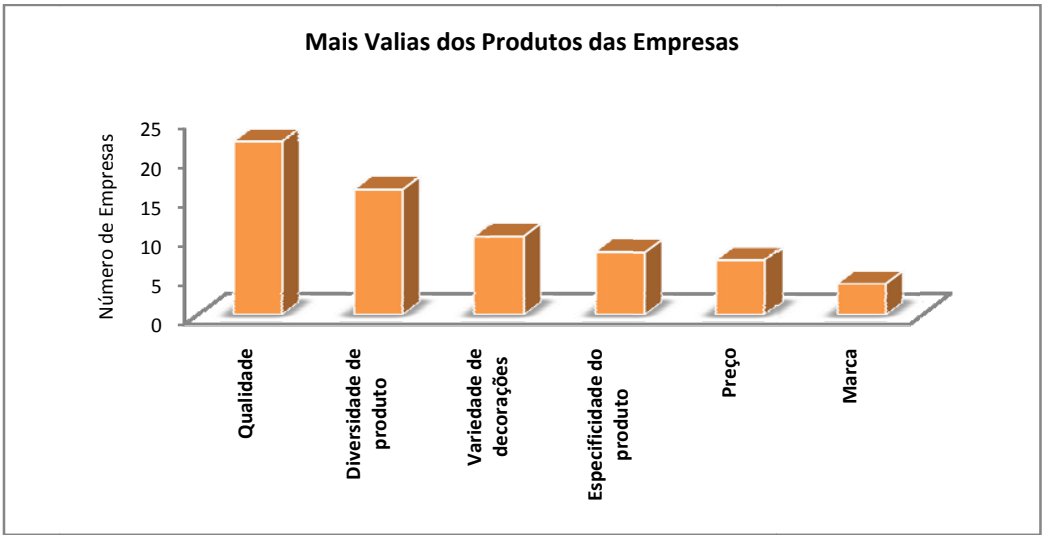


Figura 4.10: Respostas dos questionários (2.3.5) relativamente às mais-valias dos produtos das empresas
Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

4.2.2 DEFINIÇÃO DE MISSÃO DA EMPRESA

A tabela 4.5 ilustra a opinião de 36 entrevistados. Aumentar os resultados económicos é a razão da existência de qualquer empresa, como se verifica pelo número de respostas: 18 palavras-chave (PC) vs. 24 lugares estruturais (LE). A missão entendida através de 12 a 15 LE (11 a 12 PC) compreende preocupações de qualidade (produto e produção), procura, satisfação e consolidação de mercados, produção e desenvolvimento dos produtos. A qualidade desdobra-se, enquanto procura contínua da excelência, de modo a ser uma mais-valia para a venda e reconhecimento do produto por parte do cliente e mercado.

A missão da empresa também foi definida por oito entrevistados em termos de LE, mas sem nenhuma PC correspondente, pelo cumprimento de compromissos ambientais e de recursos humanos, satisfazendo os interesses dos trabalhadores e motivando-os, bem como respeitando toda a legislação em vigor. O lugar estrutural gestão / estratégia, respondido por cinco entrevistados, relaciona-se com duas palavras-chave (investir na tecnologia), mas os restantes quatro lugares estruturais não possuem nenhuma PC correspondente.

O perfil de mais de metade dos 12 engenheiros que definiram missão, pode ser traçado da seguinte forma: aumento dos resultados económicos, produzindo produtos e cumprindo os compromissos ambientais e de recursos humanos da empresa. Já a maioria dos nove designers descreve-a como uma forma de comercializar soluções obtendo lucro. Aumentar os resultados económicos foi igualmente referido pela maioria dos 15 gestores.

A figura 4.11 representa as respostas individuais dos 36 questionados com os principais lugares estruturais para a definição de missão da empresa (13 a 24 LE). Pode referir-se uma tendência individual de 20% (sete) dos inquiridos para corresponder ao aumento dos resultados económicos. De seguida, destaca-se 11% (quatro) para o aumento dos resultados económicos vs. qualidade vs. mercados e igualmente 11% para o aumento dos resultados económicos vs. mercados vs. produção.

A missão para a maioria das empresas é de aumentar os resultados económicos. Os objetivos e propósitos do design também englobam aumentar a rentabilidade nas empresas, satisfazer as necessidades dos clientes e encontrar soluções. Neste contexto pode dizer-se que a missão da empresa realça a “missão do design” (vide fig. 4.21).

Tabela 4.5: Lugares estruturais vs. palavras-chave para a definição de missão da empresa do questionário (questão 1.2.1)
Fonte: Questionários das empresas do subsetor

DEFINIÇÃO DE MISSÃO DA EMPRESA							
Lugares estruturais (LE)					**Palavras-chave (PC)**		**Desvio (%)**
(número de entrevistados)	**E12**	**D9**	**G15**	**T36**		**T**	
Aumentar resultados económicos	9	7	8	**24**	Aumentar os resultados económicos + Ser mais-valia para os acionistas	**18**	14
Qualidade do produto e produção	5	4	6	**15**	Melhorar a qualidade do produto	**12**	12
Mercados: procurar, consolidar e satisfazer	6	3	5	**14**	Penetrar novos mercados + Satisfazer as necessidades dos clientes	**12**	8
Produção dos produtos	8	4	1	**13**	Produzir muita louça	**11**	8
Desenvolvimento de produto	3	3	6	**12**	Criações novas, inovação e design	**12**	0
Compromissos: ambientais e Rh	7	-	1	**8**	-	**-**	-
Gestão / estratégia	1	-	4	**5**	Investir na tecnologia	**2**	42
Cultura / identidade da empresa	-	2	3	**5**	-	**-**	-
Design / inovação / criatividade	-	-	4	**4**	-	**-**	-
Promoção da marca	-	2	-	**2**	-	**-**	-
Melhoria nos serviços	1	-	-	**1**	-	**-**	-

Onde E corresponde a engenheiros, D – designers, G – gestores, T – total, LE – lugares estruturais e PC - palavras-chave

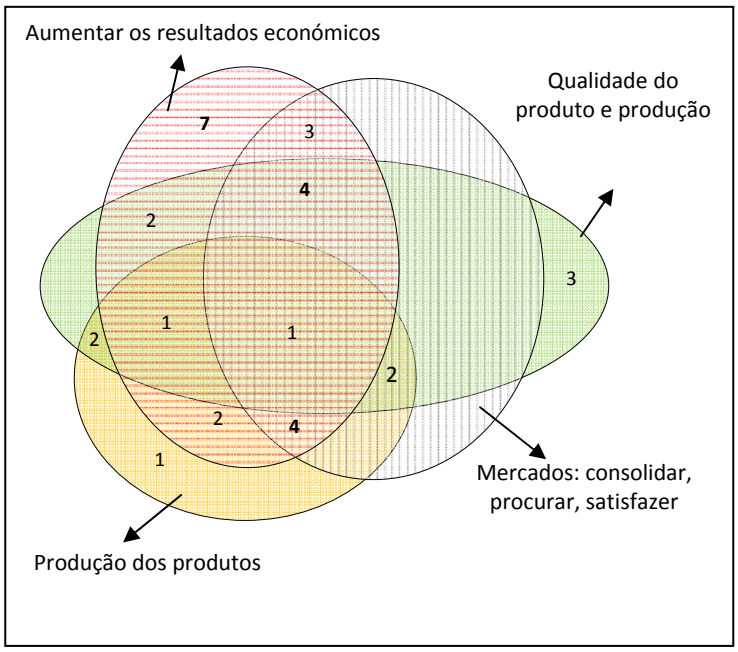


Figura 4.11: Diagrama de Venn da relação entre a maioria dos lugares estruturais vs. respostas individuais dos entrevistados para a definição de missão da empresa (questão 1.2.1)
O número a bold representa os campos com maior número de respostas
Fonte: Questionários das empresas do subsetor

4.2.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DE MERCADO

A tabela 4.6 apresenta o referido pelos 38 entrevistados que responderam a esta questão sobre a definição de objetivos de mercado. Evidencia-se o lugar estrutural procura, consolidação e satisfação do mercado com 29 palavras-chave (PC) vs. 34 lugares estruturais (LE). De seis a nove LE (quatro a nove PC) define-se objetivos de mercado pela forma de melhorar os resultados económicos, promover a marca e a qualidade do produto / produção. Os restantes seis LE com uma a três respostas, não tiveram nenhuma PC equiparada.

Em termos de perfis dos diferentes grupos de atores, pode dizer-se que a maioria dos 13 engenheiros, 11 designers e 14 gestores definiram objetivos de mercado pela procura de mercados externos, nacionais, emergentes ou nichos de mercado; consolidação dos mercados habituais e resposta às solicitações dos clientes.

Tabela 4.6: Lugares estruturais vs. palavras-chave para a definição de objetivos de mercado do questionário (questão 1.2.2)
Fonte: Questionários das empresas do subsetor

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DE MERCADO							
Lugares estruturais (LE)					**Palavras-chave (PC)**		**Desvio (%)**
(número de entrevistados)	**E13**	**D11**	**G14**	**T38**		**T**	
Mercados: procurar, consolidar e satisfazer	11	10	13	**34**	Procurar clientes + Procurar nichos de mercado + Analisar o mercado + Continuar no mercado	**29**	8
Aumentar resultados económicos	3	3	3	**9**	Aumentar resultados económicos	**9**	0
Promoção da marca	3	4	-	**7**	Vender com marca própria	**4**	28
Qualidade do produto e produção	2	3	1	**6**	Vender produtos com valor acrescentado	**4**	20
Desenvolvimento de produtos	1	1	1	**3**	-	-	-
Personalização dos produtos	1	1	1	**3**	-	-	-
Melhoria nos serviços	2	-	-	**2**	-	-	-
Cultura / identidade da empresa	-	1	-	**1**	-	-	-
Diversidade do produto	-	1	-	**1**	-	-	-
Design / inovação	1	-	-	**1**	-	-	-

Onde E corresponde a engenheiros, D – designers, G – gestores, T – total, LE – lugares estruturais e PC - palavras-chave

A multiplicidade de lugares estruturais vs. respostas individuais levou a que não se apresentasse uma figura com um diagrama de Venn para esta definição. Os objetivos de mercado referem-se às estratégias de mercado das empresas. Por conseguinte incidem maioritariamente na procura, consolidação e satisfação de mercados.

4.2.4 DEFINIÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO

O plano estratégico (tab. 4.7), para a maioria dos 32 entrevistados define-se igualmente pela procura, consolidação e satisfação dos mercados, 15 palavras-chave (PC) vs. 16 lugares estruturais (LE). A tabela ilustra que o plano estratégico compreende o desenvolvimento do produto (11 LE vs. 0 PC), o design, a inovação e a criatividade (oito PC vs. nove LE), a qualidade do produto e da produção (cinco PC vs. oito LE) e a promoção da marca (seis PC vs. oito LE). As melhorias da produção, diversidade do produto e cultura / identidade da empresa são LE respondidos por três a sete pessoas e não têm PC correspondentes.

O perfil do grupo de atores que reponderam à questão (13 engenheiros, 7 designers e 12 gestores) define-se pela maioria dos designers e engenheiros na procura, consolidação e satisfação dos mercados/clientes. Já os gestores não possuem nenhum lugar estrutural com relevância.

Tabela 4.7: Lugares estruturais vs. palavras-chave para a definição de plano estratégico do questionário (questão 1.2.3)
Fonte: Questionários das empresas do subsetor

DEFINIÇÃO PARA PLANO ESTRATÉGICO							
Lugares estruturais (LE)					**Palavras-chave (PC)**		**Desvio (%)**
(número de entrevistados)	**E13**	**D7**	**G12**	**T32**		**T**	
Mercados: procurar, consolidar e satisfazer	7	4	5	**16**	Penetrar novos mercados + Satisfazer as necessidades dos clientes	**15**	4
Desenvolvimento de produto	5	3	3	**11**	-	-	-
Design / inovação / criatividade	4	2	3	**9**	Apostar no design e na inovação + Apostar na diferenciação"	**8**	6
Qualidade do produto e produção	5	-	3	**8**	Investir na qualidade	**5**	24
Promoção da marca	6	1	1	**8**	Utilizar estratégias de marca	**6**	14
Melhorias na produção	4	1	2	**7**	-	-	-
Diversidade do produto	4	1	1	**6**	-	-	-
Cultura / identidade da empresa	2	-	1	**3**	-	-	-
Melhoria nos serviços	2	-	1	**3**	Melhorar o serviço	**3**	0
Gestão / estratégia	1	-	2	**3**	Aumentar a faturação	**3**	0
Compromissos: ambientais e RH	1	-	-	**1**	-	-	-

Onde E corresponde a engenheiros, D – designers, G – gestores, T – total, LE – lugares estruturais e PC - palavras-chave

Plano estratégico reflete a tendência da análise da figura 4.12 dado que 22% (sete) definiram-no como a procura, consolidação e satisfação dos mercados. 12,5% (quatro) dos entrevistados consideram o desenvolvimento de produto primordial na empresa e os restantes registos não se tornam representativos, dado tomarem valores baixos.

O plano estratégico pode ser definido, em linhas gerais, de forma muito idêntica aos objetivos de mercado da empresa, porque corresponde à procura, consolidação e estabilização de mercados.

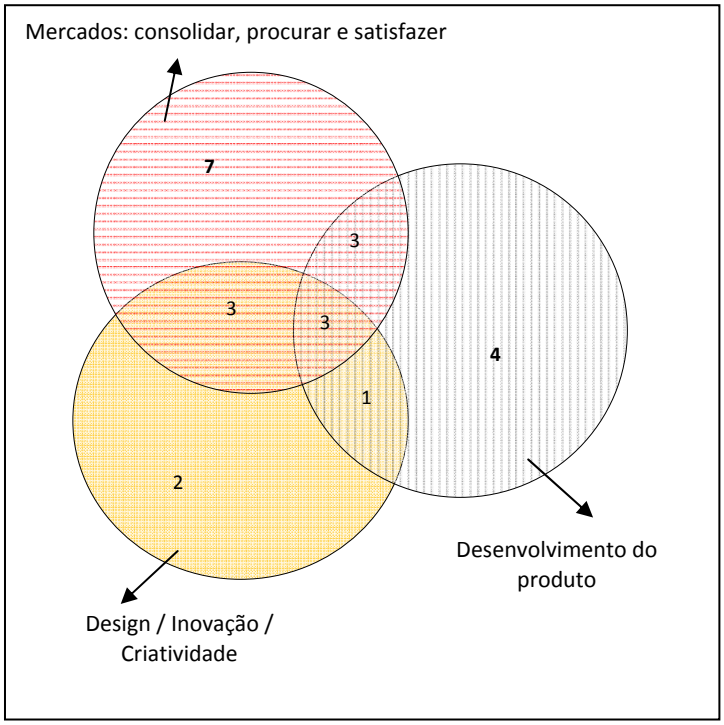


Figura 4.12: Diagrama de Venn da relação entre a maioria dos lugares estruturais vs. respostas individuais dos entrevistados para a definição de plano estratégico (questão 1.2.3)
O número a bold representa os campos com maior número de respostas.
Fonte: Questionários das empresas do subsetor

4.2.5 DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE DESIGN

A gestão do design (tab. 4.8) vai ser considerada segundo as perspetivas *micro* e *macro* (Erlhoff e Marshall 2008, 119) apresentadas no capítulo do estado da arte. Responderam a esta definição 38 pessoas, verificando-se em termos de lugares estruturais:

- 17 entrevistados definiram gestão de design sob um ponto de vista *macro,* porque utilizam a gestão e a estratégia;
- 16 entrevistados definiram gestão de design de forma *micro*, correspondendo à gestão do desenvolvimento de produto;
- Ambos os lugares estruturais têm correspondência para o maior número de palavras-chave (dez PC).

Ainda, numa perspetiva de *micro* gestão de design, entre oito a dez respostas para LE, os entrevistados referiram o conhecimento da produção, a pesquisa de tendências e o desenvolvimento de produto. Estes parâmetros têm correspondência no intervalo de quatro a cinco PC exceto a pesquisa de tendências.

O lugar estrutural rentabilizar o negócio (oito LE), envolve uma perspetiva *macro* e tem sete PC correspondentes (conceção de produtos que se vendam). Os restantes oito códigos (1 a 8 LE) não possuem nenhuma palavra-chave equiparada.

Em termos das principais ideias por grupos de atores, apesar de ter sido respondido por 11 engenheiros, não se consegue obter um registo significativo da sua tendência. Já, nove dos 14 designers, definiram a gestão do design baseada em gestão e estratégias e sete dos 13 gestores, como a gestão do desenvolvimento do produto.

O diagrama de Veen (fig. 4.13) reporta a tabela acima apresentada: 34% (13) para a gestão e estratégia, 26% (dez) para a gestão do desenvolvimento de produto e 16% (seis) para o conhecimento da produção. As interseções dos conjuntos não representam nenhuma tendência, dado apresentarem valores numéricos muito baixos.

Em suma, a gestão do design foi considerada pelos entrevistados como parte da estratégia da empresa. Mas, esta gestão do design, traduz-se maioritariamente numa *micro* perspetiva e deveria ser entendida numa *macro* perspetiva empresarial, que se discute no próximo subcapítulo.

Tabela 4.8: Lugares estruturais vs. palavras-chave para a definição de gestão do design do questionário (questão 2.4.1)
Fonte: Questionários das empresas do subsetor

DEFINIÇÃO DE GESTÃO DO DESIGN							
Lugares estruturais (LE)					**Palavras-chave (PC)**		**Desvio (%)**
(número de entrevistados)	**E11**	**D14**	**G13**	**T38**		**T**	
Gestão / estratégia	4	9	4	17	Pensar a longo prazo + Orientar funções entre departamentos	10	26
Gestão do desenvolvimento de produto	4	5	7	16	Gestão do desenvolvimento de produto	10	24
Conhecimento da produção	4	2	4	10	O designer saber como se produz	5	34
Pesquisa de tendências	3	1	4	8	-	0	-
Desenvolvimento de produto	1	5	2	8	Desenvolver produto em equipa	4	34
Rentabilizar negócio	4	3	1	8	Conceber produtos que se vendam	7	6
Mercados: procurar, consolidar e satisfazer	4	2	1	7	-	-	-
Integração do design	-	3	3	6	-	-	-
Validação do produto	2	1	1	4	-	-	-
Estética / inovação	3	-	-	3	-	-	-
Qualidade do produto e produção	1	1	-	2	-	-	-
Irrelevante / não prioritário	2	-	-	2	-	-	-
Promoção da marca	-	1	-	1	-	-	-
Cultura / identidade da empresa	1	-	-	1	-	-	-

Onde E corresponde a engenheiros, D – designers, G – gestores, T – total, LE – lugares estruturais e PC - palavras-chave

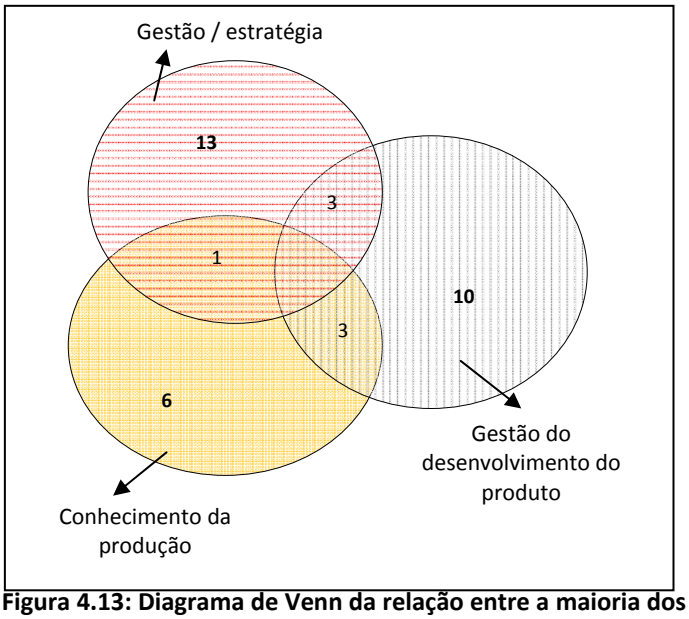


Figura 4.13: Diagrama de Venn da relação entre a maioria dos lugares estruturais vs. respostas individuais dos entrevistados para a definição de gestão do design (questão 2.4.1)
O número a bold representa os campos com maior número de respostas
Fonte: Questionários das empresas do subsetor

4.2.6 ESTRATÉGIAS ENUNCIADAS

Nas questões colocadas sob a temática de qual a estratégia utilizada para aumentar mais rentabilidade na empresa, o código mais referido foi apostar no design de produto (tab. 4.9). Este campo abrange a decoração e a diferenciação e valida-se com questões dos questionários. Os segundos códigos mais referidos compreendem intervalos inferiores (entre 11 e 12) e correspondem à divulgação e promoção da marca, à redução de custos, à rapidez de resposta ou serviço e ao melhoramento de competências.

Tabela 4.9: Estratégias das empresas I
Fonte: Entrevistas às empresas e peritos do subsetor e questionários da amostra

ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS I					
Ocorrências	Código	Explicação	Empresas		
			Intenção	Facto	
				Qty	LE
24	Design de produto	As empresas que investiram no design ainda colhem frutos (p.e. Itália) e conseguem ter produtos diferenciados. O design pode estar refletido na forma das peças, na decoração, na embalagem, no grafismo, no local de exposição, no marketing, nos catálogos, etc.	20	20 (fig. 4.5)	25 (tab. 4.7)
12	Divulgação e promoção da marca	Segundo alguns dos entrevistados as marcas das empresas de cerâmica só são conhecidas pelos compradores especializados (alguns importadores), não possuindo valor para o consumidor final. A estratégia devia passar por investir na marca e no design, tentar vender com marca própria e divulgando por exemplo em certames.	9	4 (fig. 4.10)	8 (tab. 4.7)
12	Reduzir custos	Este código inclui a sugestão de um estudo empresarial com o objetivo de conhecer o que pode ser minimizado na empresa (energia, recursos físicos e humanos). Algumas fábricas, para reduzir custos informatizaram os setores de produção.	12	13 (fig. 4.8)	n.a.
11	Aumentar a cooperação entre empresas	A falta de cooperação entre empresas, a ausência de partilha empresarial e de convívio, não produz sinergias nem as fortalece. Sem partilha não se podem encontrar soluções ou adquirir mais poder negocial em termos de matérias-primas.	8	n.a.	n.a.
11	Rapidez de resposta / serviço	Muitos dos entrevistados apostaram na rapidez de resposta e de serviços em termos de desenvolvimento de produto (apresentação de soluções – *just in time*), na fluidez de entregas (*time to market*), na capacidade de reposição, na rapidez da embalagem e no serviço pós-venda.	11	n.a.	3 (tab. 4.7)
11	Melhorar competências de RH	Investindo continuamente na formação dos quadros procurando flexibilidade de funções dos trabalhadores e implementando técnicas de gestão e controlo. A empresa torna-se mais polivalente quando possui trabalhadores que estejam preparados para ter horários flexíveis e rotatividade de funções.	10	n.a.	8 (tab. 4.5)

Onde qty corresponde a quantidade, LE a lugares estruturais e n.a. não aplicado

No nível das nove ocorrências (tabela 4.10) predominam as reuniões para planeamento ou para a discussão de desenvolvimento de produto, a qualidade do produto e a diferenciação. Estes dois últimos códigos são validados por questões dos questionários.

Os restantes códigos (entre 7 e 8) correspondem a melhorias de gestão e procura de clientes e mercados.

Tabela 4.10: Estratégias das empresas II
Fonte: Entrevistas às empresas e peritos do subsetor e questionários da amostra

ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS II					
Ocor.	Código	Explicação	Empresas		
			Int	Facto	
				Qty	LE
9	Realização de reuniões	A realização de reuniões semanais com os chefes de secção de vários departamentos, utilizada por algumas empresas, foi apontada como útil para melhorar o planeamento e/ou o desenvolvimento de produto.	7	n.a.	n.a.
9	Qualidade do produto	Muitos dos clientes reconheceram que, ao contrário dos mercados asiáticos, os produtos europeus possuem mais qualidade e são cumpridores da exclusividade prometida das coleções ou decorações. A qualidade dos produtos manifesta um valor acrescentado.	7	22 (fig. 4.10)	15 (tab. 4.5)
9	Diferenciação do produto	A diferenciação é uma característica que pode ser conseguida através do design dos produtos, do material, do marketing, da divulgação, da qualidade, etc. e de fatores que distingam os produtos das empresas concorrentes.	7	22 (fig. 4.8)	n.a.
8	Melhorar a gestão	Gerir a empresa de acordo com os objetivos da empresa e p.e. com as necessidades dos clientes.	8	n.a.	5 (tab. 4.5)
7	Procurar clientes e mercados	Muitos entrevistados referiram que, para procurar clientes, foi necessária dedicação e investimento por parte da equipa comercial e de design: viajando para outros países, analisando espaços, conhecendo outras sociedades, etc.	7	16 (fig. 4.8)	34 (tab. 4.6)

Onde qty corresponde a quantidade, LE a lugares estruturais, Ocor a ocorrências e n.a. não aplicado

A tabela 4.11 apresenta estratégias menos referidas pelos entrevistados (entre 5 a 4) e somente um código compreende um cenário de validação. As estratégias ilustradas na tabela são: a realização de parcerias; a venda para nichos de mercado; os melhoramentos tecnológicos e de distribuição; a implementação do "*made in Portugal*" e de espaços de venda e promoção (turismo industrial).

A ausência de uma regulamentação sobre os produtos que foram produzidos em território nacional terem identificação, como o caso do "*made in Portugal*", deveria ser revisto. A utilização do código de barras (enquanto código que também identifica o país de origem) não é rigorosa pois, acontece, em muitos casos, as empresas produtoras terem de colocar nas peças produzidas em Portugal os códigos de barras de outros países (enviado pelos clientes).

A tabela 4.12 ilustra os códigos menos referidos. Apresenta-se, na tabela, a discussão da vantagem ou desvantagem da utilização de intermediários no processo de compra, não se chegando a nenhuma conclusão, apesar de se manifestar uma redução pelas questões do questionário. Outras estratégias menos mencionadas foram a de possuir espaços de criação, deslocalizar a produção, personalizar produtos, utilizar conceitos e pesquisar tendências.

Tabela 4.11: Estratégias das empresas III

Fonte: Entrevistas às empresas e peritos do subsetor e questionários da amostra

ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS III					
Ocor	Código	Explicação	Empresas		
			Int	Facto	
				Qty	LE
5	Realizar parcerias	A procura de parcerias começa a ser uma prática comum quer seja pela via do design ou, em setores transversais, como imobiliário, lojas, chefes de cozinha, arquitetos ou escolas.	5	n.a.	n.a.
4	Vender para nichos de mercado	Vender para nichos de mercados (hotelaria, museus, entidades) também pode ser uma forma de vender produtos com valor acrescentado.	4	n.a.	n.a.
4	Melhorar tecnologia	Melhorar a tecnologia de ponta, adaptando-a às necessidades dos mercados e dos produtos, minimizando erros e custos, etc.	4	11 (fig. 4.8)	n.a.
4	Implementação do *"made in Portugal"*	A importância da promoção do país de origem pode ser uma vantagem para Portugal. Alguns clientes não permitem a colocação país de origem nas peças.	3	n.a.	n.a.
4	Melhorar distribuição	Aumentar cadeias de distribuição em termos nacionais ou internacionais.	4	n.a.	n.a.
4	Possuir espaços de venda e promoção	Criação de lojas com produtos das empresas, específicas do subsetor ou inseridas no conceito têxtil-lar. Abrir espaços de promoção dos produtos (museus, jardins, *showrooms*, etc.), mostrar o "como se produz" uma peça, são tudo formas de divulgação e de turismo industrial.	4	n.a.	n.a.

Onde qty corresponde a quantidade, LE a lugares estruturais, Ocor a ocorrências e n.a. não aplicado

Tabela 4.12: Estratégias das empresas IV

Fonte: Entrevistas às empresas e peritos do subsetor e questionários da amostra

ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS IV					
Ocor	Código	Explicação	Empresas		
			Int	Facto	
				Qty	LE
3	Intermediários / agentes facilitadores	Os agentes de vendas são facilitadores para comunicar e angariar clientes, mesmo com custos agregados. Muitas vezes são eles que fazem a logística de acompanhamento dos clientes, inspeção de qualidade dos produtos e, nalguns casos, desenvolvem o próprio design dos produtos.	0	n.a.	n.a.
3	Reduzir intermediários	Os custos agregados da utilização de intermediários (agentes, importadores, etc.) refletem margens de vendas inferiores para as empresas e desconhecimento dos clientes finais.	3	7 (fig. 4.8)	n.a.
3	Possuir espaços de criação	Algumas empresas optaram por ter um espaço de design, aberto a todos os designers, para desenvolverem produto. Outra forma pode ser a de possuir um estúdio de design que funcione para a empresa e para clientes exteriores.	3	n.a.	n.a.
1	Deslocalizar a produção	Estratégia seguida por algumas empresas para se evitar a perda de clientes e o prejuízo na venda das suas peças.	1	n.a.	n.a.
1	Personalizar produtos	Existem empresas que são tipo *taylor-made* desenvolvendo produtos e decorações específicas para clientes especiais. Podem ser decorações personalizadas em peças comuns.	1	n.a.	3 (tab 4.6)
1	Utilizar conceitos e pesquisar tendências	Nos dias de hoje é necessário pesquisar conceitos, estilos de vida, conhecer as tendências. Mesmo em termos de produto ele é cada vez mais vendido de forma integrada e não enquanto peça isolada.	1	n.a.	8 (tab 4.8)

Onde qty corresponde a quantidade, LE a lugares estruturais, Ocor a ocorrências e n.a. não aplicado

4.2.7 REFLEXÃO SOBRE AS ESTRATÉGIAS

Da análise realizada neste subcapítulo 4.2 discute-se as principais tendências (fig. 4.8 e tab. 4.5) para as estratégias vigentes na amostra:

1. Aumentar resultados económicos;
2. Apostar nos mercados (procurar, consolidar e satisfazer);
3. Reduzir custos;
4. Aumentar a produtividade (produção dos produtos);
5. Diferenciar os produtos pela qualidade e diversidade.

As principais estratégias a implementar nas empresas da amostra (fig. 4.8, tab. 4.6 a 4.7) são:

1. Procurar, consolidar e satisfazer mercados;
2. Apostar no design (desenvolvimento de produtos);
3. Apostar na inovação;
4. Aumentar os resultados económicos;
5. Reduzir custos;
6. Promover a marca.

Das principais estratégias enunciadas, aumentar os resultados económicos, corresponde ao objetivo de qualquer empresa que pretende vender, criar riqueza, ter rentabilidade e retorno financeiro. Neste contexto, a empresa pode aumentar os resultados económicos reduzindo os custos com a dispensa de trabalhadores (como se constata na fig. 4.1). A redução de custos pode compreender igualmente por otimizar a produção (melhorias na produção – tab. 4.5), melhorar a distribuição (tab. 4.11), deslocalizar a produção (tab. 4.12) ou mesmo melhorar a tecnologia (tab. 4.11).

Os mercados, aqui caracterizados como sendo os clientes intermédios e não os utilizadores finais, representam o grupo mais importante da empresa, porque é para ele que a empresa produz, desenvolve o produto e vende. O facto de algumas empresas venderem para nichos de mercado, que aparentemente têm menos relevância económica, assume-se como uma fonte de rendimentos generosa, já que o nível de especificidade dos produtos reflete uma fidelidade dos clientes. A necessidade de existir um conhecimento pleno dos mercados é aqui anunciada como uma estratégia vigente e a implementar e, no campo da "satisfação dos mercados", deve utilizar-se o design.

A aposta na diferenciação apresenta-se em quarto lugar, apesar de ter sido a mais mencionada como estratégia implementada na amostra (fig. 4.8). A diferenciação dos produtos caracteriza-se pela forma como eles se distinguem dos seus concorrentes e pode ser conseguida através da conjugação de inúmeros atributos como a marca, o design, a qualidade, o serviço, a divulgação, a identificação, entre outros.

Mas, neste caso específico, a diferenciação apresenta-se somente pelo reforço da qualidade (fig. 4.10) e diversificação do produto (fig. 4.10), o que na ótica da autora principal não são argumentos que priviligiem a utilização desta estratégia na amostra. A ausência de atributos que diferenciem os produtos é consequência da ausência da implementação das estratégias de design, inovação (fig. 4.8) e marca (fig. 4.9).

Em suma, as estratégias a implementar exigem a aposta nos mercados que deve continuar a ser realizada por parte das empresas da amostra e alerta para um investimento no design de produto e na inovação. O sucesso destas estratégias pode traduzir-se no aumento dos resultados económicos e dos custos. A promoção da marca é uma área que se caracteriza por necessitar de investimento por parte das empresas mas que ainda assim deve ser considerada.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN OPERACIONAL

4.3.1 PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

A figura 4.14 ilustra a forma como os designers são selecionados na amostra e a maioria definiu ser a pela experiência. A figura acrescenta que 22 empresas não sentem dificuldades para incorporar serviços de design.

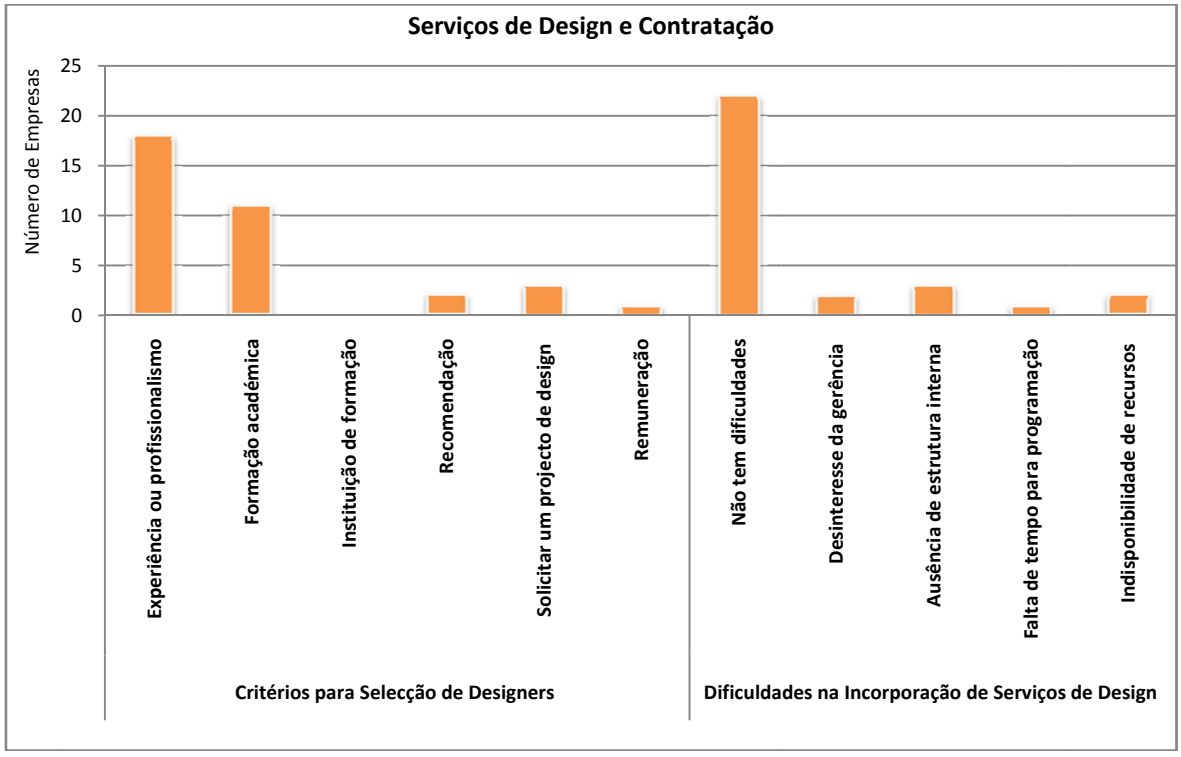


Figura 4.14: Respostas dos questionários (2.1.3 e 2.1.4) relativamente aos serviços de design e contratação nas empresas
Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

No contexto do design nas empresas (fig. 4.15), os serviços externos de design eram: multimédia, embalagens e gráfico. Estas áreas normalmente não são da competência específica da formação académica do designer de produto mas, não quer dizer que os designers internos não dominem algumas especialidades, conforme ilustra a figura. A remuneração dos designers internos era exclusivamente por ordenado fixo e os *freelancer* essencialmente por projeto.

O tempo de contratação dos designers internos nas empresas da amostra apresentado na figura 4.16 é:

- 12 designers no intervalo entre cinco a sete anos;
- Oito designers no intervalo entre zero a um anos;
- Sete designers no tempo superior a dez anos;
- Seis designers no intervalo entre dois a quatro anos;
- Dois designers no intervalo entre oito a dez anos.

A caracterização do departamento de design da amostra está ilustrada na tabela 4.13. Os valores com mais relevância são:

- Oito empresas trabalhavam exclusivamente com designers internos;
- Cinco empresas trabalhavam exclusivamente com designers externos;
- Doze empresas trabalhavam com designers internos e externos.

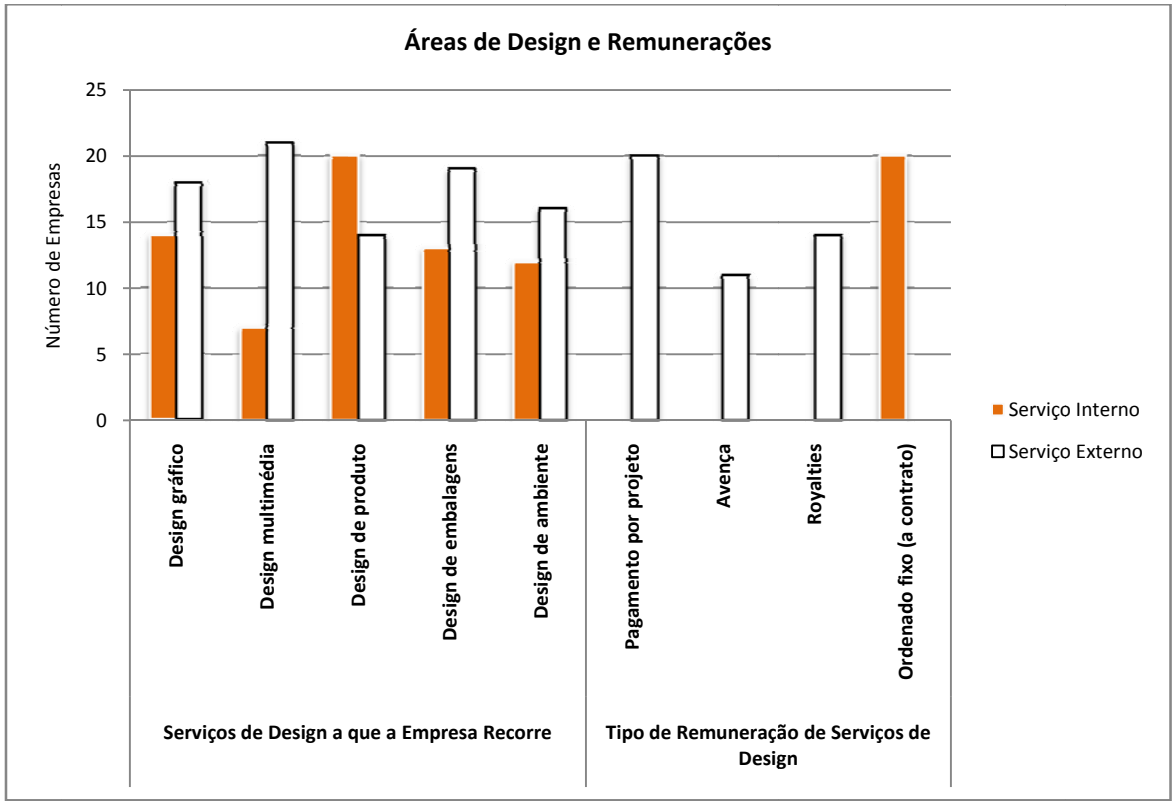


Figura 4.15: Respostas dos questionários (2.1.2 e 2.1.6) relativamente às áreas e remunerações de design nas empresas
Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

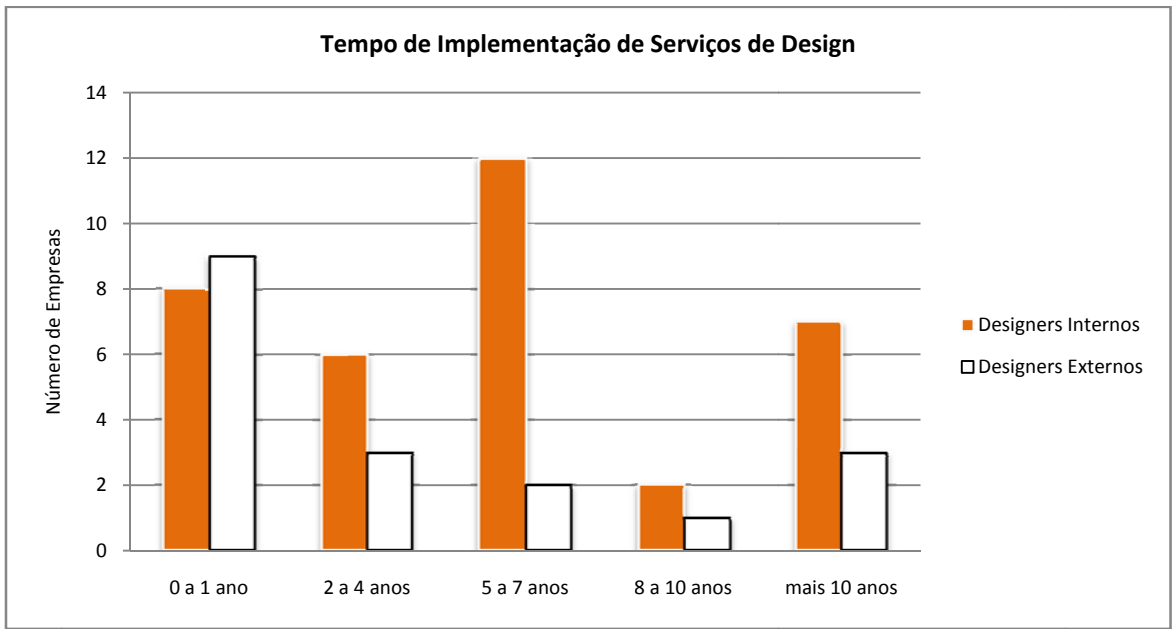


Figura 4.16: Respostas dos questionários (2.1.5) relativamente ao tempo de implementação de serviços de design nas empresas
Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

Tabela 4.13: Respostas dos questionários (2.1.5) relativamente ao intervalo de tempo que predominam os serviços de design nas empresas
Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

Empresa	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
0 -1		I				E	E		E	I						E	I	A		A	A	E		A		I
2- 4		I	E							I		E		I	I	I	E		I						I	
5- 7	I		E		I					A	I	I						I	I	I	I	I	I	I		
8-10					E			I																	I	
+ 10		I		I	I			I					E					I	A				A			

Onde I - representa serviços de design internos, E – serviços de design externos e A – Ambos os serviços de design.

A gestão de desenvolvimento de novos produtos sob uma *micro* perspetiva envolve os fatores que pesam na decisão de novos lançamentos. Na amostra, a decisão dependia, essencialmente, da solicitação dos clientes e do facto de ser uma estratégia. Na definição de novos produtos destaca-se a participação do departamento comercial, designer interno e gerência (figura 4.17). Já a conceção dos produtos era realizada essencialmente pelo departamento de design.

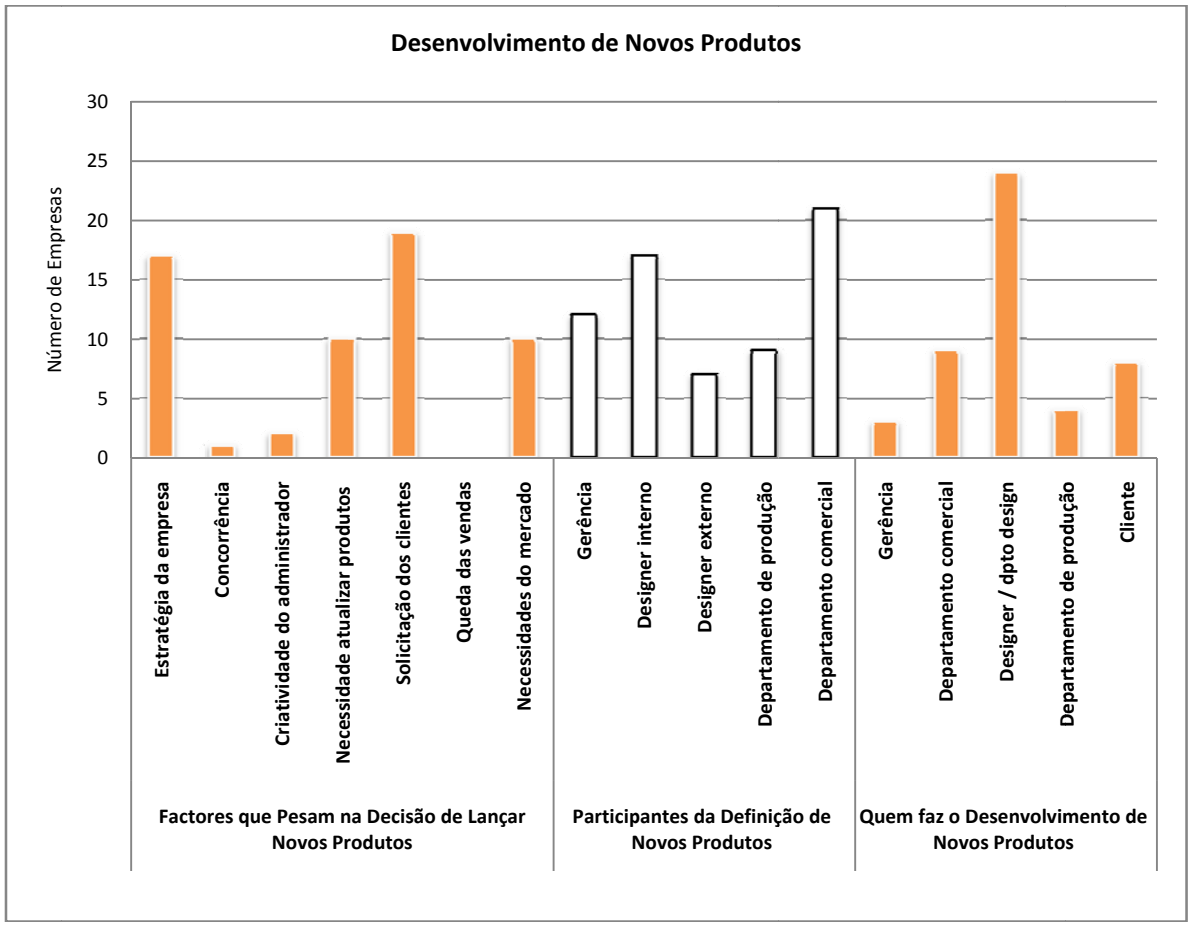


Figura 4.17: Respostas dos questionários (2.2.1, 2.2.3 e 2.1.1) para o desenvolvimento de novos produtos nas empresas
Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

As fontes (fig. 4.18) mais mencionadas para definir os conceitos de novos produtos foram as feiras sectoriais (23) e o feedback dos clientes (22). A visita ou presença em feiras da especialidade, por parte das empresas, era uma prática comum. Nestas situações os clientes e responsáveis das empresas aproveitavam a sua estadia na feira para agendarem e realizarem reuniões.

Os recursos (fig. 4.18) para apresentar os projetos de design mais referidos (por 25 empresas) foram as maquetes e amostras, seguindo-se os desenhos e esboços. Estes recursos eram quase sempre enviados para os clientes para se obter o seu *feedback* (o que, nalguns casos, implica custos para as empresas). No desenvolvimento de novos produtos, os projetos eram avaliados principalmente pelas possibilidades de fabrico, seguindo-se as razões estéticas, mercados, custos e funções.

Para 17 empresas competia ao cliente a decisão de encomendar o artigo desenvolvido para ser produzido; mas 12 empresas referiram que esta decisão competia à gerência e, menor número, ao departamento comercial, de produção e de design.

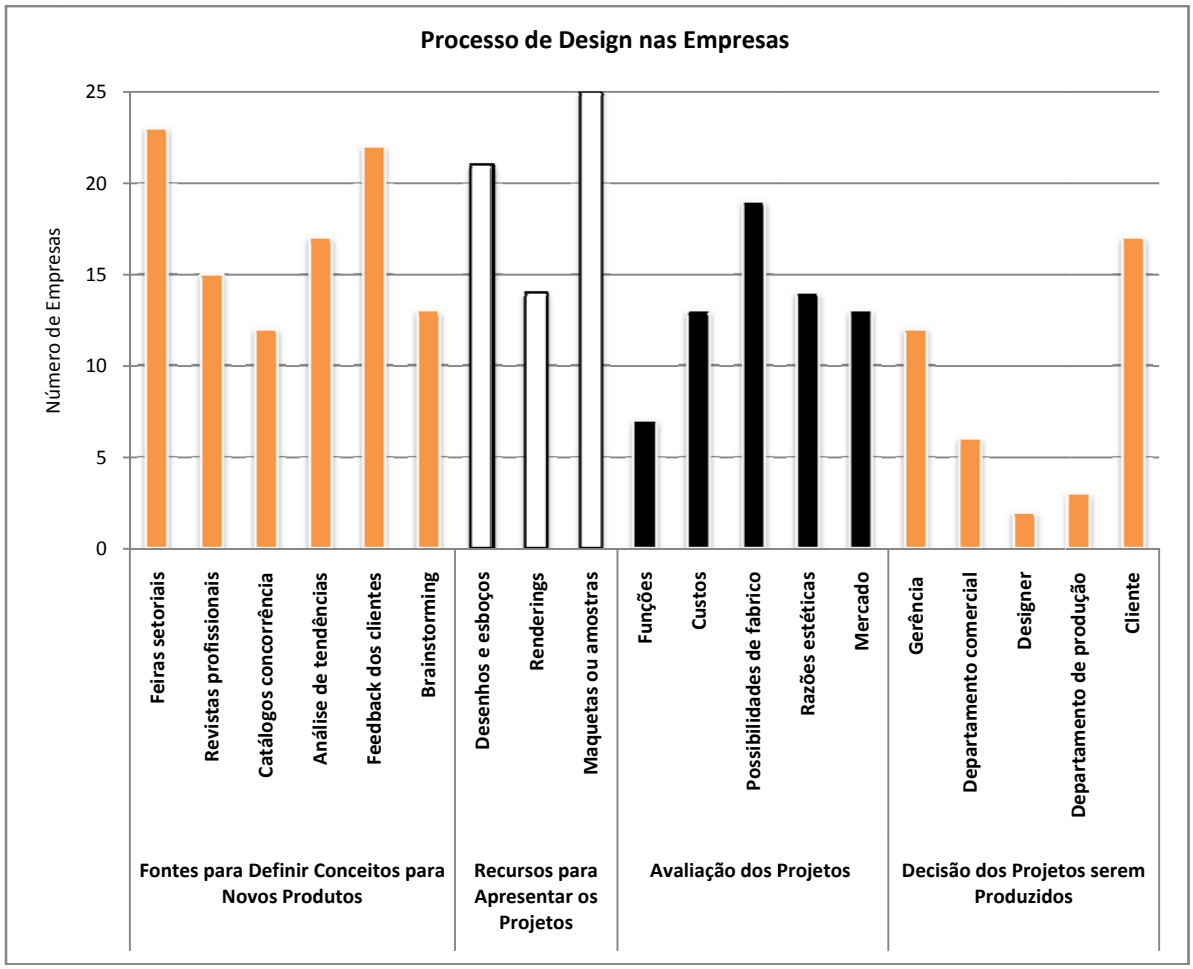


Figura 4.18 Respostas dos questionários (2.2.2 e de 2.2.4 a 2.2.6) para o processo de design nas empresas
Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

Segundo os inquiridos, os principais benefícios da incorporação do design na empresa (fig. 4.19) traduzia-se pela obtenção de diferenciação dos seus produtos relativamente à concorrência e pelo aumento das vendas.

As qualidades referidas como sendo mais evidentes do design de produto foram a melhoria das variáveis estéticas e a inovação. A aposta na inovação também coincide com o valor apresentado na questão da figura 4.8. Já, as mais valias referidas para o design gráfico, foram as melhorias da imagem de marca e na comunicação com os clientes.

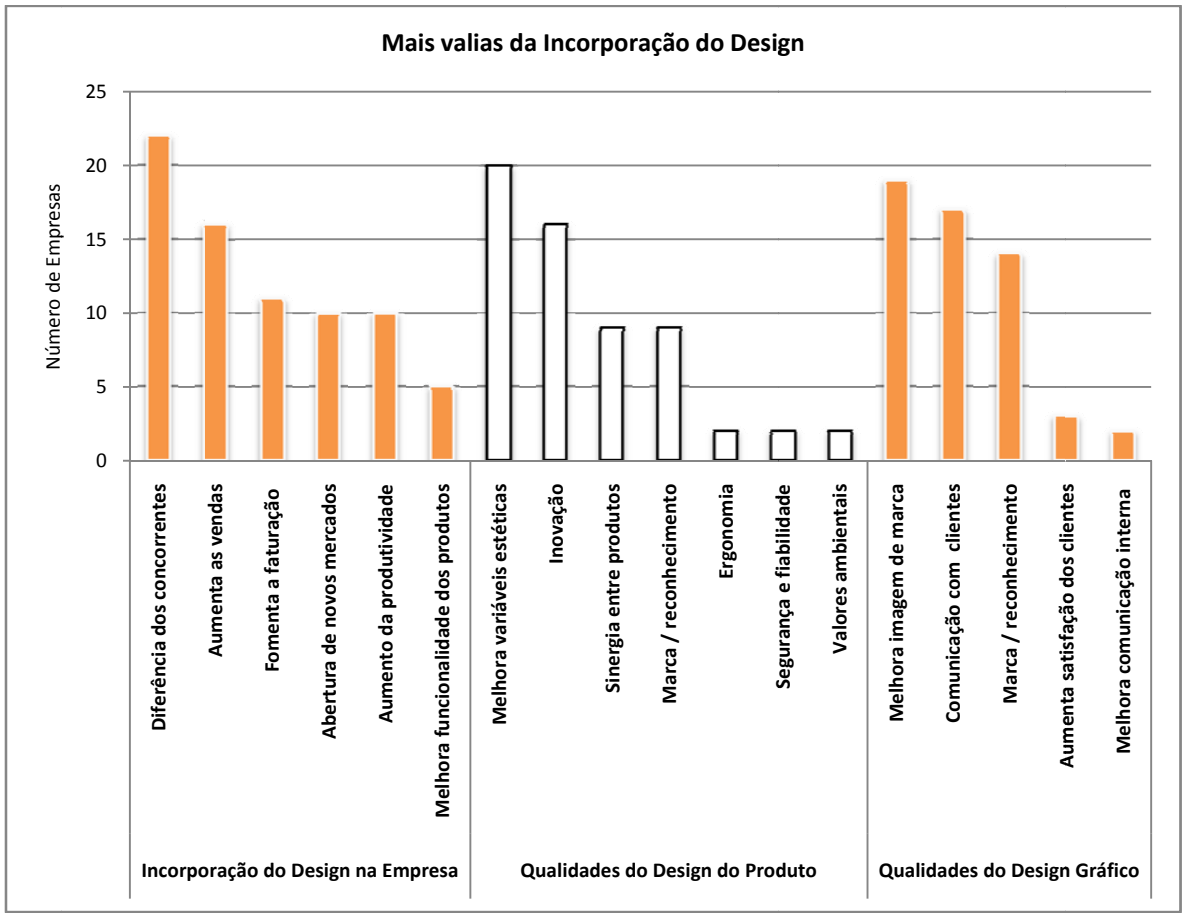


Figura 4.19: Respostas dos questionários (de 2.3.1 a 2.3.3) para as mais-valias da incorporação do design nas empresas
Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

No contexto empresarial, os designers (internos e/ou externos), no processo de desenvolvimento de produto, concebiam sobretudo para clientes e mercados (fig. 4.20). No projeto, as suas maiores preocupações eram de origem estética e de facilidade de produção. Este último é consistente com o critério mais utilizado na avaliação dos projetos (fig. 4.18).

Na rotina do designer (fig. 4.20), as funções desempenhadas eram as de pensar em novas linhas ou decorações, idealizar novos conceitos e desenvolver decorações. Outras funções baseavam-se em dar continuidade a projetos existentes, desenhar projetos 2D e realizar maquetes ou amostras. Menos de metade dos entrevistados referiram a participação dos designers noutras tarefas como: reuniões com clientes, modelação de novos produtos, escolha de amostras, entre outras.

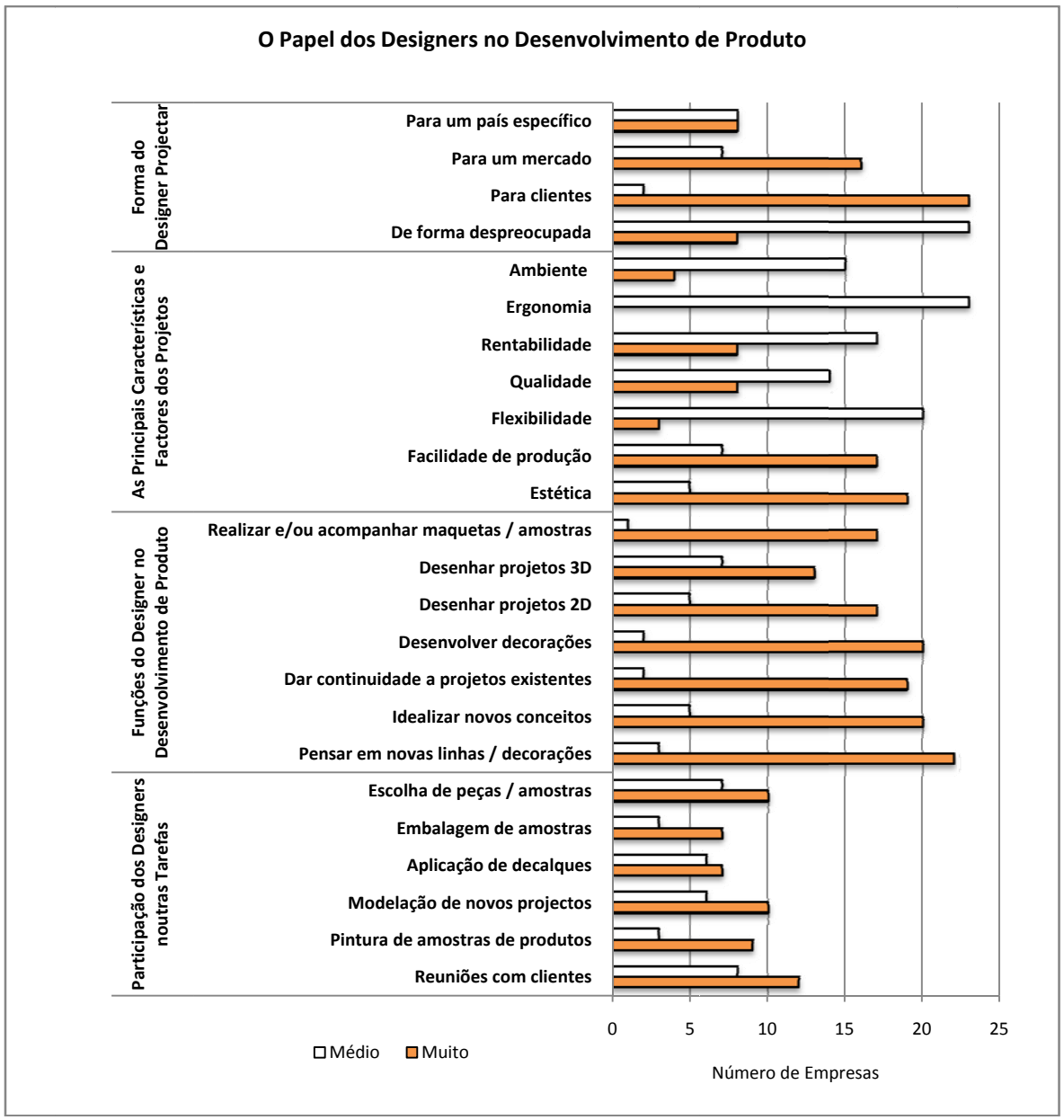


Figura 4.20: Respostas dos questionários (de 2.4.3 a 2.4.6) relativamente ao processo de desenvolvimento dos produtos por parte dos designers das empresas
Fonte: Questionários das 26 empresas do subsetor

Relativamente ao processo de desenvolvimento de produto nas empresas da amostra, os entrevistados (tab. 4.14) destacaram o conhecimento que o designer deve possuir dos mercados. Compete ao designer saber como é gerido o desenvolvimento de produto na empresa e conhecer a capacidade produtiva da empresa. Este último código deve ser incluído na formação dos designers em empresa, dado ser validado pela análise quantitativa (fig. 4.18) e qualitativa (vide tab. 4.15).

Tabela 4.14: Designers nas empresas
Fonte: Entrevistas às empresas e peritos do subsetor e questionários da amostra

DESIGNERS NAS EMPRESAS					
Ocorrências	Código	Explicação	Empresas		
			Intenção	Facto	
				Qty	LE
10	Conhecimento do mercado / marketing	Os designers, ao conhecerem os mercados (através de reuniões com os clientes, viagens aos mercados e feiras, etc.) possuem mais bagagem para converter o conhecimento em produtos com criatividade, respondendo às necessidades dos clientes.	10	n.a.	n.a.
5	Saber como se gere o design vs. empresa	Ter conhecimento da gestão do design, da organização empresarial e cultura da empresa.	4	n.a	n.a.
4	Conhecimento da capacidade produtiva	Torna-se importante, para a formação e trabalho do designer, que este conheça a fábrica e passe algum tempo nas secções fabris, de forma a perceber as competências e limitações produtivas. Saber o que se pode ou não fazer.	4	19 (fig. 4.18)	5 (tab. 4.14)
4	Conceção/ Desenvolvimento de produto	Os produtos podem ser planeados segundo épocas (festivas, feiras, etc.) mas, neste campo deu-se mais importância ao ato de criar e desenvolver produtos inovadores e criativos.	4	24 (fig. 4.17)	25 (tab. 4.14)
3	Apresentar soluções	A fim de inovar, o designer deve ter uma atitude interventiva e boa capacidade de comunicação. Ter a perceção dos outputs (exterior) e convertê-los em projetos e produtos e resultados para os clientes.	2	n.a.	n.a.
1	Custo	O design é um custo na empresa que tem de ser rentável. Importa também que este tenha conhecimento dos custos de produção.	1	13 (fig. 4.18)	n.a.

Onde qty corresponde a quantidade, LE a lugares estruturais e n.a. não aplicado

4.3.2 DEFINIÇÃO DE DESIGN

A tabela 4.15 reflete a opinião de 35 entrevistados. Segundo o maior número de lugares estruturais e de palavras-chave (16 PC e 25 LE), design é definido como desenvolvimento conceptual que, segundo os autores Erlhoff e Marshall (Ibid., 311-2), corresponde à segunda etapa do processo de desenvolvimento de produto, que se traduz pela geração de ideias.

Os lugares estruturais que se seguem foram a estética, a funcionalidade e a procura, consolidação e satisfação de mercados. De forma a clarificar os conceitos, pode dizer-se que estética (14 PC vs. 15 LE)"*é normalmente sinónimo de beleza e estilo*" (Ibid., 16) e funcionalidade (0 PC vs 14 LE)"*o cumprimento do propósito prático*" (Ibid., 176).

Em intervalos com menor representatividade, com quatro a oito respostas, pertencem os lugares estruturais: rentabilizar o negócio; criatividade / inovação; qualidade do produto e produção; conhecimento da produção e pesquisa de tendências. As palavras-chave correspondentes foram mencionadas até cinco entrevistados e destaca-se a qualidade e o conhecimento da produção que não possuem palavras-chave equiparadas. O lugar estrutural, rentabilização do negócio, foi uma condensação descritiva que englobou recortes das definições, baseadas na utilização do design, como ferramenta de apoio ao negócio, incentivando o baixo custo de produção e no favorecimento da venda.

No nível de cinco lugares estruturais insere-se a criatividade que pode ser lida enquanto "*combinação da imaginação e a compreensão preexistente*", (Ibid., 92) e a inovação associada aos melhoramentos tecnológicos. Já o conhecimento da produção beneficia a exequibilidade e a qualidade do produto. Os lugares estruturais com níveis mais baixos correspondem essencialmente a pesquisa de tendências, o indispensável, o conhecimento da cultura e identidade da empresa. Nestes campos, a tabela apresenta um elevado número de ausências de palavras-chave.

Os lugares estruturais por grupos de atores refletem que a maioria dos 12 engenheiros definiu design como o desenvolvimento conceptual, tendo em conta a estética. Dos 14 designers entrevistados, nove definiram design como desenvolvimento de produto baseado na satisfação dos clientes e mercados e sete como sinónimo de funcionalidade dos produtos. O grupo dos gestores correspondeu a 17 mas, somente nove, responderam a esta questão, e a sua maioria referiu também o desenvolvimento conceptual.

Os dados da figura 4.21 estão inseridos nos maiores intervalos de lugares estruturais. Constata-se que 23% (oito) dos entrevistados definiram design como desenvolvimento conceptual 14% (cinco), como a união de todos os lugares estruturais e 11% (quatro) responderam que seria a interseção de desenvolvimento conceptual com os mercados.

O design define-se como um desenvolvimento conceptual para os entrevistados mas, deveria traduzir-se, enquanto processo de desenvolvimento de produto, que compreende a pesquisa, idealização, o detalhe, a produção e a implementação.

Tabela 4.15: Lugares estruturais vs. palavras-chave para a definição de design do questionário (questão 2.4.2)
Fonte: Questionários das empresas do subsetor

DEFINIÇÃO DE DESIGN							
Lugares estruturais (LE)					**Palavras-chave (PC)**		**Desvio (%)**
(número de entrevistados)	**E12**	**D14**	**G9**	**T35**		**T**	
Desenvolvimento conceptual	8	9	8	25	Desenvolvimento de produto	16	22
Estética	6	6	3	15	Forma e estética dos produtos	14	4
Funcionalidade	4	7	3	14	Funcional e utilitário	10	16
Mercados: procurar, consolidar e satisfazer	4	9	1	14	Satisfação dos clientes + Mercado	6	40
Rentabilizar negócio	4	3	1	8	Produzir a baixo custo	2	60
Criatividade / inovação	1	2	2	5	Criatividade	5	0
Qualidade do produto e produção	4	-	1	5	-	-	-
Conhecimento da produção	2	1	2	5	-	-	-
Pesquisa de tendências	2	-	2	4	Saber interpretar o ambiente e tendências	4	0
Indispensável	1	1	1	3	Fundamental para as empresas	3	0
Cultura / identidade da empresa	1	1	1	3	-	-	-
Mediador	2	-	-	2	Técnica de mediação entre setores	2	0
Promoção da marca	1	-	-	1	Ferramenta de divulgação e comunicação	3	50

Onde E corresponde a engenheiros, D – designers, G – gestores, T – total, LE – lugares estruturais e PC - palavras-chave

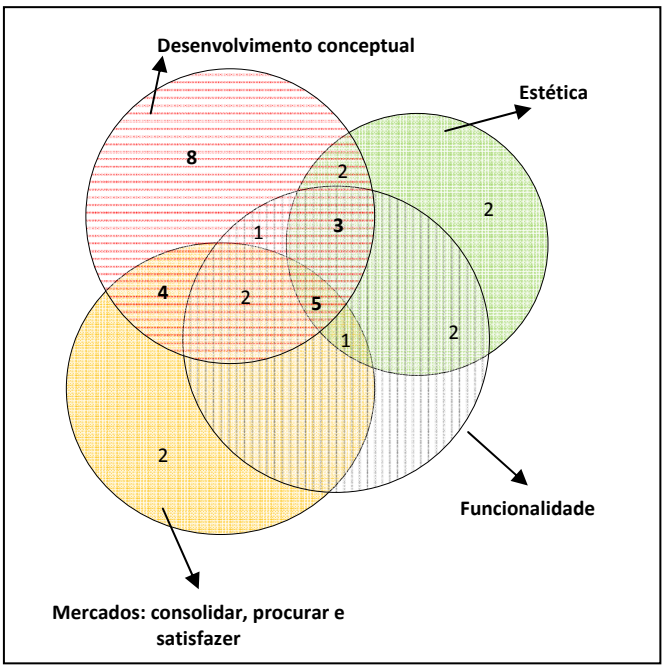


Figura 4.21: Diagrama de Venn da relação entre a maioria dos lugares estruturais vs. respostas individuais dos entrevistados para a definição de design (questão 2.4.2)
O número a bold representa os campos com maior número de respostas
Fonte: Questionários das empresas do subsetor

4.3.3 COMPARAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE ANÁLISE

Como foi explicado no capítulo da metodologia (subcapítulos 3.3.2 a 3.3.4) na análise qualitativa, nomeadamente para as definições de missão da empresa (tab. 4.5), objetivos de mercado (tab. 4.6), plano estratégico (tab. 4.7), gestão do design (tab. 4.8) e design (tab. 4.15) foram utilizados dois sistemas de análise qualitativa de dados: com recurso a palavras-chave e a lugares estruturais.

O primeiro sistema (palavras-chave) possibilitou obter, de forma rápida, uma panorâmica geral dos conteúdos das definições e, o segundo, (lugares estruturais) proporcionou mais detalhe e pormenorização.

No contexto da metodologia com recurso a lugares estruturais, as definições foram analisadas segundo os diferentes grupos de entrevistados (gestores, engenheiros e designers) de forma a entender se existiam diferenças linguísticas nas diferentes formações.

A figura 4.22 referente à tabela 7 do anexo 4 ilustra que, apesar de haver formações distintas entre os entrevistados, não existe grande variação entre as suas respostas relativamente às questões. O que se pode concluir que, apesar dos entrevistados terem diferentes formações, possuem considerações globais idênticas.

A utilização das duas metodologias neste estudo permitiu uma validação de dados de forma a legitimar a análise qualitativa realizada.

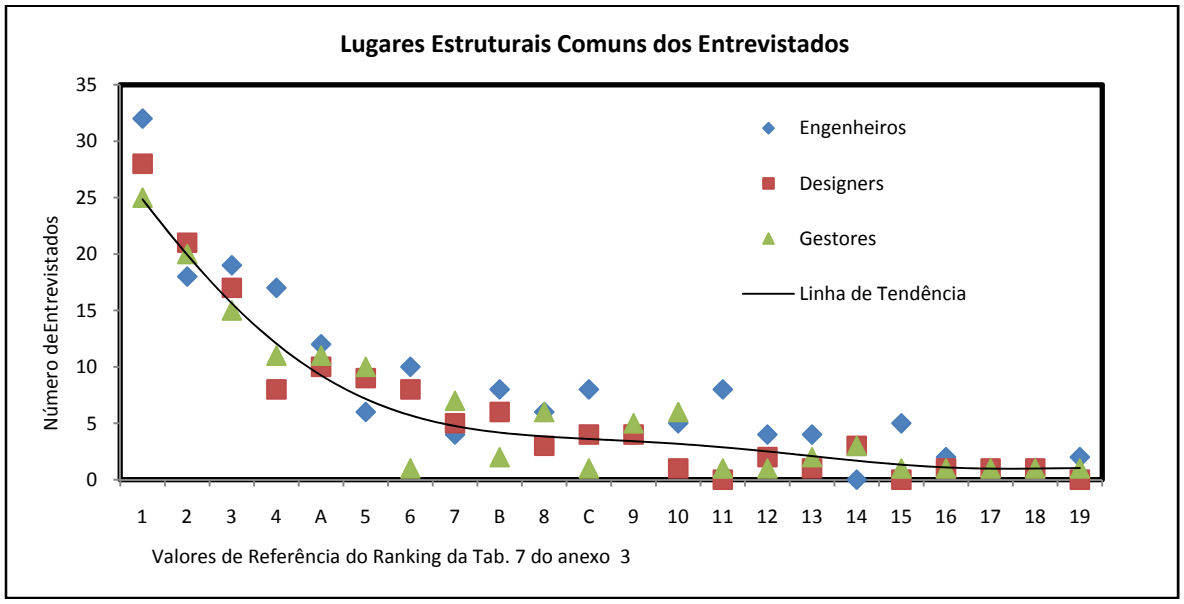


Figura 4.22: Representação do número de questões dos lugares estruturais comuns vs. os valores de referência do ranking das questões da tab. 7 do anexo 3, para cada grupo de atores (engenheiros, designer e gestores)

Fonte: Questionários das empresas do subsetor

4.3.4 REFLEXÃO DA GESTÃO DO DESIGN OPERACIONAL

O design operacional insere-se no conceito da *micro* gestão do design, definida como a forma de gerir o processo de criação de um produto no interior da empresa (desde o processo criativo até às etapas de produção e comercialização).

O principal interveniente neste tipo de gestão é o designer que é contratado nas empresas da amostra, essencialmente pela experiência que possui (fig. 4.14). Se o designer for contratado para os quadros (fig. 4.15), recebe normalmente um ordenado fixo e deve possuir aptidões para conceber produtos, como também possuir valências noutras áreas (como gráfica e ambientes).

A contratação do designer em regime parcial está mais ligada a projetos específicos (multimédia, gráfico, entre outros). Os dados revelam, no intervalo de zero a um ano, uma maior tendência para a contratação de *freelancers*, como se observa na tabela 4.13.

O trabalho do designer na empresa (fig. 4.20) corresponde essencialmente em idealizar novas linhas / decorações, novos conceitos e, a visualização dos projetos, é realizada através de maquetes ou amostras, desenhos e renderings (visualizações 2D e 3D).

No desenvolvimento de produtos, as principais características que o designer tem em consideração, são a estética (fig. 4.20), a funcionalidade (tab. 4.15) e a facilidade de produção (fig. 4.18).

A facilidade de produção relaciona-se com a forma como um produto é produzido, o que implica que o designer deve possuir um conhecimento de toda a capacidade produtiva empresarial. Neste sentido, deveria participar também na definição de novos produtos (fig. 4.18), algum elemento do departamento de produção (já que por vezes participa o departamento comercial e a gerência). Estes dados refletem que não existe nenhuma equipa de desenvolvimento de produto formada nas empresas da amostra.

O designer "*bebe*" inspiração para o desenvolvimento de novos produtos (fig. 4.18) a feiras, ao *feedback* dos clientes, a revistas e a catálogos. Após o projeto estar concebido, ele é avaliado essencialmente por possibilidades de fabrico, estética, mercado, custos e funções e, a decisão de produção, depende maioritariamente dos clientes e da gerência.

O designer, regra geral (fig. 4.17), não concebe produtos só porque está inspirado, mas sim por ser solicitado por clientes ou por ser uma estratégia da empresa (baseado em estações do ano, desenvolvimentos para feiras, agendamento de reuniões com clientes, etc.). Neste contexto, são os clientes os principais atores das empresas e, por conseguinte, o designer deverá ter um pleno conhecimento dos clientes da empresa (dos atuais e do passado), das peças que compram, que mercados representam, da dimensão do volume de negócios bem como quais são os objetivos de mercado delineados.

O designer, na empresa, tem a missão de conseguir transportar a unicidade nos produtos que concebe, proporcionando a distinção dos produtos da empresa dos da concorrência, bem como a missão de aumentar as vendas (fig. 4.19). Para esse objetivo ser atingido, será necessário estarem disponibilizadas mais áreas para a acção do designer. O designer

deverá possuir uma visão holística da empresa, segundo a ótica da gestão do design, para todos os campos (pesquisa, desenvolvimento conceptual, detalhe do design, produção e comercialização) bem como paralelamente deverão ser desenvolvidas ações de promoção de marca e de procura de clientes.

As considerações finais desta reflexão recaiem sobre o conhecimento expresso das empresas da amostra, sobre as mais valias que o designer de produto e gráfico na empresa. Mas, as empresas estarão conscientes de como pode ser desenvido o trabalho dos designers no seio empresarial para proporcionar esses benefícios? Um dos objetivos do próximo capítulo é o de esclarecer a forma de intervenção do designer na empresa, em prol dos objectivos estratégicos.

UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO A... – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO A... – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO A... – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO A... – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO A... – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO A... – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO A... – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA -

CAPÍTULO 5

PROPOSTAS DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO DO DESIGN

5 PROPOSTAS DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO DO DESIGN

As ferramentas estratégicas pressupõem como base, a integração do designer na empresa (Cooper e Press, Bruce e Bessant, Best, Mozota, Erlhoff e Marshall, entre outros). Neste capítulo apresentam-se caminhos para a perspetiva da integração do designer nas várias funções e departamentos organizacionais segundo duas perspetivas:

5.1) Definição do trabalho do designer;
5.2) Estratégias de gestão do design aplicadas ao subsetor.

Neste contexto foi realizado um novo questionário sob a temática da caracterização da gestão do design pelas empresas da amostra; o segundo questionário (vide anexo 2) foi resultante dos dados do primeiro questionário (da análise qualitativa por lugares estruturais e quantitativa) e do estado da arte (da CUD e da gestão do design). As *cheklists* apresentadas foram avaliadas segundo o grau de integração do designer na amostra. Elas serão discutidas e analisadas no decorrer do capítulo e avaliado a sua aplicação nas estratégicas enunciadas (produção, mercado e imagem). Sublinha-se novamente que, do universo das 22 empresas ativas, 17 responderam ao segundo questionário.

O modelo de gestão de design nas empresas da amostra apresenta-se como tradicional, iniciando-se o processo produtivo na conceção ou idealização até à comercialização, passando por todas as etapas do processo de produção (como a modelação, a conformação, a decoração, a cozedura, a embalagem, entre outras). Neste modelo a maioria das empresas possuem designers internos nos seus quadros, ainda que trabalhem em parcerias com designers externos (tab. 4.13).

A evolução natural transforma os modelos e as rotinas empresariais. Os exemplos internacionais revelam transformações no modelo de empresa tradicional:

- Empresas que são especializadas na produção (sem criação, como outrora as empresas nacionais o foram);
- Empresas criadoras de valor e de marca com equipas de design (incluindo profissionais como Karim Rashid, Ron Arad, Philippe Stark, entre outros);
- Agências de design, intermediárias no processo de venda que subcontratam a sua produção (como a ASA, Benetton, Rosenthal, etc.)

Qualquer uma das estratégias aqui abordadas pode ser utilizada, individualmente ou em grupo, o que possibilita a aplicabilidade em qualquer modelo de empresa de CUD. Nas estratégias enunciadas, sob o foco da intervenção do designer na empresa, a gestão do design é abordada, enquanto alavanca para o desenvolvimento estratégico e desenvolvimento económico do subsetor cerâmico.

5.1 DEFINIÇÃO DO TRABALHO DE UM DESIGNER

As funções do designer, no seio empresarial, devem ser previamente bem definidas e esclarecedoras (Mozota Ibid., 298). Neste sentido apresentam-se linhas orientadoras para a atividade base de um designer, na perspetiva de integração (tab. 5.1). Esta abordagem caracteriza-se como a *micro* gestão do design – gestão operacional e possui pontos de contato com a estratégia de processo referida por Bruce e Bessant (Ibid., 8)

A *checklist* dos campos de integração do designer no desenvolvimento de produto sintetiza a sua atividade base. A análise da tabela 5.1 mostra que:

- Todos os campos de integração do designer, no desenvolvimento do produto, são reconhecidos como tendo elevado nível de aplicabilidade nas empresas e são maioritariamente já aplicados, como se observa pelos números a *bold,* que refletem o maior número de respostas pelos índices 3 e 4;

- Todas as questões colocadas tiveram entre 65% a 100% nos índices 3 e 4, o que justifica a elevada aplicabilidade da integração do designer no desenvolvimento de produto na amostra;

- Observa-se, em poucas questões, campos de integração não aplicados mas, com interesse (CI) e uma única exceção referida sem interesse (SI), sob a temática de visualização do projeto.

Sumariamente (tab. 5.1), pode constatar-se que os campos com maior nível de aplicabilidade – 100% (pela soma dos índices 3 e 4) inserem-se:

- No conhecimento da gestão do desenvolvimento do produto por parte dos designers nas empresas;
- Na validação do projeto, de forma a minimizar erros e a adequação dos produtos na produção (como sublinhado nos dados do primeiro questionário da fig. 4.18).

A mesma tabela apresenta-se com 94% de respostas (nos mesmos índices) nos seguintes campos:

- Conhecimento do circuito da amostra e acompanhamento do protótipo;
- Realização do organigrama de produção e conhecimento de prazos do projeto;
- Conceção do produto com criatividade e inovação;
- Intenção de formar uma equipa de projeto e de realizar *brainstorming*.

As respostas, com índices de aplicabilidade mais baixos (65% a 70%), justificam a intenção das empresas formarem uma equipa de projeto e não uma presença real, já que se observa uma diferença de 20% no número de respostas nos mesmos questionários. O mesmo se presencia na realização do *brainstorming*, que se define como uma atividade em grupo que necessita de ter uma equipa de trabalho envolvida.

Também, a conceção dos produtos, não se traduz por ser exclusivamente como uma resposta a um *briefing*, já que este documento não é elaborado na totalidade das empresas, somente em 65%. Este facto pode ser resultado de ausência de tempo, desconhecimento ou falta de planificação do documento.

Tabela 5.1: *Checklist* dos campos de integração do designer no desenvolvimento do produto
Fonte: Questionários da caracterização da gestão do design

CAMPOS DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO				
CAMPOS	**COMO**	**PARA QUÊ / PORQUÊ**	**NÍVEL APLICABILIDADE NAS EMPRESAS DA AMOSTRA**	
			1.2.3.4	CI SI
Conhecer a gestão do desenvolvimento de produto	Sabendo porque fases se "materializa" o desenvolvimento de novos produtos na empresa	Acompanhar e, se necessário, intervir […]	O.O.5.**12**	O O
Formar uma equipa de projeto	Sabendo se a prática da empresa engloba reuniões com os responsáveis do design, marketing, produção, gestão, etc.	Participar, discutir ideias, desenvolver projetos […]	O.O.5.**11**	1 O
Conhecer o circuito da amostra	Percebendo quem controla, avalia, autoriza e como se processa o desenvolvimento de amostras	Acompanhar e se necessário sugerir melhoramentos […]	O.1.5.**11**	O O
Elaborar um *Briefing*	Registando o problema e o contexto da pesquisa externa da empresa e sintetizando os resultados da pesquisa interna	Gerir e efetuar sínteses sobre os resultados da pesquisa, comunicar e orientar o desenvolvimento de novos produtos, calendarizar etapas […]	O.6.**9**.2	O O
Realizar / conhecer o organigrama de produção e prazos do projeto	Conhecendo os prazos para saber de que tempo se pode despender	Cumprir prazos, planear o processo de conceção, seguir o *briefing* […]	O.1.**11**.5	O O
Conceber o(s) produto(s)	Pelo entendimento do objetivo do produto ou serviço	Cumprir o proposto pelo *briefing* […]	O.1.7.**9**	O O
Sintetizar	Conhecendo as diferentes perspetivas, competências ou especialidades	Integrar e relacionar o produto / serviço final com o utilizador / mercado […]	O.2.**11**.4	O O
Utilizar a criatividade e a inovação	Idealizando, criando e inovando	Responder ao solicitado no *briefing* […]	O.1.**10**.6	O O
Trabalhar com equipa de projeto	Agendando reuniões sempre que se ache pertinente para o desenvolvimento	Intervir, discutir ideias, desenvolver projetos, distribuir responsabilidades […]	O.4.6.**6**	1 O
Realizar *brainstorming*	Discutindo ideias na equipa de projeto	Perceber as condicionantes, as mais-valias […]	O.O.**11**.5	1 O
Visualização do produto ou projeto	Desenhando e detalhando o projeto a 2D ou 3D	Visualizar, analisar e discutir o projeto […]	O.O.7.**8**	1 1
Validar o projeto	Analisando os desenvolvimentos concebidos	Responder ao solicitado, minimizar erros, beneficiar a produção […]	O.O.6.**11**	O O
Realizar ou acompanhar modelo, amostra ou protótipo	Realizando visualizações ou criando os modelos, amostras ou protótipos	Corresponder ao solicitado, facilitar a produção, reduzir erros […]	O.O.5.**11**	1.O
Traduzir aspetos de diferenciação no produto	Traduzindo características distintas no produto	Segmentar o produto no mercado […]	O.4.**12**.1	O O

A frequência de respostas das empresas da amostra está ilustrada pelo nível de aplicabilidade (de 1 a 4, sendo que 1 representa pouco e 4 muito) e CI corresponde com interesse e não aplicado e SI sem interesse e não aplicado

Em suma, a função do designer é a de conhecer a informação genérica sobre as áreas intervenientes num dado projeto, aplicando-a de forma coordenada e concretizando o objetivo final do produto ou serviço (Marcelino 2008, 25). Neste contexto é

imprescindível a existência de um *briefing* e de uma equipa de projeto. O primeiro, compreende a síntese dos objetivos do projeto e apresenta linhas orientadoras (vide exemplo no anexo 5). A segunda, é essencial para muitos autores de referência (Marcelino, 25; Cooper e Press, 182; Rios 2008, 47; Brunner e Emery 2010, 77-8) e possibilita discussão, bem como a utilização de técnicas para a obtenção de criatividade, por exemplo, como o *brainstorming* entre os intervenientes.

Uma equipa de projeto pode ser constituída por profissionais das principais áreas:

- Design (na mediação, na definição da forma e função do produto e no detetar de problemas ao longo do processo);
- Marketing (nas relações entre empresa e clientes, identificação das oportunidades e necessidades, definição de segmentos de mercado, promoção do produto);
- Produção (nos processos de fabricação);
- Aprovisionamento (nas compras);
- Vendas (na distribuição, no *feedback* dos clientes);
- Gestão (na definição de estratégias, no planeamento, na logística, no processamento).

A atividade base de um designer está circunscrita pela forma como é gerido o processo interno de desenvolvimento de um produto em empresa (como se inicia, quem avalia, porque etapas passa, entre outros). O prazo estipulado para esse desenvolvimento (o desenvolvimento conceptual e o detalhe do design) implica a criatividade e inovação, como resposta ao solicitado no *briefing* (dependente dos desejos manifestados dos clientes, da estratégia implementada ou das necessidades empresariais).

O projeto final pode ser simulado em visualizações 2D, 3D, esboços ou croquis, protótipos ou amostras. Quando na visualização do projeto se consegue mostrar o valor do produto, isso acarreta atributos que o distingue dos seus concorrentes, podendo servir de alavanca para conquistar novos mercados, aumentar as vendas ou mesmo minimizar custos.

5.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO DESIGN APLICADAS AO SUBSETOR

O universo das estratégias de design pressupõe igualmente a integração do designer na empresa e nos seus departamentos, inserindo-se na abordagem *macro* da gestão do design, onde o design é utilizado como uma ferramenta estratégica no seio empresarial.

A propósito da gestão do design, é importante que exista uma definição da estratégia da empresa e porque meio (*output*) a empresa dá sentido e forma a essa estratégia. Os *outputs* podem ser:

- Um novo produto / serviço direcionado para um mercado;
- Um meio de construção de uma empresa;
- Aumentar a quota de mercado;
- Redução de custos e minimização de desperdícios;
- Comunicação da marca, produto ou serviço;
- Materialização de um edifício corporativo ou ambiente de vendas;
- Construção de *website*, campanhas publicitárias, entre outros.

Apresentam-se, de seguida, três estratégias de gestão do design, aplicadas à cerâmica utilitária e decorativa (CUD), baseadas nas estratégias genéricas de Porter (i.e. diferenciação, segmentação e baixo-custo) mas, este trabalho, confere-lhes outras denominações: estratégia de imagem, mercado e produção. Estas estratégias são ilustradas em *checklists* para um melhor entendimento e aplicabilidade. Acrescenta-se que, apesar de se apresentar individualmente cada estratégia, a empresa pode utilizar em simultâneo mais que uma.

Neste contexto, o nível de integração do designer, no conhecimento das estratégias empresariais da amostra, foi de 70% na soma dos índices 3 e 4 (os mais elevados em termos de aplicabilidade), o que mesmo assim não corresponde a um integração total do designer na gestão de topo ou gestão estratégica das empresas.

5.2.1 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

A integração do designer nesta estratégia, também denominada de baixo-custo, deve ser transversal a toda a produção. O designer deverá contribuir com conhecimentos e experiências e reduzir riscos de problemas na produção (Cooper e Press, fig. 2.17). A autora Mozota (tab. 2.9) acrescenta que a função do designer "*é a de melhorar a produtividade e fazer o menos caro em todas as etapas produtivas*".

A análise da tabela 5.2, das *checklists* dos campos de integração do designer para a estratégia de produção, mostra que:

- Os campos são reconhecidos como tendo aplicação nas empresas, como se observa nos números a *bold,* que refletem o maior número de respostas pelos índices 3 e 4;

- As questões colocadas tiveram entre 47% e 88% (pela soma dos índices 3 e 4), o que justifica uma aplicação de quase metade das empresas da amostra;

- Alguns campos de integração do designer, apesar de terem interesse (CI), não são utilizados como o conhecimento na secção de pasta e embalagem e, um campo, revelou-se sem interesse (SI) e contempla o conhecimento da embalagem.

- Em todos os campos foi omissa (nr) uma resposta por parte dos inquiridos;

- Uma questão, apresentada na *checklist,* não foi colocada (nc) por lapso mas, torna-se fundamental para a estratégia de produção, que corresponde à compreensão dos custos.

Segundo os índices de aplicabilidade mais elevados (soma dos níveis 3 e 4), a tabela 5.2 ilustra a integração do designer nos campos:

- Conhecer a conformação dos produtos para 94% dos inquiridos;
- Conhecer o circuito de produção genérico da fábrica (para 88% dos inquiridos);
- Conhecer as secções de modelação, acabamento e decoração (respondido por 88% dos inquiridos).

O campo que tem menor aplicabilidade nas empresas desta tabela, compreende o conhecimento da seção de embalagem e foi respondido somente por 47% dos inquiridos. A embalagem, tradicionalmente, representa um custo adicional elevado para as empresas.

A tabela 5.3 dos campos de integração do designer sob o foco da estratégia de mercado apresenta que:

- Os campos são reconhecidos como tendo um nível de aplicabilidade médio, como se apresenta nos números a *bold*, inseridos nos índices 2, 3 e 4;

- A percentagem de aplicabilidade dos campos de integração do designer varia entre 42% e 88% (pela soma dos índices mais elevados o 3 e o 4);

- Alguns campos representam interesse (CI), apesar de não serem aplicados, e dois não apresentam interesse para algumas empresas (SI) nomeadamente: o conhecimento dos procedimentos ambientais e a participação no teste de mercado;

- A omissão de duas respostas ilustrada em dois campos que não fora preenchida por uma empresa.

Tabela 5.2: *Checklist* dos campos de integração do designer para a estratégia de produção I
Fonte: Questionários da caracterização da gestão do design

CAMPOS DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER PARA A ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO I					
CAMPOS		**COMO**	**PARA QUÊ / PORQUÊ**	**NÍVEL APLICABILIDADE NAS EMPRESAS DA AMOSTRA**	
				1. 2. 3. 4. nr	CI SI
Conhecer a produção		Conhecendo todo o sistema produtivo da empresa	Conceber peças minimizando os custos, dar sugestões para otimizar a produção […]	0.1.**9**.6.1	O O
Etapas da produção	**Pasta**	Conhecendo o tipo e as características da pasta	Projetar as peças para a modelação atendendo a características como a contração […]	O.4.4.**8**.1	O O
	Modelação	Entendendo o funcionamento dos moldes	Pensar nas formas com vista à modelação, conformação, acabamentos necessários […]	O.1.4.**11**.1	O O
	Conformação	Conhecendo todos os métodos de conformação (enchimento, prensa, roller, etc.)	Perceber qual a tipologia das peças para cada método, as razões para a sua utilização […]	O.1.3.**12**.1	O O
	Acabamento	Sabendo quais são as peças que têm mais acabamentos e os motivos	Perceber como se pode otimizar as operações de acabamento […]	1.O.3.**12**.1	O O
	Enforna	Conhecendo a capacidade, a temperatura, o tipo de fornos, etc.	Reduzir a possibilidade de defeito nesta etapa e otimizar o consumo energético […]	O.2.**9**.4.1	1 O
	Decoração	Sabendo quais as técnicas de decoração utilizadas pela empresa (pintura, esponja, decalque, stencil, etc.)	Perceber quais as decorações mais e menos caras, quais os resultados obtidos de forma a conseguir otimizar o processo, ter ideias para novas decorações […]	O.O.5.**10**.1	1 O
	Vidragem	Conhecendo os métodos de vidragem (mergulho, pistola, etc.)	Saber as características e os custos dos vários métodos de vidragem […]	1.3.5.**7**.1	O O
	Escolha	Cumprindo as normas de qualidade exigida	Saber se a escolha é feita no fim de cada secção, quais os defeitos mais comuns e os motivos […]	O.2.**8**.5.1	1 O
	Embalagem	Conhecendo quais as embalagens que existem e para que produtos	Estar a par do desenvolvimento de novas embalagens, indagar se podem transportar mais peças […]	O.5.**6**.2.1	2 1
Compreender os custos		Questionando quais os produtos, materiais e processos de produção mais dispendiosos ou mais lucrativos	Acompanhar a monitorização do projeto e da produção, conhecer a previsão da venda […]	nc	nc

A frequência de respostas das empresas da amostra está ilustrada pelo nível de aplicabilidade (de 1 a 4, sendo que 1 representa pouco e 4 muito), CI corresponde com interesse e não aplicado, SI - sem interesse e não aplicado, nr – não respondeu e nc – pergunta não colocada

Segundo a tabela 5.3, as respostas com índice mais elevado de aplicabilidade (soma dos níveis 3 e 4) estão compreendidas entre 83% e 88% e são:

- Apoiar a produção final;
- Avaliar o resultado final;
- Acompanhar a pré-produção;
- Realizar um *portfólio* de produtos.

Neste contexto acrescenta-se que a avaliação do resultado final deveria ser uma resposta ao *briefing* (quando realizado) e em equipa (quando presente na empresa).

Os campos com menor índice de aplicabilidade (entre 42% a 47%) foram:

- Conhecimento dos recursos humanos;
- Conhecimento dos procedimentos ambientais.

Destaca-se a pertinência do designer em conhecer os recursos humanos da empresa, porque permite interagir com os responsáveis, discutir ideias e acompanhar a produção.

Tabela 5.3: *Checklist* dos campos de integração do designer para a estratégia de produção II
Fonte: Questionários da caracterização da gestão do design

CAMPOS DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER PARA A ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO II				
CAMPOS	**COMO**	**PARA QUÊ / PORQUÊ**	**NÍVEL APLICABILIDADE NAS EMPRESAS DA AMOSTRA**	
			1. 2. 3. 4. nr	CI SI
Realizar um portfólio de produtos	Organizando um levantamento e/ou catalogando todos os produtos e decorações	Proporcionar uma ferramenta – catálogo – acessível a utilizar por todos os departamentos, clientes […]	O.2.**9**.5.O	1 O
Conhecer os recursos humanos	Conhecendo as diversas funções dos recursos humanos	Conceber produtos que se adequem à capacidade da mão de obra existente e sugerir formação, se necessário…	O.**8**.5.2.1	1 O
Conhecer os procedimentos ambientais	Conhecendo diversos procedimentos ambientais da empresa	Aplicar práticas de ecodesign e projetar produtos atendendo a normas ambientais da empresa […]	O.**6**.5.3.1	1 1
Acompanhar a pré-produção	Verificando a amostra ou o protótipo por intermédio do responsável ou da equipa de projeto	Detetar problemas e melhorar algum aspeto (*redesign*) se necessário […]	1.1.7.**8**.O	O O
Participar no teste de mercado	Acompanhando o teste quando realizado pela equipa de marketing ou através de mercados piloto	Identificar problemas e melhorar algum aspeto (*redesign*) se se justificar […]	1.1.**7**.6.O	1 1
Avaliar o resultado final	Refletindo se o resultado final corresponde ao exigido	Verificar se o resultado final responde ao solicitado no *briefing* […]	1.O.**11**.5.0	O O
Apoiar a produção final	Acompanhando a produção do produto final na empresa ou por intermédio da equipa de projeto	Reconhecer falhas e melhorar algum aspeto (*redesign*) se necessário […]	1.O.**12**.4.0	O O

A frequência de respostas das empresas da amostra está ilustrada pelo nível de aplicabilidade (de 1 a 4, sendo que 1 representa pouco e 4 muito), CI corresponde com interesse e não aplicado, SI - sem interesse e não aplicado e nr – não respondeu

Em suma e de uma forma geral, as empresas que utilizem a estratégia de produção como a vigente nas empresas, devem portanto proporcionar uma integração do designer no circuito de produção, nos métodos e nos materiais de conformação, na capacidade

produtiva, nos procedimentos ambientais, na flexibilidade, entre outras. Será pois, uma mais-valia para o trabalho do designer, estar familiarizado com as fragilidades de cada secção e com os custos de produção (monitorização do projeto e da produção, custos e proveitos).

Uma ferramenta essencial é o registo das peças e decorações existentes na empresa (*portfólio*), das que são mais utilizadas e das outras que, apesar de não se encontrarem em produção, ainda possuam, por exemplo, as madres. No caso de não existir um catálogo atualizado de produtos, compete ao designer realizá-lo, por ser útil enquanto ferramenta de trabalho interna da empresa (departamento de modelação, de decoração, de embalagem, etc.) e, se necessário, para posteriormente utilizar e adaptar para a promoção dos seus produtos.

Mas toda a estrutura produtiva de uma empresa de CUD é caracterizada por possuir recursos humanos. Neste âmbito, o designer deverá consolidar uma relação com as chefias e com os responsáveis dos departamentos, construir de equipas de projeto e remover barreiras funcionais.

Depois do projeto ser idealizado e antes da produção em série, poderá existir uma pré-produção (um ou dois protótipos) onde se testam os materiais, as cores e as decorações, a fim de minimizar erros futuros ou fazer algum *redesign.* Neste tipo de produção integrada, pode haver um teste do produto no mercado que, na maioria das vezes, é formalizado pela discussão entre os responsáveis empresariais da equipa de projeto.

No âmbito da estratégia de produção, compete ao designer acompanhar diretamente a produção na fábrica, ou por intermédio da equipa de projeto. O resultado final (produto ou serviço) deverá ser avaliado, responder ao *briefing* e ter o nível de qualidade exigido.

5.2.2 ESTRATÉGIA DE MERCADO

Nesta estratégia, também denominada de segmentação, o designer deve estar integrado no departamento de vendas, de marketing bem como no próprio processo de venda, obtendo os conhecimentos necessários sobre o público para quem vai projetar (Cooper e Press, fig. 2.17). Os autores, neste processo, acrescentam a importância dos comentários do cliente, traduzindo-se em fontes de estimulação de novas ideias.

Segundo Mozota (tab. 2.9), o comportamento do designer nesta estratégia, é de "*reforçar a posição da empresa enquanto especialista de um mercado, ou tipo de utilizadores, bem como melhorar o valor do produto, no intuito de melhor o adaptar às necessidades dos utilizadores".*

A tabela 5.4, referente às *checklists* dos campos de integração do designer nesta estratégia, reflete que:

- Os campos são reconhecidos como tendo nível de aplicabilidade nas empresas, como se observa pelos números a *bold*, que destacam o maior número de respostas pelos índices 3 e 4;

- As questões colocadas tiveram entre 58% a 100% pela soma dos índices 3 e 4, o que justifica uma forte inclusão do designer na estratégia de mercado;

- Existem campos como o de satisfazer mercados, interagir com clientes, conhecimento da base de dados dos clientes, entre outros, que foram referidos com interesse (CI), mesmo ainda não aplicados, exceto um (SI), que excluiu o conhecimento das bases de dados dos clientes.

Segundo a mesma tabela, os campos com maior aplicabilidade pela soma dos índices 3 e 4, foram:

- A integração do designer na procura de mercados (respondido por 100% da amostra);
- Inclusão do designer na calendarização da gestão de produtos (respondido por 90% da amostra).

As respostas com menor nível de aplicabilidade inserem-se no intervalo de 58% e 70%, pelos mesmos índices, e são:

- Satisfazer mercados;
- Interagir com clientes;
- Conhecer bases de dados dos clientes.

Estes últimos dados não traduzem o conhecimento efetivo do designer no contexto desta estratégia o que pressupõe uma relação próxima deste ator com o cliente e o mercado.

Em suma, para as empresas que utilizam a estratégia de mercado, o designer tem de participar na efetiva prospeção de mercado ao lado do marketing, visitando feiras, lojas, acompanhando algumas reuniões com os clientes e realizando *benchmarking* (fig. 5.4).

Todas as empresas devem possuir uma base de dados dos seus clientes, que deverá relacionar, entre outras, com uma análise de volume de vendas e dos respetivos mercados. Esta ferramenta permite perceber quais os principais clientes da empresa, o

seu posicionamento e qual o circuito de distribuição. Desta forma o designer pode conhecer melhor quem solicita o produto, adequar produtos existentes e conceber novos produtos.

Tabela 5.4: *Checklist* dos campos de integração do designer para a estratégia de mercado
Fonte: Questionários da caracterização da gestão do design

CAMPOS DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER PARA A ESTRATÉGIA DE MERCADO				
CAMPOS	**COMO**	**PARA QUÊ / PORQUÊ**	**NÍVEL APLICABILIDADE NAS EMPRESAS DA AMOSTRA**	
			1. 2. 3. 4	CI SI
Procurar mercados	Visitando feiras e lojas, fazendo prospeção de mercado, tendo, feedback do marketing, etc.	Conhecer mercados, direcionar produtos […]	O.O.**11**.6	O O
Consolidar mercados existentes	Fazendo levantamento dos clientes existentes	Adequar mais a oferta aos clientes […]	O.2.**9**.6	O O
Satisfazer mercados	Conhecendo e definindo os tipos de mercados / clientes	Satisfazer os consumidores […]	O.5.5.**5**	2 O
Interagir com clientes	Comunicando com o cliente	Ter possibilidade de discutir ideias em primeira mão afim direcionar os projetos […]	O.4.**7**.5	1 O
Conhecer bases de dados dos clientes	Sabendo quais os principais clientes, mercados e volume de vendas	Conhecer o nível dos clientes (posicionamento) e o tipo de produtos que compram para direcionar os produtos ou desenvolvimentos […]	O.3.5.**7**	1 1
Calendarizar a gestão de produtos	Preparando o desenvolvimento de produtos para determinado mercado, feira, estação, exposição ou canal de distribuição	Gerir e ter tempo de preparação para os futuros desenvolvimentos […]	O.1.8.**8**	O O
Fazer "*benchmarking*"	Visitando lojas, feiras e pesquisando produtos e empresas de referência	Comparar preços, qualidade […]	O.1.**11**.3	2 O
Realizar um portfólio de produtos	Organizando um levantamento e/ou catalogando todos os produtos e decorações	Proporcionar uma ferramenta – catálogo - acessível para adequar ofertas a clientes […]	O.2.**9**.5	1 O
Pesquisar tendências	Procurando as tendências nos suportes disponíveis (livros, revistas, *websites*, feiras, lojas)	Desenvolver produtos com base nas tendências […]	O.2.**10**.5	1 O

A frequência de respostas das empresas da amostra está ilustrada pelo nível de aplicabilidade (de 1 a 4, sendo que 1 representa pouco e 4 muito) e CI corresponde com interesse e não aplicado e SI sem interesse e não aplicado.

O relacionamento com os clientes é também outro aspeto a considerar na integração do designer no mercado, seja em termos de contatos diretos, ou por outros canais de comunicação (como o telefone e o correio eletrónico). Os contatos diretos podem ocorrer em diferentes cenários (instalações da empresa ou do cliente, certames ou em espaços neutros) mas, em qualquer deles, o designer pode preparar recursos de apoio à reunião

(catálogos, *portfolios*, esboços, desenhos, peças, decorações, entre outros). Acrescenta-se a presença dos intermediários no processo de compra que, muitas vezes, não permitem que o designer e os responsáveis das empresas se relacionem com os clientes.

Para o designer conseguir projetar convenientemente para os mercados e utilizar a criatividade no processo de gerar ideias, tem de possuir conhecimentos das tendências e do mundo que se espelham na atualidade.

O designer deve ter ainda uma posição ativa na calendarização da gestão de produtos, porque, as suas funções ou tarefas, podem estar sujeitas a atividades antecipadamente calendarizadas na rotina empresarial (i.e. estar dependente das agendas, dos objetivos da empresa como presença em feiras, ou sob o foco das estações do ano).

5.2.3 ESTRATÉGIA DE IMAGEM

A estratégia de imagem, também denominada de marca ou de diferenciação, está diretamente relacionada com o marketing, a publicidade e o design gráfico. Mozota (tab. 2.9) refere para esta estratégia que, a função do designer é de "*reforçar o poder da empresa no seu mercado, na imagem, nas marcas e juntar o valor visual ao produto*".

Nesta perspetiva, a tabela 5.5 dos campos de integração do designer para a estratégia de imagem, ilustra que:

- Todos os campos são reconhecidos como sendo maioritariamente aplicados na amostra;

- O intervalo mais elevado insere-se entre 65% a 88% (segundo a soma dos índices 3 e 4);

- Algumas empresas, apesar de não integrarem o designer na estratégia de imagem, reconhecem que seria importante (CI), com a exceção de duas respostas, que não manifestaram interesse (SI). Os campos destas respostas referem-se à análise do designer do mundo exterior e do seu conhecimento dos limites ambientais.

Os campos (tab. 5.5) com maior nível de integração (soma dos índices 3 e 4) tiveram entre 82% a 88%. Eles compreendem:

– A pesquisa de tendências;
– A realização de *benchmarking*.

Os campos com nível de aplicabilidade inferior (entre 65% a 70%) abordam o conhecimento dos limites ambientais, do mundo exterior e do designer possuir pensamento *cool hunter*. O desconhecimento dos procedimentos ambientais vai de encontro ao referido para a tabela 5.3.

A segunda tabela dos campos de integração do designer para a estratégia de imagem (tab. 5.6) apresenta:

- Um nível de aplicabilidade elevada nos campos das *cheklists* enunciadas;

- Uma utilização efetiva em empresa, entre 70% a 100%, pela soma dos índices 3 e 4;

- Um reconhecimento do interesse de dois campos enunciados (CI) apesar de não colocados em prática, nomeadamente: o conhecimento da identidade e imagem empresarial e realização de *portfólio* de produtos.

A tabela ilustra que a totalidade dos inquiridos (100%) apresentado pela soma dos índices 3 e 4:

– Integra o designer na sua diversidade de produção;
– Quase todos (95%) responderam que o designer possui conhecimento dos produtos e dos serviços disponibilizados.

Os campos com menor impacto (tab. 5.6) foram o de conhecimento dos atributos da empresa (70%) e da imagem vs. identidade empresarial (76%). Estes dados revelam-se contraditórios para uma aplicação de uma efetiva estratégia de imagem empresarial.

Tabela 5.5: *Checklist* dos campos de integração do designer para a estratégia de imagem I
Fonte: Questionários da caracterização da gestão do design

CAMPOS DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER PARA A ESTRATÉGIA DE IMAGEM - TENDÊNCIAS				
CAMPOS	**COMO**	**PARA QUÊ / PORQUÊ**	**NÍVEL APLICABILIDADE NAS EMPRESAS DA AMOSTRA**	
			1. 2. 3. 4	CI SI
Pesquisar tendências	Procurando as tendências nos suportes disponíveis (livros, revistas, *websites*, feiras, lojas)	Desenvolver produtos com base nas tendências […]	O.2.**10**.5	1 O
Ter pensamento *cool hunter*	Questionando as alterações no contexto e no mundo	Perceber, refletir e/ou indagar as novas necessidades dos consumidores […]	O.4.**9**.3	1 O
Analisar o mundo exterior	Analisando as transformações na sociedade e no mundo em geral	Projetar produtos para o contexto de ação pretendido […]	O.4.**9**.3	O 1
Pesquisar de forma sincrónica	Procurando produtos, famílias de produto, evolução e atualidade de forma externa à empresa	Conhecer os produtos que existem no mercado e a sua evolução […]	O.3.**9**.4	1 O
Pesquisar materiais, tecnologia, produtos, inovações, etc.	Estando atualizado com as inovações que vão surgindo	Adequar, aplicar ou sugerir novos materiais, tecnologia, processos […]	O.4.**7**.6	O O
Conhecer os limites ambientais	Conhecendo os recursos limitados do mundo e assumindo preocupações ambientais	Aplicar práticas de ecodesign e de sustentabilidade […]	O.5.**8**.3	O 1
Fazer "*benchmarking*"	Visitando lojas, feiras e pesquisando produtos e empresas de referência	Comparar preços, qualidade […]	O.1.**11**.3	2 O

A frequência de respostas das empresas da amostra está ilustrada pelo nível de aplicabilidade (de 1 a 4, sendo que 1 representa pouco e 4 muito) e CI corresponde com interesse e não aplicado e SI sem interesse e não aplicado

A tabela 5.7 das *checklists* dos campos de integração do designer para a estratégia de imagem (III) na amostra apresenta que:

- Os campos são reconhecidos como tendo um nível de aplicabilidade médio, como se apresenta nos números a *bold*, inseridos nos índices 2, 3 e 4;

- A percentagem de aplicabilidade dos campos de integração do designer varia entre 35% e 76% (pela soma dos índices mais elevados o 3 e o 4);

- Quase todos os campos representam interesse (CI), apesar não serem aplicados, e dois não apresentam interesse para algumas empresas (SI) nomeadamente: o conhecimento da distribuição e do serviço pós-venda.

O campo de integração mais elevado nas empresas da amostra, segundo a mesma tabela baseado nos índices 3 e 4, contempla:

– A integração do designer na implementação dos suportes de publicidade.

Tabela 5.6: *Checklist* dos campos de integração do designer para a estratégia de imagem II
Fonte: Questionários da caracterização da gestão do design

CAMPOS DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER PARA A ESTRATÉGIA DE IMAGEM – IDENTIDADE DA EMPRESA				
CAMPOS	**COMO**	**PARA QUÊ / PORQUÊ**	**NÍVEL APLICABILIDADE NAS EMPRESAS DA AMOSTRA**	
			1. 2. 3. 4	CI SI
Conhecer a imagem e identidade da empresa	Entendendo a missão, história e imagem da empresa	Saber como "personalizar" nos produtos ou serviços a imagem e marca da empresa […]	O.3.5.**8**	1 O
Conhecer os atributos do produto da empresa	Analisando quais as características que mais identificam os produtos da empresa	Identificar tipos de produtos; saber onde se pode melhorar as suas características […]	O.5.6.**6**	O O
Conhecer a diversidade da produção	Fazendo um levantamento, conhecendo a história, a evolução e a diversidade	Posicionar os produtos existentes na atualidade, adequar mais oferta ao cliente […]	O.O.**12**.5	O O
Realizar um portfólio de produtos	Organizando um levantamento e/ou catalogando todos os produtos e decorações	Proporcionar uma ferramenta – catálogo – acessível a utilizar por todos os departamentos, clientes […]	O.2.**9**.5	1 O
Saber quais os produtos *Premium*	Identificando os produtos ou decorações mais vendidas	Posicionar os produtos na empresa […]	O.1.**10**.6	O O
Conhecer os serviços disponibilizados	Perguntando aos responsáveis que serviços a empresa disponibiliza	Conhecer a mais-valia dos serviços, pesquisar os de outras empresas, sugerir alterações […]	O.1.**9**.7	O O

A frequência de respostas das empresas da amostra está ilustrada pelo nível de aplicabilidade (de 1 a 4, sendo que 1 representa pouco e 4 muito) e CI corresponde com interesse e não aplicado e SI sem interesse e não aplicado

Na tabela 5.7, os campos com menor importância (entre 35% e 47%), baseados nos mesmos índices, são:

- Conhecimento dos serviços pós-venda (que contraria o apresentado na tab. 5.6 e revela, para 90% das empresas, que o designer tem conhecimento dos serviços disponibilizados);
- Conhecimento dos canais de distribuição;
- Implementação e/ou reavaliação da estratégia de marca. O que sublinha a ausência do conhecimento do designer, em termos estratégicos e do seu afastamento da gestão de topo.

Em suma, o designer deve, em primeiro lugar, relacionar-se com a gestão de topo da empresa de forma a integrar-se, conhecer e discutir a estratégia empresarial e plano estratégico.

Ainda inserido no micro ambiente empresarial, o designer tem de conhecer a identidade da empresa e a imagem que transporta para o exterior, saber como são caracterizados os produtos e quais são os mais distintos e mais vendidos. Esta pesquisa e integração deve ser trabalhada num *portfólio* de produtos.

O portfólio de produtos da empresa deve ser considerado pelos designers enquanto materialização da história. A história do produto compreende, muitas vezes, alterações efetuadas ao longo do tempo e importa ao designer conhecer os motivos dessas

transformações. Assim sendo, realça-se a necessidade de existir um catálogo atualizado de produtos para futura promoção e/ou para utilização na empresa.

Tabela 5.7: *Checklist* dos campos de integração do designer para a estratégia de imagem III
Fonte: Questionários da caracterização da gestão do design

CAMPOS DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER PARA A ESTRATÉGIA DE IMAGEM – COMERCIALIZAÇÃO E PROMOÇÃO				
CAMPOS	**COMO**	**PARA QUÊ / PORQUÊ**	**NÍVEL APLICABILIDADE NAS EMPRESAS DA AMOSTRA**	
			1. 2. 3. 4	CI SI
Conceber suportes para promover a marca	Realizando suportes que publicitem o produto	Responder ao solicitado no *briefing* […]	O.5.5.**6**	1 O
Acompanhar a venda	Estudando o comportamento do produto no mercado	Posicionar o produto na empresa e direcionar futuros desenvolvimentos […]	1.3.**8**.4	1 O
Conhecer a distribuição	Reconhecendo os canais de distribuição	Saber como desenvolver suportes de publicidade ou recursos de apoio à venda para todos os canais […]	3.5.**6**.1	O 2
Implementar / reavaliar a estratégia de marca	Reajustando ou implementando novas estratégias de marca / imagem para o produto	Discutir ideias, desenvolver suportes de comunicação […]	1.5.**5**.3	2 O
Conceber suportes de comunicação	Desenvolvendo suportes de comunicação adequados aos clientes / mercados	Responder ao *briefing*, à estratégia de marca […]	O.4.**8**.2	3 O
Implementar suportes de publicidade	Posicionando os elementos de comunicação em vários espaços (físicos ou virtuais)	Possuir conhecimento em design gráfico, de ambientes, multimédia ou fazer parcerias com peritos para criar suportes de comunicação […]	1.2.**9**.4	1 O
Conhecer serviços pós-venda	Conhecendo os serviços que a empresa presta e os de outras empresas.	Utilizar esses serviços e, se necessário, sugerir outros […]	1.**6**.4.2	1 3

A frequência de respostas das empresas da amostra está ilustrada pelo nível de aplicabilidade (de 1 a 4, sendo que 1 representa pouco e 4 muito, nr indica o número de empresas que não respondeu) e CI corresponde com interesse e não aplicado e SI sem interesse e não aplicado.

A estratégia de imagem distingue-se pela novidade e atualidade e, nesse sentido, o designer tem de fazer uso das tendências. O designer ou a empresa podem estabelecer parcerias com entidades que "vendem" tendências, bem como visitar certames com esse objetivo. Mas não é suficiente para a empresa possuir esta informação, pois a concorrência pode ter os mesmos dados. É necessário, portanto, que a equipa de projeto analise e esteja atenta às transformações do mundo, aos ciclos, aos acontecimentos nos outros países, a outras estratégias de ação, etc. Aqui, existem uns atores muito úteis, denominados de *cool hunters,* que são caracterizados por serem pessoas que antecipam os acontecimentos.

O designer deve pesquisar o contexto envolvente e inovar, adaptando as tendências do momento e sintetizando-as em conceitos para novos produtos. O designer pode realizar um catálogo interno de tendências (da empresa ou do próprio) onde podem constar cores, formas, texturas, composições, esboços ou croquis, citações, entre outras. Ele deve

realizar também uma pesquisa extensível a produtos, materiais, legislação ambiental e tecnologia de ponta.

Adicionalmente, apesar de não ter sido especificado nas checklists, o designer tem de conhecer os mercados e os segmentos alvo da empresa pois, nesta estratégia, é necessário que exista uma boa comunicação entre as duas partes – a empresa detentora da marca e os clientes – nas fases da promoção ou comercialização dos produtos.

Em simultâneo com o desenvolvimento de produto, traduzindo aspetos de diferenciação nos produtos ou serviços, respondendo ao objetivos empresariais e ao *briefing* (tab. 5.1), o designer deve concentrar-se na conceção ou gestão dos suportes de comunicação e promoção da marca. Neste sentido, é importante o designer estar familiarizado com o canal de distribuição a utilizar, bem como com os serviços disponibilizados (tanto para venda como para pós-venda).

A comercialização envolve portanto a promoção, a venda, a distribuição e a pós-venda. A comercialização (implica uma troca) reflete o resultado da estratégia implementada para o produto. Na promoção ou publicidade, o designer pode desenvolver suportes que apoiem a difusão comercial do produto (cartazes, *outdoors*, *spots*, entre outros) e consequentemente a venda (como embalagens ou folhetos informativos).

A pós-venda é assegurada quando o cliente já usufrui do produto ou serviço, traduzindo-se pela disponibilização de apoio ao cliente, com o objetivo de o satisfazer e o fidelizar. A empresa, em conjunto com o designer, pode disponibilizar serviços como o de garantia de qualidade, a assistência (conserto), o restauro, a reposição e as coleções numeradas.

5.2.4 SÍNTESE DA APLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NA AMOSTRA

Nesta síntese aprofunda-se a relação dos resultados da pesquisa de campo (questionários e entrevistas) com o estado da arte, relativo à gestão do design, contextualizada na atualidade do ano 2012 da amostra. Aqui reflete-se quais as estratégias vigentes nas empresas da amostra (produção, mercado e imagem), o nível de integração do designer e as fragilidades das estratégias.

A missão do designer, na generalidade do mundo empresarial da amostra, traduz-se essencialmente por: satisfazer as necessidades dos clientes, resolver problemas, aumentar a rentabilidade e as vendas (fig. 2.14).

Os primeiros questionários e as entrevistas realizadas, no universo da amostra, destacam a utilização das estratégias de mercado e produção. Esta conclusão foi determinada pelas respostas apresentadas nas seguintes figuras 4.8, 4.10, 4.18 e tabelas 4.5 a 4.9 e 4.15. Acrescenta-se que a figura 4.8 apresenta a aposta na diferenciação do produto, como questão com maior número de respostas mas, a análise do estado da arte não é coerente com o afirmado nesta questão:

- Na tabela 2.4 constata-se que as empresas nacionais de CUD foram as que produziram maior quantidade de produtos de cerâmica utilitária em toda a Europa (UE-27). E que as empresas eram caracterizadas por serem as que vendiam a um preço mais baixo os seus produtos, refletindo uma ausência do valor acrescentado e de investimento na imagem.

- As empresas de CUD também foram caracterizadas por serem essencialmente exportadoras (fig. 2.6), o que é determinante para que exista uma relação próxima com os mercados e para que apresentem um crescimento ao nível da produtividade (fig. 2.2). Estes dados reforçam a utilização das estratégias de mercado e de produção nas empresas da amostra.

Contudo, os dados refletem que o volume de exportações no subsetor continua a diminuir e as empresas a encerrar. Neste contexto, a análise das ilustrações acima referidas e das figuras 5.1 a 5.3, apontam algumas fragilidades referidas para as estratégias de mercado, produção e imagem.

Os pontos fracos da integração do designer nas estratégias de mercado e produção (fig. 5.1 e 5.3) são:
- Pouca consciência das atividades base de um designer no âmbito da satisfação dos mercados;
- Conhecimento limitado dos consumidores finais;
- Demasiada dependência dos intermediários no processo de compra;
- Pouca definição de uma equipa de desenvolvimento de projeto;
- Alheamento do designer sob o contexto dos limites e procedimentos ambientais;
- Pouca utilização do *briefing* de produto;
- Desconhecimento dos recursos humanos da empresa;
- Pouco conhecimento técnico dos materiais (produtos base para a conformação);

- Falta de acompanhamento na secção de embalagem dos produtos;
- Pouca utilização das aptidões do designer no campo das novas tecnologias e meios eletrónicos.

LE	%	CAMPOS DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO					
A	100	-					
B	94	Conformação					
C	88	Modelação	Acabamento	Decoração	Conhecer a produção	Avaliar o resultado final	Acompanhar a produção final
D	83	Acompanhar a pré-produção			Realizar um portfólio de produtos		
E	76	Escolha			Enforna		
F	70	Vidragem			Acompanhar o teste de mercado		
G	65	-					
H	58	-					
I	53	Pasta					
J	47	Embalagem			Conhecer os recursos humanos		
K	42	Conhecer os procedimentos ambientais					
nc	-	Compreender os custos					

Figura 5.1: Isotopia geral dos níveis de integração do designer na estratégia de produção
O valor da percentagem (%) reflete-se pela soma dos índices 3 e 4 que têm maior aplicabilidade
Fonte: Questionários da caracterização da gestão do design

LE	%	CAMPOS DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NA ESTRATÉGIA DE MERCADO	
A	100	Procurar mercados	
B	94	Calendarizar a gestão de produtos	
C	88	Consolidar mercados existentes	Pesquisar tendências
D	83	Fazer *benchmarking*	Realizar um portfólio de produtos
E	76	-	
F	70	Interagir com clientes	Conhecer bases de dados dos clientes
G	65	-	
H	58	Satisfazer mercados	

Figura 5.2: Isotopia geral dos níveis de integração do designer na estratégia de mercado
O valor da percentagem (%) reflete-se pela soma dos índices 3 e 4 que têm maior aplicabilidade
Fonte: Questionários da caracterização da gestão do design

A estratégia que apresenta menos expressividade nas empresas da amostra é a de imagem (fig. 5.3). Neste contexto ela apresenta como principais pontos fracos:

- Indisponibilização da informação relativa ao circuito de distribuição;
- Desconhecimento dos serviços disponibilizados pela empresa (apoio à venda e pós-venda);
- Diminuto contato com a gestão de topo (incluindo o campo da reavaliação das estratégias);
- Pouca conceção de suportes de promoção ou comunicação;
- Alheamento das práticas ambientais e recursos existentes e/ou disponíveis do planeta;

- Pouca preocupação de caracterização da identidade dos produtos da empresa;
- Reduzido valor acrescentado na venda dos produtos;
- Desvalorização da marca e do "*made in Portugal*".

LE	%	CAMPOS DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NA ESTRATÉGIA DE IMAGEM				
A	100	Conhecer a diversidade de produção				
B	94	Saber quais os produtos *premium*	Conhecer os serviços disponibilizados			
C	88	Pesquisar tendências				
D	83	Fazer *benchmarking*	Realizar um portfólio de produtos			
E	76	Pesquisar de forma sincrónica	Pesquisar materiais, inovações, tecnologia, etc.	Conhecer a imagem e identidade da empresa	Acompanhar a venda	Implementar suportes de publicidade
F	70	Utilizar pensamento *cool hunter*	Analisar o mundo exterior	Conhecer os atributos do produto da empresa		
G	65	Conhecer os limites ambientais	Conceber suportes para promover a marca			
H	58	Conceber suportes de comunicação				
I	53	-				
J	47	Reavaliar estratégias de marca				
K	42	Conhecer a distribuição				
L	35	Conhecer serviços pós-venda				

Figura 5.3: Isotopia geral dos níveis de integração do designer na estratégia de imagem
O valor da percentagem (%) reflete-se pela soma dos índices 3 e 4 que têm maior aplicabilidade
Fonte: Questionários da caracterização da gestão do design

5.3 PROPOSTAS DE PLANOS DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA DE IMAGEM INTEGRADA

Os objetivos desta estratégia foram enunciados pelos autores Bruce e Bessant, Erlhoff e Marshall e Mozota no estado da arte da gestão do design. A principal ideia reflete-se na criação de produtos diferenciadores com forte imagem e marca associadas. Contudo, a estratégia aqui aprofundada e defendida, distingue-se pela explicação e detalhe de como pode efetivamente o designer contribuir para a estratégia da imagem empresarial das CUD. As *checklists* são por isso uma ferramenta útil às empresas, permitindo coordenar o trabalho do designer e evidenciando as suas funções integradoras no sistema (vide tabelas 5.5 a 5.7).

Neste contexto acrescenta-se que a estratégia de imagem é característica do setor do calçado e das principais empresas de referência de porcelana da Europa. Apresentam-se as principais práticas na utilização da estratégia de imagem:

- Aposta forte na imagem em planos de promoção externa (presença em eventos, feiras, suportes de *merchandising*, campanhas no ciberespaço, etc.);
- Desenvolvimento de competências da cadeia de valor, ao nível do *branding* e do marketing (com a criação, aquisição e gestão de marcas);
- Colaboração com artistas e designers nacionais e internacionais;
- Realização de parcerias com escolas, chefes de cozinha, arquitetos bem como com empresas de vidro, *tableware*, mobiliário, etc.
- Conversão das empresas em produtoras de moda, com as suas próprias marcas.

O setor do calçado, apesar de ter reduzido o número de empresas, manifesta uma tendência de crescimento nas vendas (Monografia estatística do calçado e artigos de pele Ibid., 57) "*chegando ao top 10 dos principais produtores exportadores*" vendendo produtos com muito valor acrescentado.

Neste sentido, a implementação desta estratégia nas empresas, pode implicar uma alteração ao modelo produtivo ou de ação, como o de se tornarem específicas em áreas de produção, ou deixarem de trabalhar individualmente e passarem a ter uma atitude de grupo. Mas está na altura de elas aceitarem o desafio lançado por Norman (Ibid., 82) – "*fazer o conhecido desconhecido e o desconhecido conhecido; tornar o confortável desconfortável e o desconfortável confortável*".

Defende-se que será, a partir do conjunto destas estratégias, que se pode chegar à implementação da estratégia de imagem integrada, gerada pelos objetivos estratégicos globais da empresa, eficazmente comunicados ao público alvo.

As ideias sugeridas devem ser lidas com o intuito de questionar e desafiar os empresários, os designers e todos os interessados. Neste contexto, não se colocou nenhuma restrição relativamente à sua operacionalidade, possibilitando um leque de alternativas no mundo da reflexão.

Apresentam-se algumas sugestões de planos de ação para as empresas de CUD se tornarem diferenciadoras e, simultaneamente, utilizarem formas de promover a imagem e a marca:

a) Criação de uma empresa que funcione como "agente" de marcas

Utilizar o conceito de empresa virtual para uma empresa que deve ser responsável pela gestão de marcas de todas as empresas que representa, devendo utilizar estratégias de dinamização individual ou em grupo.

A empresa virtual é caracterizada pelo "*estabelecimento de redes de operação com todas as entidades intervenientes na cadeia de fornecimento e novas metodologias de gestão e planeamento, apoiadas fortemente por tecnologias de informação e comunicação*" (Azevedo 2000). Inserido neste campo, está um projeto em curso da criação da marca Caldas, que pretende incluir muitas áreas empresariais como a da gastronomia, doçaria, bordados ou indústria (Gazeta das Caldas 2012).

b) Criação de uma associação nacional de designers de cerâmica

Apesar de já existirem algumas associações de designers nacionais, como a AND (Associação Nacional de Designers), a APD (Associação Portuguesa de Designers) e a ADS (Associação de Designers do Sul) e não avaliando o seu nível de empenho ou atividade, seria desejável que esta associação respondesse a problemas reais do subsetor.

Neste âmbito, pretende-se não só que fossem discutidas e disponibilizadas tendências, se caraterizassem mercados, se promovessem políticas de imagem, etc., como também fossem definidos os princípios efetivos da exclusividade e de proteção de direitos de autor.

c) Criação de uma associação internacional de designers de cerâmica

Esta associação segue os mesmos princípios que a apresentada em cima, mas necessitará de uma plataforma virtual muito mais trabalhada, dada a distância física a que se encontram todos os membros. Estes associados detêm certamente forte conhecimentos fora do âmbito restrito do setor onde operam e uma partilha enriquecedora.

d) Promoção de intercâmbios entre os designers das associações

Estes intercâmbios devem ser entre os designers das associações nacionais e internacionais e possibilitam que as empresas do setor da cerâmica interajam e trabalhem com vários designers externos.

Esta rotatividade permite às empresas possuírem diferentes visões externas dos problemas, novas referências, aliviar o volume de trabalho do designer interno e possibilita às empresas outras abordagens conceptuais e linhas de criatividade.

e) Parcerias com designers ou personalidades de renome

Estas parcerias potenciam que se agregue mais valor aos produtos ou serviços e funcionem como alavancas para a promoção da marca. Já existem casos como

exemplo, a participação do Sam Baron na VAA, do Karim Rashid na Matcerâmica, entre outros.

f) Realização de encontros interempresariais

Podem agendar-se encontros onde estejam presentes diversos profissionais dos mais variados setores, como por exemplo, médicos, engenheiros, cozinheiros, decoradores, organizadores de eventos, com o intuito de desenvolver algum produto ou coleção, em cooperação, e promovê-lo nos canais mais adequados.

g) Aproximação das empresas às escolas

Esta relação que as empresas de CUD nacionais podem ter com as escolas, pode ser desde o regime de educação pré-escolar até ao ensino superior, através de atividades como *workshops*, ações de sensibilização para a utilização de produtos mais duradouros e sustentáveis, concursos de design, prémios de design, entre outros.

h) Aproximação ao conceito de "projetar para todos"

Esta aproximação ao design inclusivo remete para a utilização dos sete princípios do design universal nomeadamente: "*uso equitativo, flexibilidade no uso, uso simples e intuitivo, informação percetível, tolerância ao erro, baixo esforço físico, tamanho e espaço para aproximação e uso*" (Simões e Bispo 2006, 42-3). Neste contexto pode promover-se iniciativas para trabalhar com pessoas com deficiência, idosos ou crianças e desenvolver produtos mais direcionados.

i) Agilização do registo de produtos, marcas e patentes

Facilidade e baixo-custo para a obtenção de registos de produtos, marcas e patentes nacionais e internacionais numa instituição que esteja direcionada ao setor. Dessa forma pode proteger-se os direitos dos produtos, aquando da promoção da sua imagem, em mercados onde se justifique (p.e Europa).

j) Regulamentação da marca e do nome do país produtor

A marca deve ser uma obrigatoriedade implementada para assegurar sustentadamente a competitividade das empresas do subsetor, sob o ponto de vista regional nacional e/ou internacional. Neste âmbito sugere-se também a aplicação do "*made in Portugal*", ainda que por vezes corresponda a um custo adicional, como por exemplo uma outra cozedura para a aplicação de decalque nos produtos de faiança.

k) Implementação de práticas de turismo industrial

Inserido no contexto de território estas práticas de turismo industrial apresentam-se como um negócio paralelo, que pode fidelizar os clientes e proporcionar visitas presenciais a espaços de produção, ou espaços ilustrativos do processo produtivo.

A implementação destas, não implica só "abertura" de espaços físicos, como também de espaços virtuais. Neste contexto, as empresas podem fazer melhor uso do site, bem como divulgar em sítios próprios da região ou institucionais. Aliado ao turismo industrial, pode haver um museu, um café, espaços de lazer e atividades lúdicas que proporcionem o prolongamento das visitas, associado à utilização de serviços de hotelaria, restauração e transportes da região. No subsetor nacional existe algumas abordagens a estas práticas como a VAA, Molde Faianças S.A. e o Jardim D`Arte.

Podem citar-se exemplos internacionais reconhecidos de outras áreas de negócio, como a Wolfsburg (Alemanha) e de empresas de porcelana de referência da Europa (subcapítulo 2.1.7).

l) Trabalho em sistema de rede

O facto de as empresas estarem a reduzir o seu número de trabalhadores e de existirem polos de concentração geográficos (como nos distritos de Leiria, de Braga e de Aveiro), possibilita que as empresas possam especializar-se, por exemplo, em etapas produtivas, e trabalhar em grupo nestes distritos, em sistemas de rede e de relações de interdependência.

Este trabalho em rede, também possibilita que se realizem consórcios entre empresas, o que permitiria, por exemplo, duas ou mais empresas juntarem-se para comprar uma fábrica só para a vidragem dos seus produtos.

m) Constituição de redes sociais

Consiste em grupos de empresas que se organizam sob a forma de redes sociais, como por exemplo, através da aplicação *facebook* (ou similar) e dinamizam troca de experiências, referências a produtos e eventos, conversas entre admiradores das marcas (ou futuros clientes), entre as várias potencialidades oferecidas por estas plataformas.

n) Criação de lojas (físicas e/ou virtuais)

A criação de lojas ligadas ao conceito "*fileira casa*" e que apostem na divulgação nacional e internacional. Nessas lojas poderiam vender-se os produtos de todas as marcas de empresas nacionais associadas.

o) Dinamização de *low costs'* ou *stock-off's*

Este tipo de praticas ajuda as empresas a escoar as suas produções e publicitá-las em canais desejados e/ou inovadores. Estes eventos podem funcionar em associações de empresas de um ou mais setores de atividade.

p) Criação de um jogo virtual e *online*

As tendências para os jogos virtuais e online remetem para que se construa um jogo com a participação das empresas de CUD nacionais, que se registem e que se apresentem disponíveis para colaborar. O jogo pretende promover as empresas, incitando o interesse e gosto pela cerâmica, por parte de todos os jogadores, e poderia ser um meio para extravasar as fronteiras nacionais.

Defende-se ser esta estratégia de imagem que pode proporcionar uma alavanca para o desenvolvimento estratégico, requalificação industrial e, consequentemente, desenvolvimento económico do subsetor cerâmico, através da integração do designer (conforme enunciado nas *checklists* fig. 5.5 a 5.7) e da orientação do seu trabalho base (*checklist* da fig. 5.1).

Neste contexto sugeriram-se aqui alguns planos de ação, alguns com base na associação de empresas de CUD, para criação de empresas virtuais que funcionem como a "agentes"

de marca, lojas físicas ou virtuais (podendo dinamizar *low-costs'* ou *stock-off's*), circuitos de trabalho em rede, constituição de redes sociais ou mesmo um jogo *online*. Outras sugestões foram direcionadas aos designers das empresas, em termos de se organizarem em associações (nacionais ou internacionais), que funcionem como bases de partilha de conhecimento e de pesquisa, bem como possibilitem o intercâmbio entre esses designers nas empresas no subsetor.

Numa ótica individual, as empresas podem realizar parcerias com outros designers de renome, com outros grupos económicos, aproximarem-se das escolas e do conceito projetar para todos, bem como implementar práticas mais ligadas ao território (turismo industrial). A instituição do estado, ainda neste contexto, pode implementar práticas de regulamentação da marca e do "*made in Portugal*" e facilitar a rapidez do processo de registo dos produtos.

Conclusões

UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA -

CONCLUSÕES

O subsetor nacional de cerâmica utilitária e decorativa (CUD) carateriza-se pela sua vertente exportadora e apresenta como principais mercados de destino França, Reino Unido, Alemanha e Espanha. As empresas de CUD são sobretudo micro e pequenas, segundo a dimensão por número de trabalhadores, e localizam-se maioritariamente nos distritos de Leiria, Aveiro e Braga.

O universo da amostra compreendeu 26, médias e grandes empresas de CUD, e a pesquisa de campo foi realizada com recurso a questionários e entrevistas. Mais de metade da amostra atravessava momentos de dificuldades, devido ao aumento dos custos das matérias-primas, em consequência da conjuntura económica e à redução do número de encomendas, em função do crescimento dos novos mercados de produção emergentes. A falta de investimento, na marca e no utilizador final, foram os pontos fracos mais apontados e transversais à grande maioria destas empresas. Os pontos fortes detetados foram: o conhecimento do processo produtivo, a qualidade do produto, a flexibilidade de produção e a diversidade de peças e de decorações.

As principais estratégias vigentes na amostra compreendiam a melhoria dos resultados económicos, a redução de custos, a procura, consolidação e satisfação de mercados e, por fim, a aposta na diferenciação do produto. No contexto das entrevistas, referiu-se a aposta no design de produto, na tentativa de obter outros produtos diferenciados e distintos dos concorrentes.

Um das particularidades do estudo assenta no facto das empresas da amostra terem sido inquiridas no ano de 2008 e novamente em 2012 obtendo-se, dessa forma, a validação de práticas estratégicas, sob a perspetiva da gestão do design vigentes em 17 empresas. Definiram-se quais as estratégias mais características (mercado e produção) e o nível efetivo de utilização e integração do designer nos vários campos estratégicos.

O trabalho do designer, no universo das 26 empresas, correspondia essencialmente à idealização de produtos (linhas ou decorações) e visualização de projetos em duas ou três dimensões. O designer, na sua atividade projetual, dá primazia à estética, funcionalidade e facilidade de produção. O seu trabalho está circunscrito à forma como é gerido o processo interno de desenvolvimento de um produto. O trabalho base traduz-se na conceção de produtos com criatividade e inovação, o que implica sintetizar e visualizar (materializar) o projeto, estar incluído na equipa de desenvolvimento de produto e acompanhar o processo de execução do modelo e da amostra (quando existente).

Uma das mais valia desta investigação traduz-se na definição das funções do designer na generalidade, como para cada estratégia genérica abordada, nomeadamente a de produção, a de mercado e a de imagem, detalhadas em *checklists*. As *checklists* apresentam os campos de integração do designer, a forma (o como) e as razões (o porquê) de cada tema abordado facilitando, dessa maneira, a incorporação do designer em cada estratégia empresarial.

Em todos os contextos estratégicos defende-se a integração do designer na gestão de topo, bem como a constituição de uma equipa de projeto na empresa e a definição de um *briefing* de produto por parte da entidade empresarial.

A estratégia de produção caracteriza-se pela empresa produzir os seus produtos a baixo-custo. A integração do designer na produção inclui estar familiarizado com o circuito produtivo na empresa, com as fragilidades de cada secção, com os custos e os recursos humanos. Compete ao designer acompanhar, de forma direta ou indireta, a produção de forma a minimizar erros e custos.

Na estratégia de mercado, também denominada de segmentação, o designer deve estar integrado fundamentalmente com o departamento de marketing. Neste campo, as empresas devem disponibilizar as bases de dados dos seus clientes ao designer, para este saber o posicionamento. A proximidade do designer com os clientes beneficia o seu desempenho. Para ele conseguir projetar convenientemente para os mercados e ser criativo no processo de gerar ideias, tem de possuir conhecimentos das tendências e do mundo que espelham a atualidade.

A estratégia de imagem também é denominada de marca ou diferenciação e está diretamente relacionada com o marketing, a publicidade e o design gráfico. Nesta estratégia, o designer deve relacionar-se com a gestão de topo de forma a integrar-se, conhecer e discutir a estratégia empresarial e plano estratégico. Paralelamente, deve estar a par de todas as tendências, questionar as transformações no mundo e estar consciente de todos os recursos naturais existentes. O designer deve pesquisar o meio envolvente e inovar, adaptando as tendências do momento e sintetizando-as em conceitos para novos produtos. Os designers que trabalham no contexto desta estratégia terão sempre que conhecer a identidade, imagem e produtos da empresa detentora da marca, quais os produtos mais vendidos e quais os segmentos de mercado e clientes. Na promoção ou publicidade, o designer pode desenvolver suportes que apoiem a difusão comercial do produto e consequentemente a venda.

Nesta tese, defende-se ser a estratégia de imagem a resposta às necessidades empresarias no contexto emergente e, consequentemente, uma integração efetiva do designer, fundamentada em todos os campos apresentados.

Sugerem-se também planos de ação para implementar a estratégia de imagem, sob diferentes perspetivas, como por exemplo, associação de empresas através de agentes de marca e lojas, fileira casa, trabalho em rede e jogos virtuais, associação de designers do setor (nacionais, internacionais e intercâmbios em empresas), promoção da individualidade de cada empresa através de parcerias várias, design inclusivo e turismo industrial e outras iniciativas que facilitem o processo de registos e regulamentação de marcas.

Este ciclo de investigação fecha-se com a apresentação de um manual de estratégias de gestão do design, direcionado ao subsetor português de cerâmica utilitária e decorativa – Cerâmica D+ –, o qual se distingue por ser único e inovador (dado não se conhecer nenhum recurso semelhante), pretendendo-se que seja um instrumento prático de

trabalho, um guia essencial à implementação de algumas das soluções apresentadas e defendidas nesta tese.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PERSPETIVAS DE TRABALHO FUTURO

Uma das limitações do estudo apresentou-se na análise qualitativa dos questionários efetuados para avaliação de perguntas abertas sobre as temáticas design, gestão do design, missão da empresa, objetivos estratégicos e plano estratégico. A dificuldade de objetivar algumas questões do questionário, levou a que se utilizasse duas metodologias de análise: uma recorrendo a palavras-chave e outra a lugares estruturais.

Este estudo abrangeu médias e grandes empresas e, certamente, teria outro resultado se tivesse tido como amostra as micro e as pequenas, mas os campos de definição do trabalho do designer interno em empresa seria claramente menos esclarecedor, dada a possível ausência deste profissional, em regime efetivo, em muitas das empresas dessa dimensão. Acrescenta-se a datação dos resultados: a investigação iniciou-se no ano de 2008 e foi concluída em 2012 e durante esse espaço temporal encerraram quatro empresas da amostra.

Aponta-se como outra fragilidade, o facto de a investigação ter sido realizada por uma pessoa formada em design, a quem estas problemáticas não são alheias, tendo-lhe sido por vezes difícil tomar uma posição objetiva e imparcial.

O estudo não se confina ao presente documento podendo, eventualmente, ser continuado pelo aprofundamento dos planos de ação, sugeridos para a estratégia de imagem, bem como pela recolha de resultados provenientes da aplicação dessa estratégia nas empresas da amostra, ou noutras empresas do setor. Esses dados resultarão em estudos de caso em empresa.

As futuras investigações podem também incluir a realização de planos de integração do designer para as *checklists* apresentadas para as estratégias imagem, mercado e produção e o seu respetivo acompanhamento neste ou noutros setores.

Bibliografia

UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA -

BIBLIOGRAFIA

Albarello L. et al. 1997. *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gragiva.

Análise SWOT do sector da cerâmica na região do oeste. s.d. s.l.:European Union, Interreg IVC, CeRamICA, Inteli.

Análise SWOT ao sector da cerâmica utilitária e decorativa da região de Alcobaça. 2009. Alcobaça: SDO Consultadoria.

Azevedo Américo. 2000. *A emergência da empresa virtual e os requisitos para os sistemas de informação*. Revista Gestão & Produção nº3 V.7:208-225.

Best Kathryn. 2006. *Design management: managing design strategy, process and implementation*. UK: Ava Publicising.

Bonsiepi Gui. 1992.*Teoria e prática do design industrial: elementos para um manual crítico*. s.l.: Centro Português do Design.

Brown Tim. 2008. *Design thinking*, Harvard Business Review: 1-11.

Bruce Margaret e Bessant John. 2002. *Design in business: strategic innovation through design*. England: Design Council.

Brunner Robert e Emery Stewart. 2010, *Gestão estratégica do design: como um ótimo design fará as pessoas amarem a sua empresa*. Brasil: M.Books.

Cerame-Unie. 2010. *Ceramic sector fiche*. France: Cerame-Unie.

Classificação portuguesa das atividades económicas rev. 3. 2007. Lisboa : INE.

Cooper Rachel e Press Mike. 1999. *The design agenda: a guide to successful design management*. England: Wiley Editora.

Corvelo Susana et al. 2000. *O sector da cerâmica em Portugal*. Coleção estudos sectoriais, Vol. 5. s.l.: Inofor.

Design Council 2007. *Eleven lessons: managing design in eleven global brands*. London: Design Council.

DME Award: registration and research questionnaire. 2010. Netherlands: DME.

Erlhoff Michael e Marshall Timothy. 2008. *Design Dictionary*. Germany: Birkhäuser.

Footure: programa de ação para a fileira do calçado. 2008. s.l.: APICCAPS.

Fréry Frédéric. 1999. *Benetton ou l`entreprise virtuelle*. Collection Management. Paris: Vuilbert.

Gazeta das Caldas. 2012. Disponível em http://www.gazetacaldas.com/24687/marca-caldas-devera-estar-criada-ate-setembro (acedido em 20-08-2012)

Hermrman Thomas. s.d. *Design issues for supporting collaborative creativity, information and technology management*. Ruhr-University of Bochum: 1-14.

Hollanders Hugo e Cruysen Adriana. 2009. *Design, creativity and innovation:a scoreboard approach*. Netherands: Pro Inno Europe – Inno Metrics.

Huberman Michael A. e Miles B. Matthew. 2002. The qualitative researcher's companion. London: Sage publications.

InEDIC. 2011. Versão draft do manual de inovação e ecodesign para a indústria cerâmica. s.l.: LNEG.

Krucken Lia, 2008. *Competências para o design na sociedade contemporânea*. Cadernos de estudos avançados em design transversatilidade 2 vol. 1: 23-32.

Love James A., Roper Sthephen e Mangiarotti Giovanni. 2006. *Organizing innovation: complementarities between cross-functional teams*, DRUID Summer Conference 2006: 1-35.

Manual de gestão do design. 1997. Coleção Design, Tecnologia e Gestão, 1997. Porto: Centro Português de Design.

Manzini Ezio. 2005. *A cosmopolitan localism: prospectis for a sustainable local development and the possible role of design*. Politecnico di Minalo: 1-5.

Manzini Ezio. 2006. Design, ethics and sustainability: guidelines for a transition phase. Cumulus Working Papers Nantes. Publication Series G, University of Art and Design Helsinki: 9-15.

Marcelino José R. 2008. *Gestão do design: sector automóvel*. Portugal: Iapmei.

Maxqda: qualitative analysis software. 2012. Disponível em http://www.maxqda.com (acedido em 26-09-2012)

Monografia estatística, calçado e artigos de pele. 2010. s.l.: APICCAPS.

Moraes Dijon. 2008. *Design e complexidade*. Cadernos de estudos avançados em design transversatilidade 2 vol. 1: 8-22.

Mozota Borja B. 2002. *Design management*. Paris: Les Editions d'Organizacion.

Munari Bruno. 2010. *Das coisas nascem coisas*. Lisboa: Edições 70.

Norman Richard. 2007. *Reframing business: when the map changes the landscape*. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Oliveira António. 2011. *Ações a promover pela Apicer ao abrigo do sistema de apoio a ações coletivas*. Revista Kéramica nº 306: 58-61.

Oliveira António. 2010. A *indústria portuguesa de cerâmica utilitária e decorativa*. Revista Kéramica nº 303: 19-32.

Plano estratégico para o sector da cerâmica em Portugal: relatório final. 2009. s.l.: SPI e Apicer.

Propriedade industrial. 2011. INPI. Disponível em http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=70 (acedido em 27-06-2011)

Propriedade industrial na cerâmica e no vidro. 2005. Vol. IV. Coleção leituras de propriedade industrial. Lisboa: INPI.

Providência Francisco. 2008. *Gestão do design: sector casa*. Portugal: Iapmei

Reis Lopes A. 2000. *A estratégia empresarial: análise, formulação e implementação*. Vol. 8. Coleção novos gestores. Lisboa: Editorial Presença.

Rios Miguel. 2008. *Gestão do design: sector moda*. Portugal: Iapmei.

Saldana Johny. 2009. *The coding manual for qualitativa researchers*. London: Sage publications.

Silva, José L. A. 1997. Cerâmica *um caso paradigmático da "Humanofactura": para uma visão global das flexibilidades nas empresas e das organizações qualificantes*. Caldas da Rainha: Cencal.

Silva José L. A. 2004. *Cenários para as indústrias dos sectores tradicionais em Portugal num Horizonte 2010/2015 e aplicação da metodologia da prespetiva estratégica à indústria cerâmica*. Caldas da Rainha: CENCAL.

Silva José L. A. 2008. *www.rotasdeceramica.pt: cerâmica turismo industrial, científico e cultural uma proposta de "indústria" criativa e de emprego sustentável*. Encontro(s) de cultura- Centro Cultural Vila Flor. Guimarães.

Simões Jorge e Bispo Renato 2006. *Design inclusivo: acessibilidade e usabilidade em produtos, serviços e ambientes.* Lisboa: Centro Português de Design.

Ulrich Kartl T. e Eppinger Steven D. 2008. *Product design and development.* EUA: McGraw Hill

UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA - UNIVERSIDADE DE AVEIRO – TESE DE DOUTORAMENTO – RAQUEL JOÃO FIALHO ANTUNES – FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - UA -

Anexos

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO PARA A CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

I – caracterização da empresa

1.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

1.1.1	**Atividade da empresa**

1.1.2	**Ano de fundação da empresa**	1987

1.1.3	**Número de funcionários**					
	≤ 10	10 a 25	25 a 50	50 a 125	125 a 250	+ 250

1.1.4	**Balanço dos resultados económicos (relativamente a 2007)**					
	Anos	2005	2006	2007	Diminuiu	Estabilizou	Aumentou
	Faturação						

1.1.5	**Balanço das vendas nos mercados interno e externo (relativamente a 2007)**						
		2005	2006	2007	Diminuiu	Estabilizou	Aumentou
	Mercado interno	%	%	%			
	Mercado externo (UE)	%	%	%			
	Mercado externo (fora UE)	%	%	%			
	Principais países						

1.1.6	**Percentagem de vendas relativamente a clientes**							
		2005	2006	2007	Diminuiu	Estabilizou	Aumentou clientes	Principais clientes
	Agentes	%	%	%				
	Importadores	%	%	%				
	Lojas (sem intermediários)	%	%	%				
	Outros, quais?							

1.2 DADOS ESTRATÉGICOS

1.2.1	**Missão da empresa**				
	A empresa possui uma missão claramente definida?	sim		não	
	Explicitar (em caso afirmativo)				

1.2.2	**Objetivos de mercado**				
	A empresa tem objetivos de mercado bem definidos?	sim		não	
	Explicitar (em caso afirmativo)				

1.2.3	**Plano estratégico**				
	A empresa tem um plano estratégico delineado?	sim		não	
	Explicitar (em caso afirmativo)				

1.2.4	**Qual a estratégia que se aplica melhor à filosofia da sua empresa?**	
	Estratégia de redução de custos	
	Estratégia de aumento de produtividade	
	Apostar na diferenciação do produto	
	Arriscar novos mercados	
	Diminuir o número de intermediários	
	Outra	

1.2.5	Quais são as principais dificuldades que a empresa atravessa enquanto sinónimo de fatores de crise?	
	Falta de encomendas	
	Redução do número de clientes	
	Aumento dos custos da matéria-prima	
	Excesso de stock	
	Exigências excessivas por parte dos clientes	
	Outra	

1.3 MARCA E IDENTIDADE

1.3.1	A empresa dispõe de manual de imagem corporativa	sim		não	

1.3.2	Se sim, que elementos compõem o manual?	
	Símbolo	
	Marca e logótipo	
	Missão	
	Cores corporativas	
	Grafismos normalizados	
	Publicidade vária	
	Slogan	
	Outros	

1.3.3	A marca da empresa	
	É conhecida no mercado	
	Responde ao posicionamento da gama de produtos da empresa	
	Associa-se aos produtos que representa	
	Associa-se com outras marcas no mercado	
	Acrescenta alguma coisa em relação às marcas da concorrência	
	Está registada	
	Foi criada tendo por base um plano estratégico	
	Outra	
	Número de marcas que a empresa tem	

1.3.4	O Logótipo da empresa	
	Tem nível de reconhecimento próprio	
	Diferencia-se da concorrência	
	Permite a identificação dos produtos da empresa	
	Adapta-se facilmente a diferentes usos da empresa	
	É coerente com a simbologia de cor dos produtos	
	Está registado	
	Foi criado tendo por base um plano estratégico	
	Outro	

1.4 PRODUTO E PRODUÇÃO

1.4.1	Como caracteriza, em termos gerais, a maioria dos produtos da empresa?						
	Moderno		Tradicional		Rústico		Outra

1.4.2	Tipo de pasta utilizada								
	Faiança		Grés		Porcelana		Terracota		Outra

1.4.3	Percentagem de produtos produzidos – por tipo			
	Louça utilitária (tableware)	%	Louça decorativa	%

1.4.4	Percentagem de produtos produzidos – por técnica de decoração							
	Vidrado (só cores)	%	Pintura	%	Decalques		Outros	%

1.4.5	Semanalmente quantos modelos de peças estão em produção / circuito	

1.4.6	Número de referências e linhas em produção			
	Nº Ref. Peças		Nº Ref. Linhas	

1.4.7	Existe alguma linha/decoração que seja a “imagem de marca” da empresa?	sim		não	

1.4.8	Se sim, essa linha ainda está em produção?	sim		não	

1.4.9	Se sim, há quanto tempo está em produção?	

1.4.10	Utilização dos métodos de conformação			
		Muito	Pouco	Nulo

Via líquida – Enchimento sob pressão			
Via líquida – Enchimento sob pressão tradicional			
Via plástica – Prensa			
Via plástica – Roller / Jaule			
Prensagem isostática			
Outras			

1.4.11	**Número de equipamentos principais utilizados para produção**	**Qty**
	Enchimento sob pressão	
	Roller / Jaule	
	Prensa unidireccional / isostática	
	Máquina de acabamento	
	Máquina de vidração	
	Fornos intermitentes	
	Fornos contínuos	
	Outros	

II – DESIGN NA EMPRESA

2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS DE DESIGN

2.1.1	**Normalmente quem faz o desenvolvimento de novos produtos?**	
	Gerência	
	Departamento comercial	
	Designer / Departamento de Design	
	Departamento de produção	
	Cliente	
	Outro	

2.1.2	**Serviços de design a que a empresa recorre**		
		Serviço interno	Serviço externo
	Design gráfico		
	Design multimédia		
	Design de produto		
	Design de embalagens		
	Design de ambientes		

2.1.3	**Quais as dificuldades sentidas para incorporar serviços de design na empresa?**	
	Não tem dificuldades	
	Desinteresse por parte da gerência	
	Ausência de uma estrutura interna adequada	
	Falta de tempo para a sua programação	
	Indisponibilidade de recursos económicos	
	Outras	

2.1.4	**Critérios de seleção de designers ou empresas de design**	
	Experiência e profissionalismo	
	Formação académica	
	Instituição de formação	
	Recomendação	
	Pedir para o candidato fazer um projeto de design e selecionar o mais adequado	
	Remuneração	
	Outros	

2.1.5	**Tempo de implementação de serviços de design**					
		≤1 ano	2 a 4 anos	5 a 7 anos	8 a 10 anos	+ 10 anos
	Internos					
	Externos					

2.1.6	**Tipos de remuneração de serviços de design**		
		Externo	Interno
	Pagamento por projeto		
	Avença		
	Royalties		
	Ordenado fixo (a contrato)		
	Outros		

2.2 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E DO PROCESSO DESIGN

2.2.1	**Que fatores pesam na decisão de lançar novos produtos?**	
	Estratégia da empresa	

Concorrência	
Intuição e criatividade de algum administrador	
Necessidade de atualizar produtos ou coleções	
Solicitação dos clientes	
Queda de vendas	
Necessidade do mercado	
Outro	

2.2.2	**Quais são as fontes utilizadas para definir conceitos de novos produtos?**
	Feiras sectoriais
	Revistas profissionais
	Catálogos da concorrência
	Análise das tendências
	Feedback dos clientes
	Brainstorming
	Outras

2.2.3	**Normalmente quem é que participa na definição dos novos produtos?**
	Gerência
	Designer interno
	Designer externo
	Departamento de produção
	Departamento comercial
	Outro

2.2.4	**Que recursos são utilizados para apresentar os projetos?**
	Desenhos e esboços
	Renderings
	Maquetes ou amostras
	Outros

2.2.5	**De que forma são avaliados os projetos?**
	Por funções
	Por custos
	Por possibilidades de fabrico
	Razões estéticas
	Por mercado
	Outros

2.2.6	**Quem toma a decisão de os projetos passarem de projeto a produto?**
	Gerência
	Departamento comercial
	Designer
	Área de produção
	Cliente
	Outro

2.2.7	**É utilizado algum método para aprovar os projetos finais?**	sim		não	

2.3 DESIGN, GESTÃO E BENEFÍCIOS

2.3.1	**Que mais-valias observa na incorporação do design na empresa?**
	Diferencia a empresa da concorrência
	Fomenta a faturação da empresa
	Aumenta as vendas
	Permite a abertura a novos mercados
	Aumento da produtividade
	Melhora a funcionalidade dos produtos
	Outras

2.3.2	**Que qualidades emergem através do design do produto?**
	Inovação
	Ergonomia
	Segurança e fiabilidade
	Melhoramento das variáveis estéticas
	Valores ambientais
	Sinergia em relação a outros produtos
	Marca/Reconhecimento
	Outras

2.3.3	**Que qualidades surgem através do design gráfico?**
	Melhora a imagem de marca

Maior comunicação com os clientes	
Fomenta o nível de satisfação dos clientes	
Melhora a comunicação interna da empresa	
Marca/reconhecimento	
Outras	

2.3.4	**Como pode obter mais rentabilidade na empresa a longo prazo?**	
	Aumentar a mecanização da empresa	
	Aumentar a investigação laboratorial	
	Apostar mais no design	
	Apostar mais na inovação	
	Reduzir custos de mão-de-obra	
	Outras, quais?	

2.3.5	**Quais as mais-valias que acha ter no seu produto?**	
	Marca	
	Qualidade	
	Diversidade de produto	
	Especificidade de produto	
	Variedade de decorações	
	Preço	
	Outras	

2.4 PROCESSO DE DESIGN

2.4.1	**Como define design de forma generalista?**

2.4.2	**O que entende por gestão do design?**

2.4.3	**Como projeta os produtos / decorações?**			
		Muito	Médio	Pouco
	De forma despreocupada			
	Para clientes			
	Para um mercado			
	Para um país específico			
	Outro			

2.4.4	**Quando projeta dá mais importância a que fatores?**			
		Muito	Médio	Pouco
	Estética			
	Facilidade de produção			
	Flexibilidade			
	Qualidade			
	Rentabilidade			
	Ergonomia			
	Ambiente			
	Outros			

2.4.5	**Quais as suas funções no processo de design?**			
		Muito	Médio	Pouco
	Pensar em conceitos para novas linhas / decorações			
	Idealizar novos projetos			
	Dar continuidade a projetos existentes			
	Desenvolver decorações em peças existentes			
	Desenhar os projetos 2D			
	Produzir visualizações 3D			
	Realizar maquetes / amostras			
	Outras			

2.4.6	**Participa ou acompanha outras tarefas dentro da empresa?**			
		Muito	Médio	Pouco
	Reuniões com clientes			
	Pintura de amostras			
	Modelação dos novos projetos			
	Aplicação de decalques			
	Embalagem das amostras			
	Escolha das peças			
	Outras			

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO PARA A CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Para cada um dos seguintes "campos de integração do designer" avalie de forma espontânea **ograu de integração do designer na sua empresa**, sendo **1 – pouco e 4 – muito**. Caso não se aplique, pode assinalar **CI** (com interesse) ou **SI** (sem interesse) e nr (não respondeu).

CAMPOS INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NA PESQUISA	COMO	PARA QUÊ / PORQUÊ	APLICADO 1 2 3 4	NÃO APLICADO CI SI
1 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NOS MERCADOS: PROCURAR, CONSOLIDAR E SATISFAZER			O O O O	O O
1.1 Procurar mercados	Visitando feiras e lojas, fazendo prospeção de mercado, tendo, feedback do marketing, etc.	Conhecer mercados, direcionar produtos…	O O O O	O O
1.2 Consolidar mercados existentes	Fazendo levantamento dos clientes existentes	Adequar mais a oferta aos clientes…	O O O O	O O
1.3 Satisfazer mercados	Conhecendo e definindo os tipos de mercados / clientes	Conhecer os clientes…	O O O O	O O
1.4 Interagir com clientes	Comunicando com o cliente	Ter possibilidade de discutir ideias em primeira mão afim direcionar futuros desenvolvimentos …	O O O O	O O
1.5 Conhecer a bases de dados dos clientes	Sabendo quais os principais clientes, mercados e volume de vendas	Conhecer o nível dos clientes (posicionamento), o tipo de produtos que compram, etc. para direcionar melhor a oferta ou futuros desenvolvimentos…	O O O O	O O
1.6 Calendarizar a gestão de produtos	Preparando o desenvolvimento de produtos para determinado mercado, feira, estação, exposição, distribuição, etc.	Gerir e ter tempo de preparação dos futuros desenvolvimentos …	O O O O	O O
2 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NA PESQUISA DE TENDÊNCIAS			O O O O	O O
2.1 Fazer "*benchmarking*"	Visitando lojas, feiras e pesquisando produtos e empresas de referência	Comparar preços, qualidade…	O O O O	O O
2.2 Pesquisar tendências	Procurando nos suportes disponíveis (livros, revistas, websites, feiras, lojas) as tendências	Desenvolver produtos com base nas tendências	O O O O	O O
2.3 Ter pensamento *cool hunter*	Questionando as alterações no contexto e no mundo	Perceber, refletir e/ou indagar as novas necessidades dos consumidores…	O O O O	O O
2.4 Analisar o mundo exterior	Analisando as transformações na sociedade e no mundo em geral	Projetar produtos para o contexto de ação pretendido…	O O O O	O O
2.5 Pesquisar de forma sincrónica	Procurando produtos, famílias de produto, evolução e atualidade de forma externa à empresa	Conhecer os produtos que existem no mercado e a sua evolução…	O O O O	O O
2.6 Pesquisar materiais, tecnologia, produtos inovações, etc.	Estando atualizado das inovações vão surgindo	Adequar, aplicar ou sugerir novos materiais, tecnologia, processo…	O O O O	O O
2.7 Conhecer limites ambientais	Conhecendo os recursos limitados do mundo e possuindo preocupações ambientais	Aplicar práticas de ecodesign e de sustentabilidade…	O O O O	O O

CAMPOS INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NA PESQUISA	COMO	PARA QUÊ / PORQUÊ	APLICADO 1 2 3 4	NÃO APLICADO CI SI
3 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NA CULTURA / IDENTIDADE DA EMPRESA			O O O O	O O
3.1 Conhecer as estratégias utilizadas	Conhecendo as estratégias da empresa	Possuir conhecimento para direcionar a pesquisa e conciliar os produtos, meios de promoção ou outros com os objetivos estratégicos…	O O O O	O O
3.2. Conhecer a imagem e identidade da empresa	Entendendo a missão, história e imagem da empresa	Saber como se pode "personalizar" nos produtos ou serviços a imagem e marca da empresa…	O O O O	O O
3.3 Conhecer os atributos do produto da empresa	Analisando quais as características que mais identificam os produtos da empresa	Identificar tipos de produtos; saber onde se pode melhorar as características dos produtos…	O O O O	O O
4 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NA DIVERSIDADE DA PRODUÇÃO			O O O O	O O
4.1 Conhecer a diversidade da produção	Fazendo um levantamento, conhecendo a história , a evolução e a diversidade	Posicionar os produtos existentes na atualidade, adequar mais oferta ao cliente…	O O O O	O O
4.2 Realizar um portfólio de produtos	Organizando um levantamento e/ou organizando todos os produtos e decorações	Proporcionar uma ferramenta – catálogo - acessível a utilizar por todos os departamentos, clientes…	O O O O	O O
4.3 Saber quais os produtos *Premium*	Identificando os produtos ou decorações mais vendidas	Posicionar os produtos na empresa…	O O O O	O O
5 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NA GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO			O O O O	O O
5.1 Conhecer a gestão do desenvolvimento de produto	Sabendo porque fases se "materializa" o desenvolvimento de novos produtos na empresa	Acompanhar e, se necessário, intervir…	O O O O	O O
5.2 Formar uma equipa de projeto	Sabendo se a prática da empresa engloba reuniões com os responsáveis do design, marketing, produção, gestão, etc.	Intervir, discutir ideias, desenvolver projetos…	O O O O	O O
5.3 Conhecer o circuito da amostra	Percebendo quem controla, avalia, autoriza e como se processa o desenvolvimento de amostras	Acompanhar e se necessário sugerir melhoramentos…	O O O O	O O
5.4 Conhecer os serviços disponibilizados	Perguntando aos responsáveis que serviços a empresa disponibiliza	Conhecer as mais-valia dos serviços, pesquisar os de outras empresas, sugerir alterações…	O O O O	O O
5.5 Elaborar um *Briefing*	Registando o problema e o contexto da pesquisa externa da empresa e sintetizando os resultados da pesquisa interna	Gerir e efetuar sínteses sobre os resultados da pesquisa, comunicar e orientar o desenvolvimento de novos produtos, calendarizar etapas…	O O O O	O O

CAMPOS INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NA PESQUISA	COMO	PARA QUÊ / PORQUÊ	APLICADO 1 2 3 4	NÃO APLICADO CI SI
6 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NO CONHECIMENTO DA PRODUÇÃO			O O O O	O O
6.1 Pasta	Conhecendo o tipo e as características da pasta	Projetar as peças para a modelação atendendo às características como a contração…	O O O O	O O
6.2 Modelação	Entendendo o funcionamento dos moldes	Pensar nas formas com vista à modelação, conformação, acabamentos necessários…	O O O O	O O
6.3 Conformação	Conhecendo todos os métodos de conformação (enchimento, prensa, roller, etc.)	Perceber qual a tipologia das peças para cada método, as razões para a sua utilização…	O O O O	O O
6.4. Acabamento	Sabendo quais são as peças que têm mais acabamentos e os motivos	Perceber como se pode otimizar as operações de acabamento…	O O O O	O O
6.5 Enforna	Conhecendo a capacidade, a temperatura, o tipo de fornos, etc.	Reduzir a possibilidade de defeito nesta etapa e otimizar o consumo energético…	O O O O	O O
6.6 Decoração	Sabendo quais as técnicas de decoração utilizadas pela empresa (pintura, esponja, decalque, stencil, etc.)	Perceber quais as decorações mais e menos caras, quais os resultados obtidos de forma a conseguir otimizar o processo, ter ideias para novas decorações…	O O O O	O O
6.7 Vidragem	Conhecendo os métodos de vidragem (mergulho, pistola, etc.)	Saber as características e os custos dos vários métodos de vidragem…	O O O O	O O
6.8 Escolha	Cumprindo as normas de qualidade exigida	Saber se a escolha é feita no fim de cada secção, quais os defeitos mais comuns e os motivos…	O O O O	O O
6.9 Embalagem	Conhecendo quais as embalagens que existem e para que produtos	Saber como são desenvolvidas as novas embalagens, se podem transportar mais peças…	O O O O	O O
7 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NOS COMPROMISSOS: AMBIENTAIS E RH			O O O O	O O
7.1 Conhecer os procedimentos ambientais	Conhecendo as diversas procedimentos ambientais da empresa	Aplicar práticas de ecodesign projetar produtos atendendo á normas ambientais da empresa…	O O O O	O O
7.2 Conhecer os recursos humanos	Conhecendo as diversas funções dos recursos humanos	Conceber produtos que se adequem à capacidade da mão de obra existente e sugerir formação, se necessário…	O O O O	O O

CAMPOS INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NO DESENVOLVIMENTO	COMO	PARA QUÊ / PORQUÊ	APLICADO 1 2 3 4	NÃO APLICADO CI SI
8 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO			O O O O	O O
8.1 Realizar / conhecer o organigrama de produção e prazos do projeto	Conhecendo os prazos para saber o tempo que pode despender	Cumprir prazos, planear o processo de conceção, seguir o *briefing*…	O O O O	O O
8.2 Conceber o(s) produto(s)	Pelo entendimento do objetivo do produto ou serviço	Responder ao solicitado no *briefing*…	O O O O	O O
8.3 Sintetizar	Conhecendo as diferentes perspetivas, competências ou especialidades	Integrar e relacionar o produto / serviço final com o utilizador / mercado…	O O O O	O O
8.4 Utilizar a criatividade e a inovação	Idealizando, criando e inovando	Responder ao solicitado no *briefing*…	O O O O	O O
8.5 Trabalhar com equipa de projeto	Agendando reuniões sempre que se ache pertinente para o desenvolvimento	Intervir, discutir ideias, desenvolver projetos, distribuir responsabilidades….	O O O O	O O
8.6 Realizar *brainstorming*	Discutindo ideias na equipa de projeto	Perceber as condicionantes, as mais-valias…	O O O O	O O
8.7 Visualizar o produto ou projeto	Desenhando e detalhando o projeto a 2D ou 3D	Visualizar, analisar e discutir o projeto…	O O O O	O O
8.8 Validar o projeto	Analisando os desenvolvimentos concebidos	Responder ao solicitado, minimizar erros, beneficiar a produção…	O O O O	O O
8.9 Realizar ou acompanhar modelo, amostra ou protótipo	Realizando visualizações ou criando os modelos, amostras ou protótipos	Responder ao solicitado, minimizar erros, beneficiar a produção…	O O O O	O O
8.10 Traduzir aspetos de diferenciação no produto	Traduzindo características distintas no produto	Segmentação do produto no mercado…	O O O O	O O
8.11 Conceber suportes para promover a marca	Realizando suportes que publicitem o produto	Responder ao solicitado no *briefing*…	O O O O	O O

CAMPOS INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO	COMO	PARA QUÊ / PORQUÊ	APLICADO 1 2 3 4	NÃO APLICADO CI SI
9 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NAS MELHORIAS NA PRODUÇÃO			O O O O	O O
9.1 Acompanhar a pré-produção	Acompanhando a amostra, protótipo por intermédio do responsável ou da equipa de projeto	Detetar problemas e melhorar algum aspeto (*redesign*) se necessário…	O O O O	O O
9.2 Acompanhar o teste de mercado	Acompanhando o teste quando realizado pela equipa de marketing ou por mercados piloto	Detetar problemas e melhorar algum aspeto (*redesign*) se necessário…	O O O O	O O
9.3 Avaliar o resultado final	Refletindo se o resultado final corresponde ao exigido	Verificar se o resultado final responde ao solicitado no *briefing*…	O O O O	O O
9.4 Acompanhar a produção final	Acompanhar a produção do produto final na empresa ou por intermédio da equipa de projeto	Detetar problemas e melhorar algum aspeto (*redesign*) se necessário…	O O O O	O O
10 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NA VENDA E COMERCIALIZAÇÃO			O O O O	O O
10.1 Acompanhar a venda	Sabendo o comportamento no mercado do produto	Posicionar o produto na empresa e direcionar futuros desenvolvimentos…	O O O O	O O
10.2 Conhecer a distribuição	Conhecimento dos canais de distribuição	Saber como desenvolver suportes de publicidade ou recursos de apoio à venda para todos os canais…	O O O O	O O
11 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NA PROMOÇÃO DA MARCA			O O O O	O O
11.1 Implementar / reavaliar a estratégia de marca	Reajustando ou implementando novas estratégias de marca / imagem para o produto	Discutir ideias, desenvolver suportes de comunicação…	O O O O	O O
11.2 Conceber suportes de comunicação	Desenvolvendo suportes de comunicação adequados aos clientes / mercados	Responder ao *briefing*, à estratégia de marca…	O O O O	O O
11.3 Implementar suportes de publicidade	Posicionando os elementos de comunicação em vários espaços (físicos ou virtuais)	Possuir conhecimento em design gráfico, de ambientes, multimédia, etc. ou fazer parcerias com peritos para criar bons suportes de comunicação…	O O O O	O O
12 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGNER NAS MELHORIA NOS SERVIÇOS			O O O O	O O
12.1 Conhecer serviços pós-venda	Conhecendo os serviços que a empresa presta, os de outras empresas, etc.	Utilizar esses serviços e, se necessário, sugerir outros…	O O O O	O O
13 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO GERAL DO DESIGNER NA EMPRESA			O O O O	O O

ANEXO 3 – PRINCIPAIS QUESTÕES DO DME

Apresentam-se as principais questões relativas à utilização do design do questionário realizado pelo DME (*Design Management Europe*, 2010) para as empresas que desejam concorrer ao "Prémio europeu de gestão do design".

Tabela do anexo 2: Principais questões relativas à utilização do design
Fonte: Adaptado do questionário do DME Award (2010)

DME AWARD – Principais questões relativas à "utilização do design"
- "Qual o envolvimento da empresa em atividades de design?
- Que aspetos deverão ser seguidos para otimizar ou maximizar a capacidade do design?
- Qual o nível de recursos (pessoal, orçamentos e meio de produção ou de execução) atribuídos à atividade de design?
- Quem está a gerir as atividades de design na empresa?
- Como é realizada a coordenação das atividades de design?
- Qual o lugar do design no processo quando algo de novo é criado (quando os designers estão tipicamente envolvidos)?
- Como é a ligação do design com a empresa, plano de marketing ou objetivos?
- O que compreende a pesquisa de um projeto de design?
- Quais os intervenientes no processo de planeamento do design na empresa relativamente à análise dos concorrentes?
- Como fazer uma avaliação e seleção das melhores soluções de design, para satisfazer o negócio, o mercado e as necessidades do consumidor?
- Como é realizada a avaliação ou monitorização da empresa no desempenho do projeto antes e/ou após o seu lançamento no mercado?
- Onde é que o processo de design tem lugar na empresa?
- Que avaliações, das ferramentas e métodos, são aplicados na conceção da criatividade da empresa?
- A promoção da cultura de design e ambiente da empresa dá ênfase à criatividade, originalidade e novidade?
- Quais os benefícios para a empresa quando gere o design efetivamente?
- Qual o reconhecimento dos colaboradores nos benefícios da gestão do design?
- Que fatores são impedidores para gerir a gestão de design de forma eficiente?"

ANEXO 4 – ARTIGO A SUBMETER: THE IMPACT OF DESIGN ON PORTUGUESE UTILITARIAN AND DECORATIVE CERAMICS COMPANIES - COMPARISON OF TWO QUALITATIVE DATA ANALYSIS METHODOLOGIES

The impact of design on Portuguese utilitarian and decorative ceramics companies: Comparison of two qualitative data analysis methodologies

Raquel J. Antunes and João A. Mota, Department of Communication and Art, ID+, University of Aveiro, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal, joaomota@ua.pt, Telephone (+351) 234 370 200, Fax (+351) 234 370 985.
A.M.R.Senos, Department of Materials and Ceramic Engineering, CICECO, University of Aveiro.
José Luís Silva, School of Art and Design, Campus 3, Rua Isidoro Inácio Alves de Carvalho, 2500-321 Caldas da Rainha, Portugal.

The impact of design on Portuguese utilitarian and decorative ceramics companies was studied trough qualitative data analysis of questionnaires applied to a universe of 26 medium and large companies, representative of the utilitarian and decorative ceramics sector. The paper takes on the analysis of the topics in the questionnaire pertaining to design, design management, company's mission, market goals and strategic plan by resorting to two distinct methodologies: keywords and structural common places. Initially, data from these questions were treated through the keyword system. The second approach—structural common places system—allowed more detail in the analysis and content validity. The results show that the use of design in the selected companies occurs at a micro-level associated with product design and rarely strategically intervening within the company or in broader contexts.

Keywords: qualitative data analysis, structural place analysis, keyword analysis, design management, design strategy, design methodology, design research

Introduction

The main problem of qualitative research stands on the coding, as author Saldaña explains in his book *"The Coding Manual for Qualitative Researchers*". The author defines a qualitative research code as being a word or short phrase that represents a meaning for a portion of language-based data (2009, 3). Hiernaux (in Albarello et al 2005, 157) adds that content is what is in the texts, the meaning of the text and the way of seeing things. On this subject, Saldaña (Ibid., 6) asserts that all acts of coding predicates a researcher's analytic lens, an individual perception. The author (Ibid., 22-7) introduces several useful electronic coding tools in his book (In Vivo, Atlas and Maxqda).

The keyword analysis is an example of "*pre-code*" according to Saldaña, defined as a way of circling, highlight or underline text passages coding them with words or short phrases (Ibid., 16). On the other hand, the analysis with resource to structural common places is encompassed in the subject of the treatment of bulky materials which refers to isotopy and descriptive condensation. Hiernaux stresses that a "*bulky material*" cannot be analysed line by line and the information may be scattered throughout the text. Information concerning the same unit of meaning is structural common places; isotopies correspond to the same level as structural common places and descriptive condensation to "*synonyms of multiple linguistic versions*" (Saldaña, 180-2).

The comparison of both analysis methodologies provides data validity and the confirmation of the chief codes or contents, since according to Maxwell (in Huberman and Miles 2002, 37), "*validity has long been a key issue in debates over the legitimacy of qualitative research (…*)". In order to carry out with this analysis, one resorts to previously collected data which, in the present study, served to demonstrate the existing deviations between keywords methodology and those that fall on structural common places (prepositions).

The Portuguese subsector, used as an example for the application of both methodologies, includes the manufacturing of earthenware, porcelain, stoneware and terracotta articles of domestic and ornamental usage. Recent data, concerning the year 2009, revealed that Portugal was the third greatest utilitarian ceramics producer in Europe (see table 1).

On the ranking of five main European utilitarian and decorative ceramics producers in 2009, Germany occupies the 1st place, followed by Italy, Portugal, France and United Kingdom, as shown in table 1. The ranking of five countries in 2007 is identical, except for the United Kingdom, which occupied the 3rd place in 2007 and fell to 5th place in 2009. One may observe an almost generalised reduction of the production value and market stagnation, which might as well mean a production increase in other Eastern Europe and Asian countries.

The data in table 1 reflect a reduction in M€, from 2007 to 2009, of 34% in Germany, 5% in Italy, 13% in France and 42% in the United Kingdom. Only Portugal shows an increase of 23%. This ceramic Portuguese subsector exports mainly for European markets, having in 2009 United Kingdom, Germany and Italy as the principal clients (INE, International Trade Statistics 2011). Despite its recognized quality, the Portuguese ceramic products present a low ton value, indeed one of the lowest among European countries: 1.256 M€ per ton, which means that Portugal sells its products with little added value. Higher value creation implies, together with management and commercial strategies, a high impact design management able to create unique and innovative ceramic products. The present work aims at analyzing the actual impact of design on Portuguese utilitarian and decorative ceramics companies by the comparison of two qualitative data analysis methodologies.

Ranking 2009	Countries	Production 2007		Production in 2008		Production in 2009		
		M€	% total	M€	% total	M€	% total	Ton
1	Germany	622 153	27.61	549 202	26.44	410 574	24.08	41 617
2	Italy	348 954	15.48	399 099	19.21	331 174	19.42	132 038
3	Portugal	233 617	10.37	200 845	9.67	287 739	16.88	196 008
4	France	221 960	9.85	224 842	10.82	192 924	11.32	19 571
5	United Kingdom	329 946	14.64	251 728	12.12	192 893	11.31	-
Total (EU-27)		2 253 711		2 077 326		1 705 013		

Table 1 Production in thousands of Euros in Utilitarian Ceramics in the EU-27 between 2007 and 2009
Source: Eurostat – Prodcom Annual Data 2007, 2008 and 2009 (updated 04/03/2011).

1 Methodology

The analysis falls upon 26 medium and large companies of the subsector, selected according to work and business load criteria. Consequently, sample companies present a high work and business load and superior productive capacity, representing 66,6% of the universe of medium and large companies in this subsector in Portugal (FUE, Base de Belém, Statistics Portugal 2008).

The present study seeks to analyse the questionnaire's open-ended questions to managers, engineers and designers: the definitions of design, design management, company mission, market goals and strategic plan. These are key topics in the elaboration of any business's strategy: the mission answers to the "why" the company exists, market goals are the "for what/whom", and strategic planning is "how".

The first qualitative data analysis system used was the keyword system. It encompassed the reading and registering of the main keywords (codes) that were enumerated by frequency.

The second system, for it was more detailed, was analysed according to the different groups of interviewees (managers, engineers and designers) in order to contemplate the linguistic differences within distinct education backgrounds. The structural common places (prepositions) found in each definition were numbered by order of frequency.

On the results and discussion topics, one presents tables with the structural common places for the different groups of actors and keywords, with the totals of each analysis system of each line and the deviations. One calculated the percentage of structural places (%SP), the percentage of keywords (%KW) and the difference between these two, named deviation, D, with the following equations:

$$\%SP = 100\frac{SP}{SP + KW} \qquad \text{(Eq. 1)}$$

$$\%KW = 100\frac{KW}{SP + KW} \qquad \text{(Eq. 2)}$$

$$D = \%SP - \%KW \quad \text{(Eq. 3)}$$

The venn diagrams (figures 1 to 4) show the structural common places of different interviewees' and intersections among them. The numbers set in bold represent the highest frequency structural places.

2 Results

The results are analysed from the questionnaire's open-ended questions pertaining to design, design management, company's mission, market goals and strategic plan.

2.1 Design

Table 2 reflects the opinion for the definition of design of 35 interviewees, i.e., 12 engineers, 14 designers and 9 managers. According to the highest number of structural common places and keywords (see table 2, column T), design is defined as being product development. Authors Erlhoff and Marshall (2008, 311-2) clarify this issue by stressing that product development corresponds to the "*process in which usually every new product has to undergo before becoming available in the market*". In agreement with the previously mentioned authors, this process normally comprehends five stages: "*research, concept development, detailed project, production, and commercialization*". However, the preposition "*product development*", answered by the interviewees, does not comprehend the dimension denoted by the abovementioned authors, but only the "*concept development*" stage.

The inquired also add that design comprehends aesthetics and functionality, as well as search, consolidation and market satisfaction. In order to clarify the concepts, one may say that aesthetics *"is usually synonym of beauty and style*" (Ibid., 16), functionality "*the fulfilment of the practical purpose*" (Ibid., 176). These prepositions include 14 to 15 answers by the registry of structural places (SP) and six to 14 answers by keywords (KW).

Within the intervals with less representativeness one may find the structural common places of making a profit out of a business, creativity/innovation, product/production quality, production knowledge trend research, design as essential, company`s mission, design mediator and brand promotion. The structural place of making a profit out of a business was a descriptive condensation that encompassed some cropping on the definitions based on the use of design as a business support tool, fuelling the low production cost and the favouring of the sale. Creativity may be read as "*combination of imagination and pre-existent comprehension*", (Ibid., 92) and innovation can be associated with technological improvements. The production knowledge makes easy on the product's feasibility and quality. Design involves the research of trends while "*direction, style or preference on the consumer's behavior, with relative duration*" (Ibid., 407).

Overall, one intends to approach the structural common places by groups of actors. The majority of the 12 engineers defined design as product development with aesthetics in mind. From the 14 designers interviewed, nine defined design as product development based on the satisfaction of clients and markets, and seven as synonym of product functionality. The group of managers was

made up by 17, but only nine of them answered this question, and the majority also mentioned product development for the definition of design.

DEFINITION OF DESIGN							
STRUCTURAL PLACES (SP)					KEYWORDS (KW)		D (%)
(Number of interviewees)	E (12)	D (14)	M (9)	T		T	
Product development	8	9	8	**25**	Product development	**16**	22
Aesthetics	6	6	3	**15**	Product aesthetics and shape	**14**	4
Functionality	4	7	3	**14**	Functional and utilitarian	**10**	16
Markets: search, consolidation, satisfaction	4	9	1	**14**	Client satisfaction + Market	**6**	40
Making a profit out of a business	4	3	1	**8**	Producing at low cost	**2**	60
Creativity / Innovation	1	2	2	**5**	Creativity	**5**	0
Product and production quality	4	-	1	**5**	-	**-**	100
Production knowledge	2	1	2	**5**	-	**-**	100
Trend search	2	-	2	**4**	Know to interpret the environment and trends	**4**	0
Essential	1	1	1	**3**	Fundamental for companies	**3**	0
Culture / Company's identity	1	1	1	**3**	-	**-**	100
Mediator	2	-	-	**2**	Mediation technique among sectors	**2**	0
Brand promotion	1	-	-	**1**	Promotion and communication tool	**3**	- 50
					Average Deviation		30%

Table 2 Structural common places vs. keywords for the definition of design; where E corresponds to engineers, D – designers, M – managers, T – total, D – deviation, SP – structural places and KW - keywords.

Data in the figure 1 is set from the highest values of structural common places (see table 2, column T – 14 to 25 SP). One may observe that eight interviewees (23%) defined design as product development and five (14%) defined it as the union of every structural code (product development, markets, aesthetics, and functionality), four (11%) answered intersection of product development and markets, and three (9%) product development functionality and aesthetics.

2.2 Design management

Design management is a hard-defining term. Authors Erlhoff and Marshall (119) defend that at a *micro level* it can be read as product development management "*encompassing tasks relevant to the completion of individual projects. Spanning the lifecycle of a project, these tasks can include design briefing, contracting, scheduling, prototyping, technology, day-to-day workflow, quality control, etc.".* At a *macro level*, it encompasses the entire company structure connected to design, such as "*strategic planning, organizational design, branding, identity, marketing communications, standards policies, initiatives, various forms of research (…)*".

Table 3 indicated a total of 38 answers to this question (11 engineers, 14 designers and 13 managers). One can observe that, in terms of structural common places, 17 interviewees defined design management following a *macro* point of view through management and strategies and, following a *micro* opinion, 16 interviewees define it by product development management and ten by production knowledge (see table 3, column T – SP). The former shows more evident concerns on routes and goals to attain, as well as task management and company resources. The latter is read as a form of management of the creation process of a product, within the company (from the creative process to the production and commercialization stages).

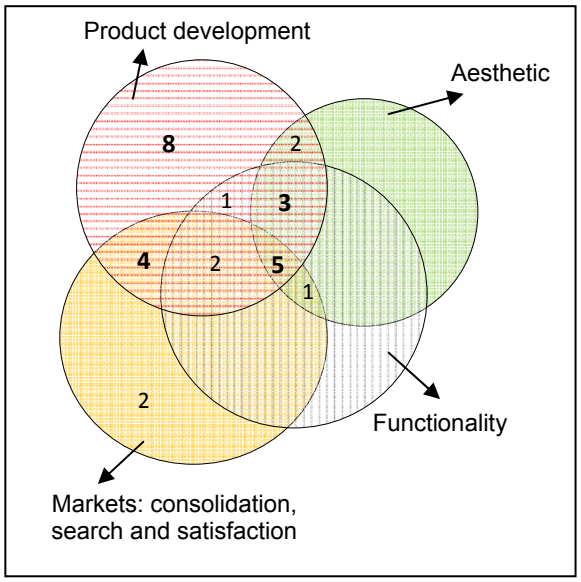


Figure 1 Venn diagram showing the main structural common places of the different interviewees and intersections among them for the definition of design. Numbers set in bold represent the highest frequency structural places.

Still under a *micro* perspective of design management, the structural places with less representativeness are: trend research, product development, design integration, product validity, aesthetics, product and production quality, irrelevant and company`s identity. The structural's places making a profit out of a business, markets and brand promotion involves a *macro* perspective.

In terms of main ideas by groups of actors, 11 engineers answered this question, but one cannot obtain a registry of the tendency, given that there are only maximum values of four elements per structural code. However, nine of 14 designers defined design management based on management and strategies, and seven out of 13 engineers as product development management.

Data in the figure 2 is set from the highest values of structural common places (see table 3, column T – ten to 17 SP). For the definition of design management, one may stand out the tendency to being used on the management/strategy with 13 (34%), the product development management with ten (26%) and the production knowledge with six (16%).

2.3 Company`s mission

Table 4 illustrates the opinion of 36 interviewees: 12 engineers, 9 designers and 16 managers. To increase the economic results is the reason of existence for any company: sell, create prosperity, making profit and have financial return, as one may observe with the number of answers: 24 SP vs. 18 KW (see table 4, column T). The mission definition understood from 12 to 15 SP (11 to 12 KW) and includes quality concerns (product and production), demand, market satisfaction and consolidation, production and product development. Quality unfolds as unceasing search for excellence, in order to become an advantage for the sale and recognition of the product.

The company's mission was also defined by structural places with less relevance as: product development, commitments environmental and human resources, strategy, company`s identity, design, brand promotion and service improvement.

The ideas subjacent to more than a half of the 12 engineers who defined mission can be traced as follows: increasing the economic outcomes, producing products and comply with the environmental commitments and human resources of the company. However, from the nine designers who

answered it, the majority describes it as a way of commercializing solutions and obtaining profit. The increase of the economic results was also mentioned by the majority of managers.

DEFINITION OF DESIGN MANAGEMENT							
STRUCTURAL PLACES (SP)					KEYWORDS (KW)		D (%)
(Number of interviews)	E (11)	D (14)	M (13)	T		T	
Management / strategy	4	9	4	**17**	Think long-term + Oversee tasks among departments	**10**	26
Product development management	4	5	7	**16**	Product development management	**10**	24
Production knowledge	4	2	4	**10**	The designer know how it is produced	**5**	34
Trend research	3	1	4	**8**	-	**0**	100
Product development	1	5	2	**8**	Develop the product on a team	**4**	34
Making a profit out of a business	4	3	1	**8**	Conceive sellable products	**7**	6
Markets: search, consolidation, satisfaction	4	2	1	**7**	-	**-**	100
Design integration	-	3	3	**6**	-	**-**	100
Product validity	2	1	1	**4**	-	**-**	100
Aesthetics / Innovation	3	-	-	**3**	-	**-**	100
Product and production quality	1	1	-	**2**	-	**-**	100
Irrelevant / not a priority	2	-	-	**2**	-	**-**	100
Brand promotion	-	1	-	**1**	-	**-**	100
Culture / Company's identity	1	-	-	**1**	-	**-**	100
						Average Deviation	73%

Table 3 Structural common places vs. keywords for the definition of design management, where E corresponds to engineers, D – designers, M – managers, T – total, D – deviation, SP – structural places and KW – keywords.

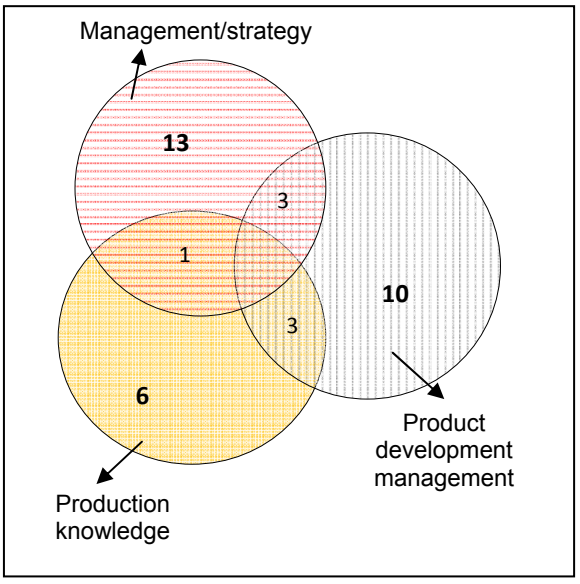


Figure 2 Venn diagram showing the main structural common places of the different interviewees and intersections among them for the definition of design management. Numbers set in bold represent the highest frequency structural places.

definition of company`s mission							
Structural places (SP)					**Keywords (KW)**		**D** (%)
(Number of interviews)	**E** (12)	**D** (9)	**M** (15)	**T**		**T**	
Increase economic results	9	7	8	**24**	Increase economic results + Advantage for shareholders	**18**	14
Product and production quality	5	4	6	**15**	Improve the quality of the product	**12**	12
Markets: search, consolidation, satisfaction	6	3	5	**14**	Enter new markets + Satisfy clients' needs	**12**	8
Product production	8	4	1	**13**	Produce a lot of crockery	**11**	8
Product development	3	3	6	**12**	New creations, innovation and design	**12**	0
Commitments: environmental and human resources	7	-	1	**8**	-	**-**	100
Management/strategy	1	-	4	**5**	Invest on technology	**2**	42
Culture / company's identity	-	2	3	**5**	-	**-**	100
Design / innovation / creativity	-	-	4	**4**	-	**-**	100
Brand promotion	-	2	-	**2**	-	**-**	100
Service improvement	1	-	-	**1**	-	**-**	100
						Average Deviation	53%

Table 4 Structural common places vs. keywords for the definition of design management, where E corresponds to engineers, D – designers, M – managers, T – total, SP – structural places and KW – keywords.

Data in the figure 3 is set from the highest values of structural common places (see table 4, column T – 13 to 24 SP). One may observe an individual tendency of seven (20%) to correspond to the increase of economic outcomes, followed by four (11%) for the increase of economic outcomes vs. quality vs. markets and also four for the increase of economic results vs. markets vs. production.

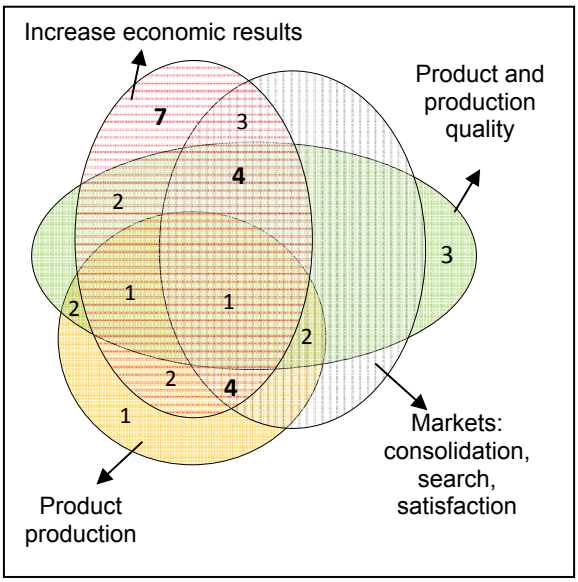


Figure 3 Venn diagram showing the main structural common places of the different interviewees and intersections among them for the definition of company's mission. Numbers set in bold represent the highest frequency structural places.

2.4 Market goals

Table 5 presents the answers of the 38 interviewees, 13 engineers, 11 designers and 14 managers, who answered to this question. One may stand out the structural code 'market search, consolidation and satisfaction' with 34 SP vs. 29 KW (see table 5, column T). "*Market research enables the recognition of the size of the market or the market segment defined, identifying its needs, tendencies, and relating with the production needs*" (Cooper and Press 1999, 150-1).

A rather lower number of structural common places determine market goals as a way of increasing economic results, promoting the brand and the quality of the product/production. The six remaining SP with less answers did not have any matching KW.

In terms of the different groups of actors, one may say that the majority of the engineers, designers, and managers defined market goals as the search for external, national and emerging markets or market niches; consolidation of the usual markets and response to client solicitation.

definition of market goals							
Structural places (SP)					**Keywords (KW)**		**D** (%)
(Number of interviews)	**E** (13)	**D** (11)	**M** (14)	**T**		**T**	
Markets: search, consolidation, satisfaction	11	10	13	**34**	Search for clients + Search for market niches + Analyse the market + Keep on the market	**29**	8
Increase economic results	3	3	3	**9**	Increase economic results	**9**	0
Brand promotion	3	4	-	**7**	Sell with own brand	**4**	28
Production and production quality	2	3	1	**6**	Sell added-value products	**4**	20
Product development	1	1	1	**3**	-	**-**	100
Product customisation	1	1	1	**3**	-	**-**	100
Service improvement	2	-	-	**2**	-	**-**	100
Culture / Company's identity	-	1	-	**1**	-	**-**	100
Product diversity	-	1	-	**1**	-	**-**	100
Design / innovation	1	-	-	**1**	-	**-**	100
						Average Deviation	66%

Table 5 Structural common places vs. keywords for the definition of market goals, where E corresponds to engineers, D – designers, M – managers, T – total, D – deviation, SP – structural places and KW – keywords.

The disparity between structural common places values versus individual answers led to not present a Venn diagram, given that the numbers of intersections/unions are not representatives.

2.5 Strategic plan

The strategic plan for the majority of the 32 interviewees (13 engineers, 11 designers and 14 managers) is also defined by market search, consolidation, and satisfaction, 16 SP vs. 15KW (see table 16, column T). Table 6 illustrates as well that the strategic plan comprehends for the mostly interviewers, the development of the product with 11 answers for the SP and no KW, design/innovation/creativity (nine SP vs. eight KW).

Strategic plan is also defined, with less relevance, as product and production quality, brand promotion, service improvement and strategy; and production improvements, product diversity, company's culture and commitments environmental and human resources, the last four SP that haven`t any KW correspondent.

The answers analysed for each group of actors (13 engineers, 7 designers, and 12 managers) show that the majority of designers and engineers defines the strategic plan as market/client search, consolidation, and satisfaction. However, managers do not hold any relevant structural code.

Data in the figure 4 is set from the highest values of structural common places (see table 6, column T – nine to 16 SP). Strategic plan was defined by 32 people and seven (22%) indicate the markets as the major concerning strategy. Four (13%) interviewees answered that the product development is an essential consideration in the company and the remaining records did not become representative, as their values are too low.

definition of strategic plan							
Structural places (SP)					**Keywords (KW)**		**D** (%)
(Number of interviews)	**E** (13)	**D** (7)	**M** (12)	**T**		**T**	
Markets: search, consolidation, satisfaction	7	4	5	**16**	Enter new markets + Satisfy the clients' needs	**15**	4
Product development	5	3	3	**11**	-	**-**	100
Design / innovation / creativity	4	2	3	**9**	Invest on design and innovation + invest on differentiation	**8**	6
Product and production quality	5	-	3	**8**	Invest on quality	**5**	24
Brand promotion	6	1	1	**8**	Use brand strategies	**6**	14
Production improvements	4	1	2	**7**	-	**-**	100
Product diversity	4	1	1	**6**	-	**-**	100
Culture / company's identity	2	-	1	**3**	-	**-**	100
Service improvement	2	-	1	**3**	Improve the service	**3**	0
Management / strategy	1	-	2	**3**	Increase turnover	**3**	0
Commitments: environmental and human resources	1	-	-	**1**	-	**-**	100
						Average Deviation	50%

Table 6 Structural common places vs. keywords for the definition of strategic plan, where E corresponds to engineers, D – designers, M – managers, T – total, D – deviation, SP – structural places and KW – keywords

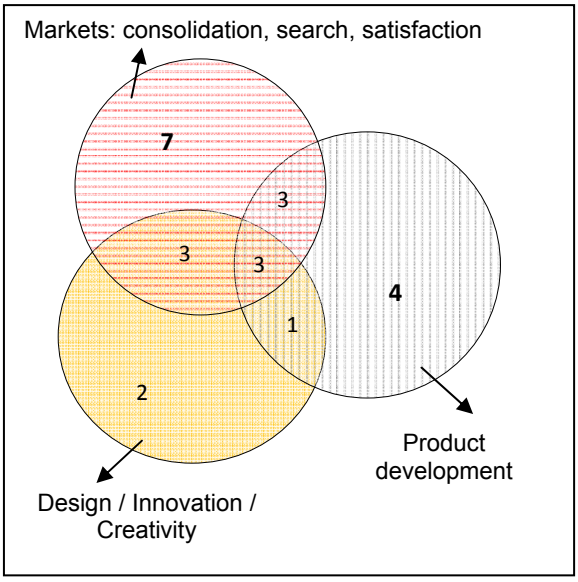


Figure 4 Venn diagram showing the main structural common places of the different interviewees and intersections among them for the definition of strategic plan. Numbers set in bold represent the highest frequency structural places.

3 Discussion

Norman (2007, 183) uses the "*crane*' metaphor to describe the design space between the known and the unknown, asserting that "*first we need to define a criterion of basic understanding for the nature of the current business, identifying the forces of the business and creating opportunities for the creation of value*". Then, we wait for the "*crane to produce the reconfiguration of the business*", creatively using the design offers.

As far as the use advantages of both analysis methodologies are concerned, one may say that the keywords allowed quickly obtaining a perspective of the panorama of the definition contents, in a general way. However, structural places enabled obtaining that perspective with much more detail. The use of descriptive condensations in the structural common places methodologies allowed the combination of contents. Because the keyword coding is so extensive, one did not registered what the interviewees answered only one time, which certainly led to the loss of important information. The use of both methodologies allowed data validity in order to legitimate the qualitative analysis.

A qualitative analysis must always attempt to be rigorous, rigorous in the term codification—meaning of isotopies and contents. The average definition`s deviation presented in the overall structural places and keywords are:
- 30% for Design;
- 73% for Design management;
- 53 % for Company's mission;
- 66% for Market goals;
- 50% for Strategic plan.

These average deviations result from a significant lower number of keywords relatively to the structural places, i.e., the structural common places of all definitions make a total of 59 prepositions and the keywords make only 31. The descriptive condensations used in the structural places represent more 28 prepositions than in keywords and were beneficial to not loose important contents. When dealing with large number of information one must stress out the importance of the methodology use of structural common places.

Table 7 condensates all the structural common places and keywords, to each definition. It shows an absence of 11 keywords in favour of mentioned structural common places (see column ranking – 9, and 11 to 19). As well table 7 (see columns T) display highest values for structural places (TSP) above keywords (TKW), what correspond always to a positive deviation between them.

Observing table 7 and figure 5, we may realise that, although there are distinct education backgrounds and professional roles among the interviewees, there is not a great variation between their answers, concerning the six main aspects (see table 7, column ranking). In accord, one sole trend line in figure 5 can reasonably fit the answers of the three interviewed groups. One may conclude that, despite the professional and cultural differences reported before, the interviewees have identical opinions.

Table 7 reflects the impact the design and the goal of every company (see column of ranking - A, B and C) in the increasing of economic results, in making a profit and the production of products for sale. The impact of design will be expressed while product differentiation medium. Author Best (2006, 120) argues that "*differentiation is the way how the products or services are distinguished from its competitors*" and also adds that "*design is valuable tool for differentiation*". The qualitative analysis answers which differentiation techniques are used by the companies, increasing the impact of design on the subsector. The most used ones, in terms of design, can be described as follows:

1. To create products aimed at markets and clients. The clients/markets are the main reason for a company to exist and the search for them becomes essential.
2. To develop the product. The product differentiation must be understood during the conception of a new product, with good design teams, presenting quick, efficient solutions and answering the clients' needs.

3. To apply aesthetics, innovation, creativity and functionality to products. Author Best asserts that it is "*design what connects creativity and innovation: giving form to the idea so that it is put into practice and be attractive for users or clients*" (Ibid. 118).
4. To apply quality in product and in manufacture. The quality can be synonym of "*longevity, strength, understood functionality, as well as aesthetic pleasure*" (Erlhoff and Marshall, 321).
5. To use management techniques and company strategies. The management techniques can be found in the commercial, production, administrative, human resources, and environmental areas, granting the company with more competitiveness and differentiation.
6. To promote the company's brand. According to Serra et al, the goal of a brand "*is to identify the products of a supplier in order to differentiate them from competitor products*" (2009, 183).
7. To manage the development of a product. It must be understood as individual project management (route from the factory to the sale) until the design management as a whole (looking at management through the eye of design).
8. To know the production, must take product design into account and be guided to the kind of conformation and specialization of the company.
9. To know company's identity and culture, basing on "*the mission and vision of the company and on the image, revealed from inside out, transmitted to the outside*" (Burdek 2006, 345). It must be in every piece of information given in the company, mainly on its products.
10. To research trends. According to Erlhoff and Marshall, although trends, in their majority, are "*associated with fashion, they play an important role on the conception, design, marketing and the consumption of goods and services"* (Ibid., 407).

Impact of design according to structural places (SP) vs. keywords (KW) methodologies

Ranking	Structural places (SP) (Number of interviews)	E (13)	D (14)	M (17)	SP	KW	SP (%)	KW (%)	D (%)
1	Markets: search, consolidate, satisfy	32	28	25	85	53	62	38	24
2	Product development	18	21	20	59	23	72	28	44
3	Attributes: aesthetics, innovation, creativity and functionality	19	17	15	51	37	58	42	16
4	Product and production quality	17	8	11	36	21	63	37	26
A	Increase economic outcomes	12	10	11	33	27	55	45	10
5	Management and strategy	6	9	10	25	15	63	38	25
6	Brand promotion	10	8	1	19	13	59	41	18
7	Product development management	4	5	7	16	10	62	38	24
B	Make a profit out of a business	8	6	2	16	9	64	36	28
8	Production knowledge	6	3	6	15	5	75	25	50
C	Product production	8	4	1	13	11	54	46	8
9	Culture / Company's identity	4	4	5	13	0	100	0	100
10	Trend research	5	1	6	12	4	75	25	50
11	Commitments: environmental and human resources	8	-	1	9	0	100	0	100
12	Product diversity	4	2	1	7	0	100	0	100
13	Production improvements	4	1	2	7	0	100	0	100
14	Design integration	-	3	3	6	0	100	0	100
15	Service improvement	5	-	1	6	0	100	0	100
16	Product validity (design)	2	1	1	4	0	100	0	100
17	Essential (design)	1	1	1	3	0	100	0	100

18	Product customisation	1	1	1	3	0	100	0	100
-	Irrelevant / not a priority (design)	2	-	-	2	0	100	0	100
19	Mediator (design)	2	-	-	2	0	100	0	100

Table 7 Structural places (SP) and corresponding Keywords (KW) for every definition (mission, market goals, strategic plan, design, and design management) for every interviewee group (E – engineers D – designers and M – Managers), where D corresponds to Deviation.

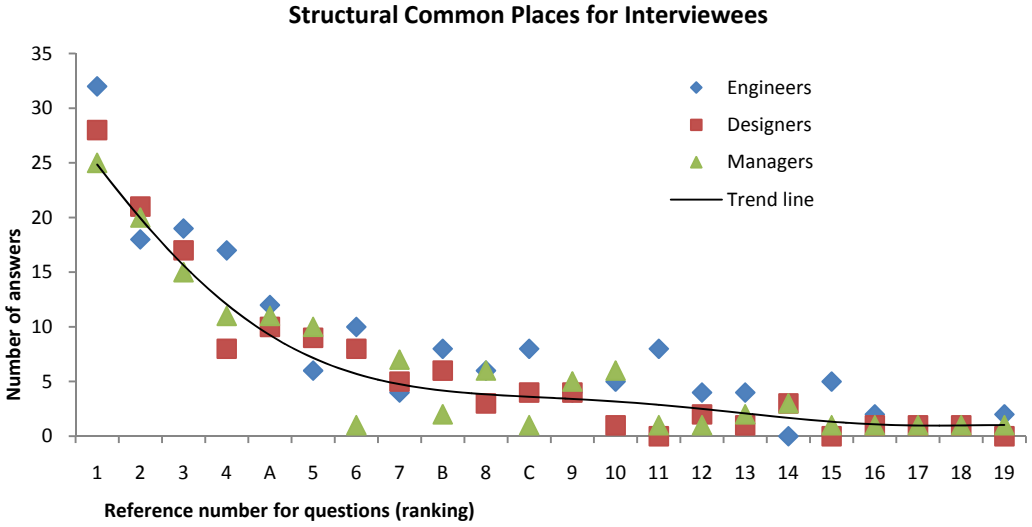


Figure 5 Representation of the number of answers to the structural common places versus the reference number of ranking questions, table 7, for each group of actors (Engineers, Designers, and Managers).

Despite of the follows prepositions of the ranking (11 to 19) doesn't have any keywords correspondents, they also show tools to design` differentiate as:

- Doing commitments (environmental and human resources);
- Looking for diversity in product;
- Doing improvements in manufacture and services;
- Integrating design in company and validating projects;
- Turning design essential and mediator inside company.

The understanding of this sample, over the action sphere of design, restrains design to a micro level (pasted to the product and, in some cases, the company). Table 7 reflects few indicators that can sustain the assertion that design may be understood to a *macro level*, except for cases where the company uses a strategic design lens for its market/trend research. But the action sphere of design may be extended far more to the exterior, "*using design to obtain a competitive advantage and for the performance of business goals*" (Erlhoff and Marshall, 119). This context includes tasks of strategic planning, organizational design, marketing and communication actions based on the branding and identity, incentive policies to research and development (materials, technologies, territory, and sustainability), macro-economy, etc. As far as the strategic design subject is concerned, authors Erlhoff and Marshall refer to the "*environmental problems and an aged society in developed nations" which have "become increasingly important matters of public concern, codifying the phrases sustainable design and universal design*" (Ibid., 375).

Social networks that emerged in developed societies are values one has to take into account as well for the requirements of strategic design favoured with brand promotion and e-commerce. Companies may take benefit from the integration of design to an organizational strategy level, combining design to its top-notch marketing team (Best, 59). This strategy took advantage from the creativity of design and marketing awareness for production and engineering. Strategic design may be read as a way of observing the territory, as a driving force for the business, through policies of industrial tourism, partnerships and alliances.

To a *micro level*, one may put discriminate strategies such the investment on durability, technological innovation, associated services, etc. The impact of design aims at the promotion of differentiation with distinct products and services, which may offer a financial reward to the company and allow the client to realise the added value, increasing the company's economic results, as well as satisfying the needs of markets/clients.

4 Conclusions

Two distinct methodologies of qualitative data analysis, keywords and structural common places, were comparatively applied to questionnaires pertaining to design, design management, company's mission, market goals and strategic plan, within a universe of 26 representative companies of the utilitarian and decorative Portuguese ceramics sector, showing differences on the level of analysis: the keyword system, although more intuitive and faster to use, offers little rigour to the study (with an average deviation margin of above 50% less definitions for all the analysed topics); the structural common places system, although more complex, is more reliable and appropriate to the studied sample allowing a larger number of definitions and in consequence a more complete analysis. This statement is based on the obtained definitions for:

- Design – represented by 14 structural places vs. 5 keywords;
- Design management – represented by 13 structural places vs. 10 keywords;
- Company's mission – represented by 10 structural places vs. 4 keywords;
- Strategic plan – represented by 11 structural places vs. 6 keywords.

One may therefore conclude that the qualitative analysis methodology resorting to the interpretation sustained by the understanding of structural places is more appropriate for large and varied samples, such is the present case, where companies with people with different vocabulary and within differentiated company contexts were analysed: medium/large companies; distinct products (earthenware, stoneware, porcelain, terracotta) and several purposes (decorative and utilitarian).

The analysis of the answers to questionnaires showed that the several groups of interviewed actors (engineers, designers and managers) although having distinct background education and professional roles, have similar perspectives for the design impact. All the groups point to a design impact based on markets (search, satisfaction, consolidation), product development with inherent attributes (aesthetics, functionality, innovation, and creativity) and on the main goal of any company: increase of economic outcomes.

The results also show that the use of design in the selected companies occurs at a micro-level associated with product design and rarely strategically intervening within the company or in broader contexts. By reflecting on the answers to these questions, companies can and must play with design, including it in certain moments and/or using it as source of creativity and innovation in the entire management system of your company.

Bibliography

Albarello, L et al (2005) 'Práticas e métodos de investigação em ciências Sociais', Gradiva, Lisboa.
Best, K (2006) 'Design management: Managing design Strategy, process and implementation', Ava Publishicing, UK.
Burdek, B (2006) 'Design: História, teoria e prática do design de produtos', Edgard Blucher, Portugal.
Cooper, R and Press, M (1999) 'The design agenda: A guide to successful design management', Wiley Editora, England.
Erlhoff, M and Marshall, T (2008) 'Design dictionary', Birkhäuser, Germany.
Huberman, A and Miles, M (2002) 'The qualitative researcher's companion', Sage publications, London.

Norman, R (2007) 'Reframing Business: When the map changes the landscape', Wiley, England.
Serra et al (2009) 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas: Manual prático' lidel. Lidel, Porto.

Acknowledgements

The author Raquel J. Antunes gratefully acknowledges the financial support of the POCTI programme of the Portuguese Foundation for Science and Technology(FCT) and European Social Fund (FSE). The authors wish the collaboration of the following studied subsector companies: Almas d'Areosa – Cerâmicas, SA; Barbotina – Fábrica de Artigos Cerâmicos, SA; Bonvida – Porcelana de Portugal, SA; BrazGil Studio; CCA – Cerâmica de Culinária Alimentar, SA; Ceragés – Investimentos, SA; Cerâmica da Borralheira, SA; Ceramirupe – Cerâmica Decorativa, Lda.; Cerâmicas S. Bernardo, SA; Cerarpa – Cerâmica Artística do Paço, Lda.; Cerutil – Cerâmicas Utilitárias, SA; Faianças Artísticas Bordalo Pinheiro, Lda.; Faianças Primagera, SA; Faria & Bento, Lda.; Grestel – Produtos Cerâmicos, SA; Lusogrés – Cerâmica de Grés Fino, Lda.; Matcerâmica – Fabrico de Louça, SA; Molde Faianças, SA; Mota – Pastas Cerâmicas, SA; Porcel – Indústria Portuguesa de Porcelanas, SA; Porcelanas da Costa Verde, SA; Primagera 3 Terracota – Indústria Cerâmica de Barro Vermelho, SA; Primagrés – Cerâmica de Grés, SA; Secla – Sociedade de Exportação e Cerâmica, SA; Spal – Sociedade de Porcelanas de Alcobaça, SA; Val do Sol Cerâmicas, SA; Value Ceramic – Companhia de Artes Cerâmicas, SA; Vista Alegre Atlantis, SA. and to everyone who showed their support and availability to contribute.
The arguments and statements in this paper are the authors' responsibility.

ANEXO 5 – CERÂMICA D+: MANUAL PROVISÓRIO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO DESIGN DIRECIONADO AO SUBSETOR PORTUGUÊS DE CERÂMICA UTILITÁRIA E DECORATIVA

O manual em anexo tem caráter provisório e é apresentado numa escala reduzida. O seu *layout* definitivo está previsto ser no formato A5 horizontal.

http://www.calameo.com/books/0018244848eafb0d1df7b?authid=tnikHIp5auhk



Título
Cerâmica Design+

Subtítulo
manual provisório de estratégias de gestão de design
direcionado ao subsetor Português de cerâmica utilitária e decorativa

Autor
Raquel João Antunes

Edição
Edições de autor

Contexto
Publicação resultante de investigação para tese de doutoramento
«Práticas de gestão de design para o subsetor nacional de cerâmica utilitária e decorativa»

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para a obtenção do grau de Doutor em Design, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria de Oliveira Rocha Senos, Professora Associada do Departamento de Cerâmica e Vidro da Universidade de Aveiro, Doutor João António de Almeida Mota, Professor Auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro e Doutor José Luiz de Almeida Silva, Professor Adjunto Convidado da Escola Superior de Artes e Design do Instituto Politécnico de Leiria.
Bolseira da Fundação da Ciência e Tecnologia (FCT) de 2007 a 2012.

2012. Todos os direitos reservados

CerâmicaDesign+

manual provisório de estratégias de gestão de design
direcionado ao subsetor Português de cerâmica utilitária e decorativa



Agradeço à professora Ana Senos, orientadora deste trabalho, e aos professores coorientadores João Mota e José Luiz, pelo apoio, colaboração, disponibilidade e principalmente pelo cuidado e amizade demonstrada.

Às empresas da amostra que colaboraram no estudo: Almas d`Areosa – cerâmicas SA, Barbotina – fábrica de artigos cerâmicos SA, Bonvida – porcelanas de Portugal, SA, CCA – cerâmica de culinária alimentar, SA, Ceragés – investimentos SA, Cerâmica da Borralheira, SA, Ceramirupe – cerâmica decorativa, Lda., Cerâmicas S. Bernardo, SA, Cerarpa – cerâmica artística do Paço, Lda., Cerutil – cerâmicas utilitárias, SA, Faianças Artísticas Bordalo Pinheiro, Lda., Faianças Primagera, SA, Faria & Bento, Lda., Grestel – produtos cerâmicos, SA, Lusogrés – cerâmica de grés fino, Lda., Matcerâmica – fabrico de louça, SA, Molde Faianças, SA, Porcel – indústria portuguesa de porcelanas, SA, Porcelanas da Costa Verde, SA, Primagera 3 Terracota – indústria cerâmica de barro vermelho, SA, Primagrés – cerâmica de grés, SA, Secla – sociedade de exportação e cerâmica, SA, Spal – sociedade de porcelanas de Alcobaça, SA, Val do Sol Cerâmicas, SA, Value Ceramic – companhia das artes cerâmicas, SA, Vista Alegre Atlantis, SA.

Às empresas, entidades e pessoas que forneceram ajuda para dados ou documentação: APICCAPS – associação portuguesa dos industriais de calçado, componentes e artigos de pele e seus sucedâneos, APICER – associação portuguesa da indústria cerâmica, BrazGil Studio, CENCAL – centro de formação profissional para a indústria cerâmica, CDI – centro de design de interiores, CPD – centro português de design, CTCV – centro tecnológico de cerâmica e vidro, Duil Centrum – comércio e serviços, Lda, inEDIC (innovation and ecodesign in the ceramic industry), Junaman – exportações de Portugal, Lda, Kyaia da Fly London, KPM – konigliche Porzellan-manufaktur Berlin, Manufature Nationale de Sèvres, Mota – pastas cerâmicas, SA, Nectarte Buying Agency, PDA – comércio e serviços, Lda, Torrecid Portugal, SEBRAE; Ana Cristina Mendes, Ana Antunes, António Oliveira (APICER), António Marques, Carlos José Viana, Carlos Silva (APPICAPS) e Isabel Cotrim (CPD).



0. índice

1. Prefácio **8**

2. Introdução **10**

3. Breve caraterização do subsetor **12**

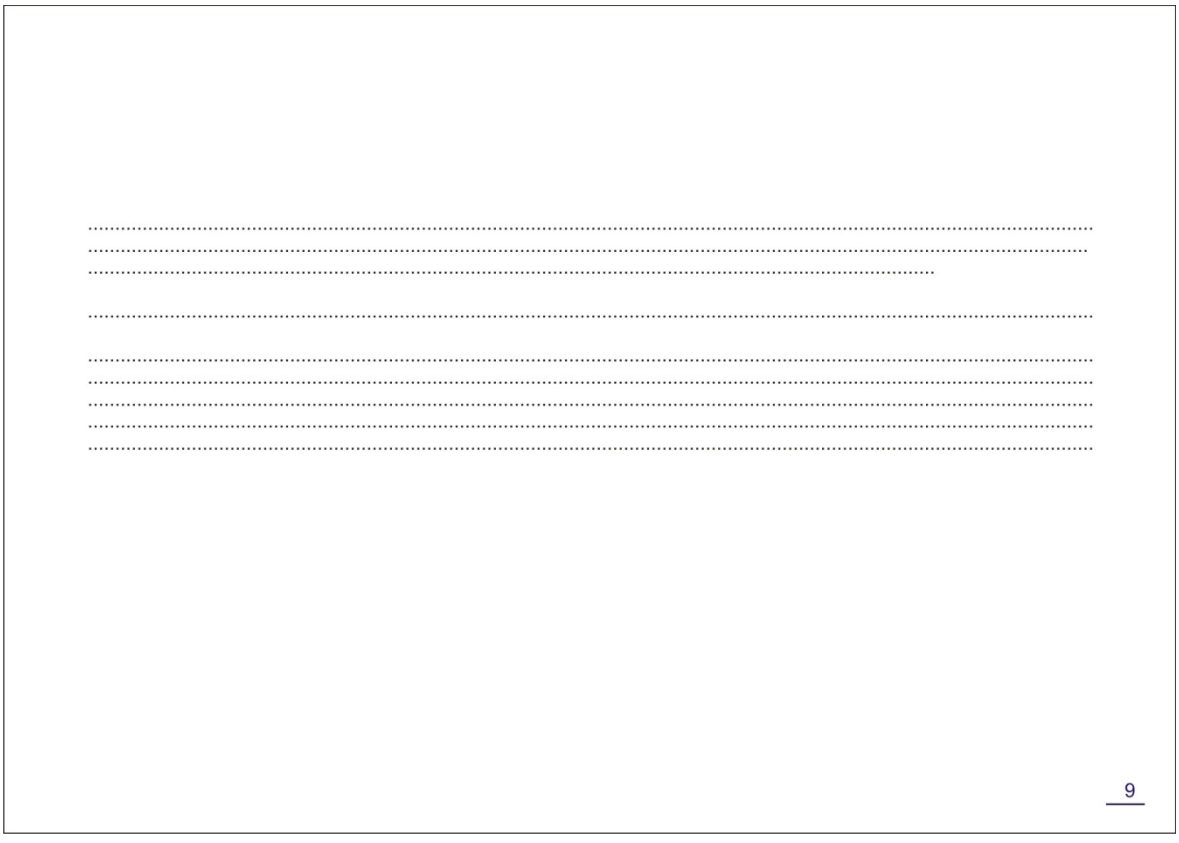
4. Definição do trabalho do designer **20**
   - 4.1 A atividade base de um designer **21**
   - 4.2 *Checklists* da atividade base do designer **24**
   - 4.3 *Briefing* do produto **26**

5. Estratégias de gestão do design aplicadas ao subsetor **28**
   - 5.1 Síntese da aplicação das ferramentas estratégicas **29**
   - 5.2 Estratégia de produção **31**
   - 5.3 Estratégia de mercado **35**
   - 5.4 Estratégia imagem **38**
   - 5.5 Planos de ação para a estratégia de imagem **43**

6. Conclusões e recomendações **49**

7. Bibliografia **53**


1. prefácio


9



"Design alone is not a business strategy but can be used to enable one, particularly in competitive market conditions where being able to differentiate becomes a critical issue."

(Bruce e Bessant 2002, 59)

O acompanhamento científico deste manual foi realizado no contexto doutoral em Design na Universidade de Aveiro, sendo a investigadora principal e autora deste manual foi bolseira da Fundação da Ciência e Tecnologia entre 2007 e 2012.

O campo de análise do estudo compreende o subsetor de cerâmica utilitária e decorativa (CUD) nacional. Nesse contexto, o estudo analisa o papel atual do designer e propõe novas estratégias de gestão do design, como ferramentas estratégicas potenciadoras de inovação e de valor acrescentado para o produto e para o desenvolvimento da empresa.

A pertinência da investigação justifica-se pela necessidade premente da reestruturação estratégica das empresas do setor face ao cenário da crise atual. Os dados mais recentes disponibilizados do subsetor indicam que, de 2002 para 2008, encerraram 36,6% das empresas, o número de trabalhadores reduziu-se em 36,8% e o volume de negócios decresceu 32%. Acrescenta-se ainda que, do ano de 2008 para 2012, encerraram 15% das empresas da amostra.

Pretende-se com este estudo não só definir o estado atual da arte e do subsetor mas ir mais além, procurando respostas aos problemas detetados através de ferramentas estratégicas para a gestão do design integrado nas estratégias de imagem, comercialização e produção.

A novidade do estudo está presente nas propostas de ferramentas estratégicas, onde se define o trabalho do designer, enuncia estratégias de gestão do design direcionadas ao subsetor, define campos de integração do designer nessas estratégias, caracteriza-se a aplicabilidade de práticas de gestão do design e sugere-se uma estratégia e planos de ação para aplicar ao subsetor de CUD.

De modo da facilitar a aplicação da investigação e da análise aqui realizada redigiu-se este manual de estratégias de gestão do design – Cerâmica design mais – para disponibilizar e apresentar ao subsetor e a todos os interessados no tema.

3. breve caracterização do subsetor

O subsetor da indústria portuguesa de cerâmica utilitária e decorativa (CUD) corresponde à atual classe 2341, da Revisão 3, da Classificação de Atividades Económicas. Este subsetor inclui fabricação de artigos de uso doméstico e ornamental de faiança, porcelana, grés fino e terracota (olaria de barro).

Conforme a figura 1 de 2004 para 2008 houve uma tendência para a redução do número de empresas de CUD, exceto no período compreendido entre 2002 e 2004 em que houve uma ligeira subida do valor. De 2002 para 2008 regista-se uma redução de 36,6% do número de empresas, o que representa um decréscimo de 591 unidades produtivas.

O número de empregados (figura 2) também reflete uma tendência de redução no mesmo intervalo de anos, na ordem dos 36,8%, menos 5681 pessoas ao serviço num setor que em 2002 empregava 15452 pessoas e tinha 1617 empresas.

3.
breve caracterização
do subsetor

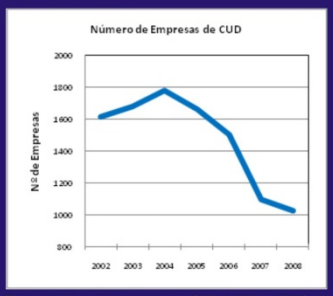


Figura 1: Número de empresas de CUD de 2002 a 2008*



Figura 2: Volume de emprego de CUD de 2002 a 2008*
***Fonte:** INE- Serviço de Infraestrutura Informacional de 2008 e Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2011

3. breve caracterização do subsetor

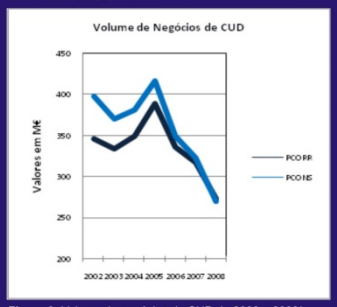


Figura 3: Volume de negócios de CUD de 2002 a 2008*

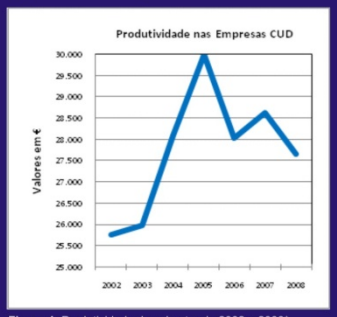


Figura 4: Produtividade do subsetor de 2002 a 2008*
***Fontes:** INE- Serviço de Infraestrutura Informacional de 2008 e Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2011

O volume de negócios das empresas de CUD (figura 3) é apresentado pelo preço corrente (PCORR) e pelo preço constante (PCONS) de acordo com o índice de deflação. De 2002 a 2008 o PCORR do volume de negócios teve uma redução na ordem dos 21%, o que corresponde a 32% em termos de PCONS.

Apesar de não existirem dados relativamente a lucros ou a toneladas de peças produzidas nas empresas do subsetor, constata-se mais de um quarto de decréscimo do volume de negócios real das empresas de CUD, o que representa uma elevada proporção.

A produtividade (figura 4) nas empresas tendo em conta os indicadores disponíveis (PCONS e número de trabalhadores) e, pressupondo que todas as empresas têm um modelo de negócio idêntico, reflete um aumento de 7,4% de 2002 para 2008. O aumento da produtividade é consequência da redução dos custos de mão de obra, aumento das competências (formação) e flexibilidade dos trabalhadores das empresas.

Sintetizando, de 2004 para 2005 alguns indicadores ilustram um ligeiro aumento do número de trabalhadores e, consequentemente um aumento do volume de negócios e produtividade. A partir do ano de 2005 todos os dados refletem uma tendência para uma descida de valores.

A distribuição do número de empresas por distritos refere-se ao ano de 2007, por terem sido estes os dados utilizados no início para o levantamento de empresas da amostra. Os principais distritos onde se localizavam mais empresas de CUD eram Leiria, Braga e Aveiro (figura 5).

Comparando com os dados mais recentes de 2009 (INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2011) pode constatar-se que das 387 empresas que estavam registadas restaram 277, o que representa uma redução na ordem dos 28,5%.

A figura 6 ilustra as empresas do subsetor por dimensão no ano de 2007, segundo o número de trabalhadores. As microempresas são caracterizadas por possuírem menos de dez trabalhadores ao serviço, as pequenas de dez a 50, as médias de 50 a 250 e, as grandes empresas, mais de 250 trabalhadores.

O subsetor de CUD caracteriza-se pela predominância de micro e de pequenas empresas, totalizando mais de 75% do subsetor. As médias e as grandes empresas, apesar de serem em número reduzido, são as que possuem maior volume de emprego e de negócio.

3. breve caracterização do subsetor

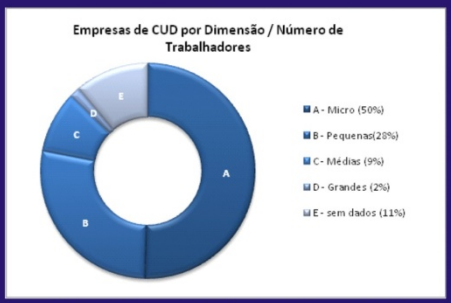


Figura 5: Distribuição das empresas do subsetor por distritos no ano de 2007
Fonte: INE - Ficheiro de Unidades Estatísticas – FUE – Base Belém de 2008

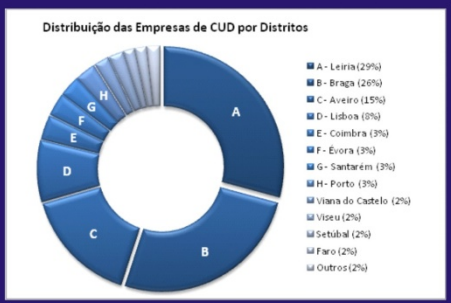


Figura 6: Percentagem das empresas do subsetor por dimensão (número de trabalhadores) em 2007
Fonte: INE - Ficheiro de Unidades Estatísticas – FUE – Base Belém de 2008

3. breve caracterização do subsetor

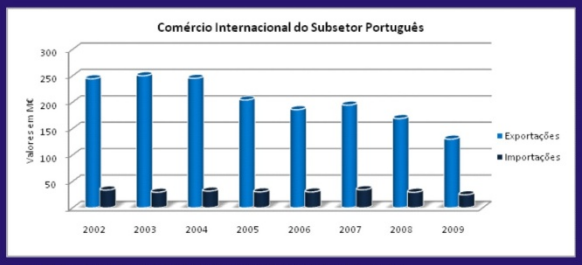


Figura 7: Comércio internacional do subsetor CUD nacional de 2002 a 2009
Fonte: INE- Estatísticas de Comércio Internacional de 2011

Ano de 2009					
Países	**Produção (m€)**	**% m€**	**Produção (t)**	**% t**	**Tonelada (m€)**
Alemanha	410.574	24,08	41.617	8,94	9.865
Itália	331.174	19,42	132.038	28,37	2.508
Portugal	287.739	16,88	196.008	42,11	1.467
França	192.924	11,32	19.571	4,20	9.857
Reino Unido	192.893	11,31	-	-	-
Espanha	93.183	5,47	13.179	2,83	7.070
Polónia	71.932	4,22	24.668	5,30	2.916
Roménia	35.813	2,10	24.896	5,35	1.438
República Checa	31.666	1,86	7.886	1,69	4.015
Hungria	22.840	1,34	2.027	0,44	11.267
Finlândia	11.531	0,68	2.959	0,64	3.896
Dinamarca	9.922	0,58	68	0,01	146.355
Holanda	8.005	0,47	-	-	-
Outros países e ajustamentos	4.817	0,28	445	0,10	10.821
Total (UE-27)	1.705.013		465.464		

Tabela 1: Produção em milhares de euros e toneladas do subsetor de cerâmica utilitária da UE-27 em 2009
Fonte: Eurostat - Prodcom Annual Data 2009 (updated 04/03/2011), onde t representa tonelada.

16

O setor de cerâmica em Portugal ainda assume um peso significativo na economia nacional, "*representando cerca de 1,7% do volume de negócios da indústria transformadora portuguesa. Ao mesmo tempo apresenta uma forte tradição exportadora, correspondendo aproximadamente a 1,68% das exportações portuguesas de bens*" (Plano Estratégico para o Setor da Cerâmica em Portugal 2009, i).

Em termos de comércio internacional, a figura 7 ilustra uma tendência decrescente dos valores de importação e exportação apesar de, no ano de 2007, se apresentar um ligeiro aumento nas trocas comerciais internacionais do subsetor.

Entre 2002 e 2009 o volume de exportação das empresas de CUD reduziu 47% e o de importação 27%. De acordo com Oliveira (2010, 22) "*o registo negativo não poderá ser dissociado da crise sem precedentes que abalou os mercados financeiros internacionais e causou um forte abrandamento da atividade à escala global em 2008, dando início a um período de recessão profunda e generalizada nas economias mais desenvolvidas e a um baixo crescimento nas economias emergentes*".

Os principais mercados de destino das exportações do subsetor são França, EUA, Reino Unido, Alemanha, Espanha e Itália (figura 8).

Atualmente, ao nível da União Europeia e segundo os dados mais recentes do Eurostat (tabela 1), os cinco maiores produtores de cerâmica utilitária são: a Alemanha (24,08%), a Itália (19,42%), Portugal (16,88%), a França (11,32) e o Reino Unido (11,32%). Os resultados da tabela não incluem os valores que correspondem a dados confidenciais e a estimativas efetuadas pelos estados membros; do mesmo modo que não contemplam os dados relativos à louça ornamental.

Em termos de produção por quantidade, Portugal está em primeiro lugar do *ranking* com 42,11%, seguindo-se a Itália (28,37%) e a Alemanha (8,94%); no entanto o valor por tonelada dos produtos portugueses é muito baixo, comparando, por exemplo, com os alemães: valor estimado da 1 tonelada de Portugal – 1467 milhares de euros vs. valor estimado de 1 tonelada da Alemanha – 9865 milhares de euros (quase sete vezes mais), sublinhando que a Alemanha era o maior produtor da UE-27 em 2009.

O que pode querer significar que Portugal vende os seus produtos com pouco valor acrescentado, com ausência de marcas e com subcontratação, não valorizando o seu produto.

3. breve caracterização do subsetor

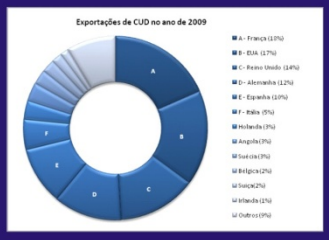


Figura 8: Exportações de CUD por países em 2009
Fonte: INE- Estatísticas de Comércio Internacional de 2011

17

3.
breve caracterização
do subsetor

> análise swot

A análise SWOT vai ser abordada segundo os pontos fortes, fracos, as ameaças e as oportunidades. Teve como base as recentes publicações sectoriais, nomeadamente: Análise SWOT ao Setor da Cerâmica Utilitária e Decorativa da Região de Alcobaça 2009, Análise SWOT do Setor da Cerâmica na Região do Oeste s.d. e Plano Estratégico para o Setor da Cerâmica em Portugal.

A análise SWOT do setor cerâmico apresenta como pontos fortes:
- *Know-how* do processo produtivo;
- Qualidade do produto;
- Existência de matéria-prima de qualidade;
- Notoriedade do país como produtor de cerâmica;
- Competências em termos de mão de obra;
- Boas estruturas de centros tecnológicos e de formação;
- Vocação exportadora;
- Boa capacidade de penetração em novos mercados;
- Investimentos em novos equipamentos e métodos de fabrico.

Pontos fracos:
- Reduzida dimensão das empresas;
- Mão de obra pouco qualificada;
- Dificuldade de atração de recursos humanos qualificados;
- Excessiva dependência de intermediários;
- Indefinição de estratégias de empresas;
- Falta de conhecimento do utilizador final e/ou serviço;
- Reduzido valor acrescentado dos produtos;
- Reduzida utilização de novas tecnologias / meios eletrónicos;
- Desvalorização da marca e do *"made in Portugal"*.

A análise SWOT apresenta como ameaças:
- Aumento dos custos de transporte;
- Reforço da posição dos concorrentes internacionais nos principais mercados portugueses;
- Evolução desfavorável do dólar americano;
- Abrandamento da economia mundial;
- Perda de competitividade das empresas sem lógica de *cluster*;

- Rápida alteração das preferências dos mercados de destino;
- Aumento dos custos de energia;
- Baixo custo dos produtos substitutos;
- Processo de fabrico facilmente imitável.

Oportunidades:
- Crescimento dos setores de hotelaria e turismo;
- Desenvolvimento científico e tecnológico ao nível dos materiais;
- (Re) Utilização de fontes alternativas de energia;
- Aposta em nichos de mercado;
- Aumento de padrões de qualidade e proteção ambiental dos mercados europeus;
- Aproveitamento de apoios / ações para o setor cerâmico;
- Existência de concentração empresarial para uma lógica de *cluster*;
- Aumento da utilização de comércio eletrónico;
- Criação de produtos baseados na lógica de ecodesign e tecnologia limpa;
- Tecnologia e *layout* do processo disponíveis;
- Utilização de selos e certificações para estratégias de comunicação;
- Aposta no design e na gestão do design.

O forte conhecimento do processo produtivo e qualidade do produto foram características enunciadas como pontos fortes na análise SWOT, mas não se apresentam como suficientes para valorizar o produto e a marca *"made in Portugal"*. Apesar do setor se traduzir por ter forte vocação exportadora, este requer um direcionamento dos produtos, uma aposta no conhecimento do utilizador final e uma diminuição do número de intermediários.

As boas estruturas de centros tecnológicos e de formação, e os investimentos realizados nos equipamentos e métodos de fabrico, não devem camuflar a indefinição de uma estratégia empresarial. Os aumentos dos custos de transporte e energia e a evolução desfavorável do dólar correspondem a um encarecimento dos custos dos produtos, o que implica que as empresas devem vender os seus produtos com marca e valor acrescentado.

3.
breve caracterização
do subsetor

> análise swot

4. definição do trabalho do designer

O design pode ser entendido como sendo o processo "*criativo e inovador, contínuo e de exploração da "aplicação da criatividade humana num propósito*" (Bruce e Bessant Ibid., 5).

O design possui objetivos específicos como a satisfação dos consumidores, as necessidades dos clientes, a busca de soluções ou de resolução de problemas, o aumento das vendas, o crescimento da rentabilidade da empresa ou mesmo a melhoraria da imagem de marca.

Existem inúmeros *inputs* ao design como a cultura, a identidade empresarial, o território, a tecnologia, o mercado, etc. resultando os *outputs* em inovações materiais, produtos, serviços, sistemas ou ambientes, como ilustra a figura 9.

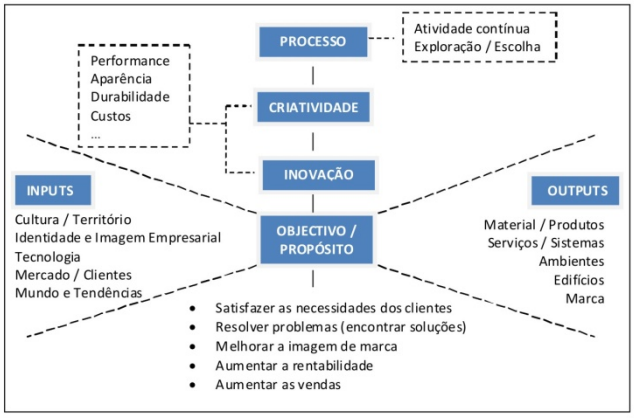


Figura 9: Esquema ilustrativo para a definição de design

4.1
a atividade base
de um designer

4.1
a atividade base
de um designer

A atividade do designer em contexto empresarial deve ser previamente bem definida e esclarecedora (Mozota 2002, 298). **Neste sentido apresentam-se linhas orientadoras para a atividade base de um designer na perspetiva de integração que, em síntese, traduz-se em gerar novas ideias e pela sua materialização em produtos ou processos.** Esta abordagem caracteriza-se como a *micro* gestão do design – gestão operacional.

A função do designer é a de conhecer a informação genérica sobre as áreas intervenientes num dado projeto, aplicando-a de forma coordenada e concretizando o objetivo final do produto ou serviço (Marcelino 2008, 25).

Neste contexto é imprescindível a existência de um *briefing* e de uma equipa de projeto. O primeiro compreende a síntese dos objetivos do projeto e apresenta linhas orientadoras (vide subcapítulo 4.3). A segunda é essencial para muitos autores (Marcelino, 25; Cooper e Press 1999, 182; Rios 2008, 47; Brunner e Emery 2010, 77-8) e possibilita discussão bem como a utilização de técnicas de criatividade, como o *brainstorming* entre os intervenientes (figura 8)

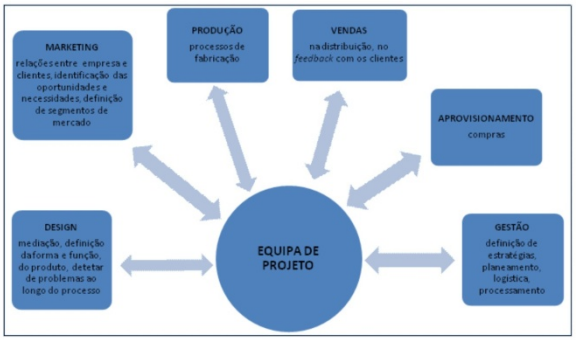


Figura 10: Esquema ilustrativo da equipa de projeto

22

O trabalho de um designer está circunscrito pela forma como é gerido o processo interno de desenvolvimento de um produto (como se inicia, quem avalia, por que etapas passa, entre outros).

O prazo estipulado para o desenvolvimento de produto (o desenvolvimento conceptual e o detalhe do design) implica a criatividade e inovação como resposta ao solicitado no *briefing* (dependente dos desejos manifestados por clientes, da estratégia implementada ou das necessidades empresariais).

O projeto final pode ser simulado em visualizações 2D, 3D, esboços ou croquis, protótipos ou amostras. Quando na visualização do projeto se consegue mostrar o valor do produto, isso acarreta atributos que o distingue dos seus concorrentes, podendo servir de alavanca para conquistar novos mercados, aumentar as vendas ou mesmo minimizar custos.

As *checklists* dos campos de integração do designer no desenvolvimento de produto sintetizam que a atividade base de um designer está circunscrita à gestão do desenvolvimento do produto e do circuito da amostra existentes. As suas funções estão estritamente dependentes do *briefing*, do organigrama da produção e do projeto, das reuniões com a equipa e da validação do projeto.

O seu trabalho base traduz-se na conceção de produtos com criatividade e inovação, o que implica sintetizar e visualizar (materializar) o projeto, estar incluído na equipa de desenvolvimento e acompanhar o processo de execução do modelo ou amostra (quando existente).

4.1
a atividade base
de um designer

23

4.2
checklists
da atividade base
do designer

Conhecer a gestão do desenvolvimento de produto
Sabendo por que fases se "materializa" o desenvolvimento de novos produtos na empresa para acompanhar e, se necessário, intervir.

Formar uma equipa de projecto
Sabendo se a prática da empresa engloba reuniões com os responsáveis do design, marketing, produção, gestão, etc. para participar, discutir ideias e desenvolver projetos.

Conhecer o circuito da amostra
Percebendo quem controla, avalia, autoriza e como se processa o desenvolvimento de amostras para acompanhar e, se necessário, sugerir melhoramentos.

Elaborar um *briefing*
Registando o problema e o contexto da pesquisa externa da empresa e sintetizando os resultados da pesquisa interna, para gerir e efetuar sínteses sobre os esses resultados, comunicar e orientar o desenvolvimento de novos produtos e calendarizar etapas.

Realizar / conhecer o organigrama de produção e prazos do projeto
Conhecendo os prazos para saber de que tempo se pode dispender para cumprir prazos, planear o processo de conceção e seguir o *briefing*.

Conceber o(s) produto(s)
Pelo entendimento do objetivo do produto ou serviço para cumprir o proposto pelo *briefing*.

Sintetizar
Conhecendo as diferentes perspetivas, competências ou especialidades para integrar e relacionar o produto / serviço final com o utilizador / mercado.

24

Utilizar a criatividade e a inovação
Idealizando, criando e inovando para responder ao solicitado no *briefing*.

Trabalhar com equipa de projeto
Agendando reuniões sempre que se ache pertinente para o desenvolvimento no sentido de intervir, discutir ideias, desenvolver projetos e distribuir responsabilidades.

Realizar *brainstorming*
Discutindo ideias na equipa de projeto para perceber as condicionantes, as mais-valias, entre outras.

Visualização do produto ou projeto
Desenhando e detalhando o projeto a 2D (duas dimensões) ou 3D (três dimensões) para visualizar, analisar e discutir o projeto.

Validar o projeto
Analisando os desenvolvimentos concebidos para responder ao solicitado, minimizar erros e beneficiar a produção.

Realizar e/ou acompanhar modelo, amostra ou protótipo
Realizando visualizações ou criando os modelos, amostras ou protótipos para corresponder ao solicitado, facilitar a produção e reduzir erros.

Traduzir aspetos de diferenciação no produto
Traduzindo caraterísticas distintas no produto para, por exemplo, o segmentar no mercado.

4.2
checklists
da atividade base
do designer

25

4.3
briefing do produto

> proposta
de briefing base
para reuniões com
clientes

Data___/___/___ Local da reunião_____ Cliente_____

Intervenientes _____

Contactos do cliente_____

Cliente / Imagem corporativa:

Mercado (qual o mercado / dimensão / principais mercados):

Público-alvo (quem compra / quem consome):

Distribuição (quais e quantos são os canais de distribuição):

Concorrência directa / indirecta:

Tendências / contexto mundial:

Objetivo / problema a ser resolvido:

produto novo ☐ existente ☐
decoração nova ☐ existente ☐
linha de produto ☐ _____
dimensões _____
caraterísticas _____
outras_____

26

4.3
briefing do produto

> proposta
de briefing base
para reuniões com
clientes

Conceito / ideia:

Instruções específicas e obrigatoriedades:

embalagem _____
cores _____
materiais _____
restrições / exclusividades_____
marca da empresa produtora _____
marca do cliente _____
carimbos nas peças_____
outras_____

Observações:

previsões de unidades a encomendar_____
budget alocado ao produto / linha _____
cliente entregou alguma referência (fotografia, peça, etc.) _____
folheto a acompanhar o produto _____
outras _____

Timings / calendarização:

data limite da apresentação do detalhe do design___/___/___
enviar desenho a cliente_____
data limite para execução das amostras ___/___/___
envio de amostra digital ☐ correio ☐ outras _____
datas e fases seguintes: _____

quem aprova (nome, fase e função):
_____

27

5. estratégias de gestão do design aplicadas ao subsetor

5.1 síntese da aplicação das ferramentas estratégicas

Nesta síntese aprofunda-se a relação dos resultados da pesquisa de campo (questionários e entrevistas) com o estado da arte relativo à gestão do design contextualizada no estado actual de CUD.

Aqui reflete-se as estratégias vigentes nas empresas da amostra (produção, mercado e imagem), a integração do designer, as fragilidades das estratégias e sugere-se melhores práticas de gestão do design para as estratégias que caracterizam a atualidade empresarial.

Os primeiros questionários e as entrevistas realizadas no universo da amostra refletem primazia das estratégias de mercado e produção, em detrimento da de imagem. Esta conclusão foi determinada pelas respostas apresentadas em ilustrações referidas na tese com vista à obtenção do grau de doutora. Neste manual justifica-se pelos seguintes dados:

•Na tabela 1 constata-se que as empresas nacionais de CUD foram as que produziram maior quantidade de produtos de cerâmica utilitária em toda a Europa (UE-27). Da mesma forma que eram caracterizadas por serem as que vendiam a um preço mais baixo os seus produtos, refletindo uma ausência do valor acrescentado e de investimento na imagem.

•As empresas de CUD também foram caracterizadas por serem essencialmente exportadoras (figura 5), o que é determinante para que exista uma relação próxima com os mercados e para que apresentem um crescimento ao nível da produtividade (figura 4). Estes dados reforçam a utilização das estratégias de mercado e de produção nas empresas da amostra.

Contudo, os dados refletem que o volume de exportações no subsetor continua a diminuir e as empresas a encerrar. Neste contexto a análise aponta algumas fragilidades referidas para as estratégias de mercado, produção e imagem.

5.1
síntese
da aplicação
das ferramentas
estratégicas

> pontos fracos

Os pontos fracos da integração do designer nas estratégias de mercado e produção são:

- Pouca consciência das atividades base de um designer no âmbito da satisfação dos mercados;
- Conhecimento limitado dos consumidores finais;
- Demasiada dependência dos intermediários no processo de compra;
- Pouca definição de uma equipa de desenvolvimento de projeto;
- Alheamento do designer sob o contexto dos limites e procedimentos ambientais;
- Pouca utilização do briefing de produto;
- Desconhecimento dos recursos humanos da empresa;
- Pouco conhecimento técnico dos materiais (produtos base para a conformação);
- Falta de acompanhamento na secção de embalagem dos produtos;
- Pouco utilização das aptidões do designer no campo das novas tecnologias e meios eletrónicos.

A estratégia que apresenta menos expressividade nas empresas da amostra é a de imagem.

Neste contexto ela apresenta como principais pontos fracos:

- Indisponibilização da informação relativa ao circuito de distribuição;
- Desconhecimento dos serviços disponibilizados pela empresa (apoio à venda e pós-venda);
- Diminuto contato com a gestão de topo (incluindo o campo da reavaliação das estratégias);
- Pouca conceção de suportes de promoção ou comunicação;
- Alheamento das práticas ambientais e recursos existentes e/ou disponíveis do planeta;
- Pouca preocupação de caracterização da identidade dos produtos da empresa;
- Reduzido valor acrescentado na venda dos produtos;
- Desvalorização da marca e do "made in Portugal".

30

As empresas que utilizem a estratégia de produção como a vigente nas empresas devem portanto proporcionar uma integração do designer no circuito de produção, nos métodos e nos materiais de conformação, na capacidade produtiva, nos procedimentos ambientais, na flexibilidade, entre outras.

Será pois uma mais-valia para o trabalho do designer estar familiarizado com as fragilidades de cada secção e com os custos de produção (monitorização do projeto e da produção, custos e proveitos).

Uma ferramenta essencial é o registo das peças e decorações existentes na empresa (portfólio), das que são mais utilizadas e das outras que, apesar de não se encontrarem em produção, ainda possuam, por exemplo, as madres. No caso de não existir um catálogo atualizado de produtos, compete ao designer realizá-lo, por ser útil enquanto ferramenta de trabalho interna da empresa (departamento de modelação, de decoração, de embalagem, etc.) e, se necessário, para posteriormente utilizar e adaptar para a promoção dos seus produtos.

Mas toda a estrutura produtiva de uma empresa de CUD é caracterizada por possuir recursos humanos. Neste âmbito o designer deverá consolidar uma relação com as chefias e com os responsáveis dos departamentos, construir de equipas de projeto e remover barreiras funcionais.

Depois do projeto ser idealizado e antes da produção em série poderá existir uma pré-produção, onde se testam os materiais, as cores e as decorações a fim de minimizar erros futuros ou fazer algum redesign. Neste tipo de produção integrada pode haver um teste do produto no mercado, que na maioria das vezes, é formalizado pela discussão entre os responsáveis empresariais da equipa de projeto.

No âmbito da estratégia de produção compete ao designer acompanhar diretamente a produção na fábrica ou por intermédio da equipa de projeto. O resultado final (produto ou serviço) deverá ser avaliado, responder ao briefing e ter o nível de qualidade exigido.

5.2
estratégia
de produção

31

5.2
estratégia
de produção

> checklists
dos campos de
integração do designer

Conhecer a produção
Conhecendo todo o sistema produtivo da empresa para conceber peças minimizando os custo e dar sugestões para otimizar a produção.

> Pasta
Conhecendo o tipo e as características da pasta para projetar as peças para a modelação atendendo a características como a contração.

> Modelação
Entendendo o funcionamento dos moldes para pensar nas formas com vista à modelação, conformação e acabamentos necessários.

> Conformação
Conhecendo todos os métodos de conformação (enchimento, prensa, roller, etc.) para perceber qual a tipologia das peças para cada método e as razões para a sua utilização.

> Acabamento
Sabendo quais são as peças que têm mais acabamentos e os motivos para perceber como se pode otimizar essas operações.

> Enforna
Conhecendo a capacidade, a temperatura, o tipo de fornos, etc. para reduzir a possibilidade de defeito nesta etapa e otimizar o consumo energético.

> Decoração
Sabendo quais as técnicas de decoração utilizadas pela empresa (pintura, esponja, decalque, *stencil*, etc.) para perceber quais as decorações mais e menos caras, quais os resultados obtidos de forma a conseguir otimizar o processo, ter ideias para novas decorações, entre outras.

32

> Vidragem
Conhecendo os métodos de vidragem (mergulho, pistola, etc.) para saber as características e os custos dos vários métodos.

> Escolha
Cumprindo as normas de qualidade exigida para saber se a escolha é feita no fim de cada secção, quais os defeitos mais comuns e os motivos.

> Embalagem
Conhecendo quais as embalagens que existem e para que produtos de forma a estar a par do desenvolvimento de novas embalagens, indagar se podem transportar mais peças, etc.

Compreender os custos
Questionando quais os produtos, materiais e processos de produção mais dispendiosos ou mais lucrativos para acompanhar a monitorização do projeto e da produção e/ou conhecer a previsão da venda.

Realizar um *portfólio* de produtos
Organizando um levantamento e/ou catalogando todos os produtos e decorações para proporcionar uma ferramenta – catálogo – acessível a utilizar por todos os departamentos, clientes.

Conhecer os recursos humanos
Conhecendo as diversas funções dos recursos humanos para conceber produtos que se adequem à capacidade da mão de obra existente e sugerir formação, se necessário.

Conhecer os procedimentos ambientais
Conhecendo diversos procedimentos ambientais da empresa para aplicar práticas de ecodesign e projetar produtos atendendo a normas ambientais da empresa.

5.2
estratégia
de produção

> checklists
dos campos de
integração do designer

33

5.2
estratégia
de produção

> checklists
dos campos de
integração do designer

Acompanhar a pré-produção
Verificando a amostra ou o protótipo por intermédio do responsável ou da equipa de projeto para detetar problemas e melhorar algum aspeto (*redesign*) se necessário.

Participar no teste de mercado
Acompanhando o teste quando realizado pela equipa de marketing ou através de mercados piloto para identificar problemas e melhorar algum aspeto (*redesign*) se se justificar.

Avaliar o resultado final
Refletindo se o resultado final corresponde ao exigido para verificar se o resultado final responde ao solicitado no *briefing*.

Apoiar a produção final
Acompanhando a produção do produto final na empresa ou por intermédio da equipa de projeto para reconhecer falhas e melhorar algum aspeto (redesign) se necessário.

34

5.3
estratégia
de mercado

As empresas que utilizam a estratégia de mercado o designer tem de participar na efetiva prospeção de mercado ao lado do marketing visitando feiras, lojas, acompanhando algumas reuniões com os clientes e realizando benchmarking (fig. 5.4).

Todas as empresas devem possuir uma base de dados dos seus clientes que deverá relacionar, entre outras, com uma análise de volume de vendas e dos respetivos mercados. Esta ferramenta permite perceber quais os principais clientes da empresa, o seu posicionamento e qual o circuito de distribuição.

Desta forma o designer pode conhecer melhor quem solicita o produto, adequar produtos existentes e conceber novos produtos.

O relacionamento com os clientes é também outro aspeto a considerar na integração do designer no mercado, seja em termos de contatos diretos ou por outros canais de comunicação (como o telefone e o correio eletrónico). Os contatos diretos podem ocorrer em diferentes cenários (instalações da empresa ou do cliente, certames ou em espaços neutros) mas em qualquer deles o designer pode preparar recursos de apoio à reunião (catálogos, portfolios, esboços, desenhos, peças, decorações, entre outros).

Acrescenta-se a presença dos intermediários no processo de compra que, muitas vezes, não permitem que o designer e os responsáveis das empresas se relacionem com os clientes.

Para o designer conseguir projetar convenientemente para os mercados e utilizar a criatividade no processo de gerar ideias, tem de possuir conhecimentos das tendências e do mundo que se espelham na atualidade.

O designer deve ter ainda uma posição ativa na calendarização da gestão de produtos porque as suas funções ou tarefas podem estar sujeitas a atividades antecipadamente calendarizadas na rotina empresarial (i.e. estar dependente das agendas, dos objetivos da empresa como presença em feiras ou sob o foco das estações do ano).

35

5.3
estratégia
de mercado

> checklists
dos campos de
integração do designer

Procurar mercados
Visitando feiras e lojas, fazendo prospeção de mercado, tendo feedback do marketing, etc. para conhecer mercados e direcionar produtos.

Consolidar mercados existentes
Fazendo levantamento dos clientes existentes para adequar mais ofertas aos clientes.

Satisfazer mercados
Conhecendo e definindo os tipos de mercados / clientes para conhecer os clientes.

Interagir com clientes
Comunicando com o cliente para ter possibilidade de discutir ideias em primeira mão afim de direcionar os projetos.

Conhecer bases de dados dos clientes
Sabendo quais os principais clientes, mercados e volume de vendas para conhecer o nível dos clientes (posicionamento) e o tipo de produtos que compram de modo a direcionar os produtos ou desenvolvimentos.

Calendarizar a gestão de produtos
Preparando o desenvolvimento de produtos para determinado mercado, feira, estação, exposição ou canal de distribuição de forma a gerir e ter tempo de preparação para os futuros desenvolvimentos.

Fazer *benchmarking*
Visitando lojas, feiras e pesquisando produtos e empresas de referência para comparar, por exemplo, preços e qualidade.

36

Realizar um *portfólio* de produtos
Organizando um levantamento e/ou catalogando todos os produtos e decorações para proporcionar uma ferramenta – catálogo – acessível para adequar ofertas a clientes.

Pesquisar tendências
Procurando as tendências nos suportes disponíveis (livros, revistas, *websites*, feiras, lojas) para desenvolver produtos com base nas tendências .

5.3
estratégia
de mercado

> checklists
dos campos de
integração do designer

37

5.4
estratégia
de imagem

Na estratégia de imagem o designer deve em primeiro lugar relacionar-se com a gestão de topo da empresa de forma a integrar-se, conhecer e discutir a estratégia empresarial e plano estratégico.

Ainda inserido no micro ambiente empresarial o designer tem de conhecer a identidade da empresa e a imagem que transporta para o exterior, saber como são caracterizados os produtos e quais são os mais distintos e mais vendidos. Esta pesquisa e integração deve ser trabalhada num portfólio de produtos.

O portfólio de produtos da empresa deve ser considerado pelos designers enquanto materialização da história. A história do produto compreende, muitas vezes, alterações efetuadas ao longo do tempo e importa ao designer conhecer os motivos dessas transformações. Assim sendo, realça-se a necessidade de existir um catálogo atualizado de produtos para futura promoção e/ou para utilização na empresa.

A estratégia de imagem distingue-se pela novidade e atualidade e, nesse sentido, o designer tem de fazer uso das tendências.

O designer ou a empresa podem estabelecer parcerias com entidades que "vendem" tendências, bem como visitar certames com esse objetivo. Mas não é suficiente para a empresa possuir esta informação, pois a concorrência pode ter os mesmos dados. É necessário, portanto, que a equipa de projeto analise e esteja atenta às transformações do mundo, aos ciclos, aos acontecimentos nos outros países, a outras estratégias de ação, etc. Aqui existem uns atores muito úteis denominados de cool hunters que são caracterizados por ser pessoas que antecipam os acontecimentos.

O designer deve pesquisar o contexto envolvente e inovar, adaptando as tendências do momento e sintetizando-as em conceitos para novos produtos.

O designer pode realizar um catálogo interno de tendências (da empresa ou do próprio) onde podem constar cores, formas, texturas, composições, esboços ou croquis, citações, entre outras. Ele deve realizar também uma pesquisa extensível a produtos, materiais, legislação ambiental e tecnologia de ponta.

38

Adicionalmente, apesar de não ter sido especificado nas *checklists*, o designer tem de conhecer os mercados e os segmentos alvo da empresa pois nesta estratégia é necessário que exista uma boa comunicação entre as duas partes – a empresa detentora da marca e os clientes – nas fases da promoção ou comercialização dos produtos.

Em simultâneo com o desenvolvimento de produto, traduzindo aspetos de diferenciação nos produtos ou serviços respondendo ao objetivos empresariais e ao *briefing*, o designer deve concentrar-se na conceção ou gestão dos suportes de comunicação e promoção da marca.

Neste sentido é importante o designer estar familiarizado com o canal de distribuição a utilizar bem como com os serviços disponibilizados (tanto para venda como para pós-venda).

A comercialização envolve portanto a promoção, a venda, a distribuição e a pós-venda. A comercialização (implica uma troca) reflete o resultado da estratégia implementada para o produto.

Na promoção ou publicidade o designer pode desenvolver suportes que apoiem a difusão comercial do produto (cartazes, outdoors, spots, entre outros) e consequentemente a venda (como embalagens ou folhetos informativos).

A pós-venda é assegurada quando o cliente já usufrui do produto ou serviço, traduzindo-se pela disponibilização de apoio ao cliente com o objetivo de o satisfazer e o fidelizar. A empresa em conjunto com o designer pode disponibilizar serviços como o de garantia de qualidade, a assistência (conserto), o restauro, a reposição e as coleções numeradas.

5.4
estratégia
de imagem

39

5.4
estratégia
de imagem

Esta estratégia de imagem é característica do setor do calçado e das principais empresas de referência de porcelana da Europa.

Apresentam-se as principais práticas na utilização da estratégia de imagem:
- Aposta forte na imagem em planos de promoção externa (presença em eventos, feiras, suportes de merchandising, campanhas no ciberespaço, etc.);
- Desenvolvimento de competências da cadeia de valor ao nível do branding e do marketing (com a criação, aquisição e gestão de marcas);
- Colaboração com artistas e designers nacionais e internacionais;
- Realização de parcerias com escolas, chefes de cozinha, arquitetos bem como com empresas de vidro, tableware, mobiliário, etc.
- Conversão das empresas em produtoras de moda com as suas próprias marcas.

Neste sentido, a implementação desta estratégia nas empresas pode implicar uma alteração ao modelo produtivo ou de ação como o de se tornarem específicas em áreas de produção ou deixarem de trabalhar individualmente e passarem a ter uma atitude de grupo.

Mas está na altura de elas aceitarem o desafio lançado por Norman (Ibid., 82) – "fazer o conhecido, desconhecido e o desconhecido, conhecido; tornar o confortável, desconfortável e o desconfortável, confortável".

Defende-se neste manual que será a partir do conjunto destas estratégias que se pode chegar à implementação da estratégia de imagem integrada, gerada pelos objetivos estratégicos globais da empresa, eficazmente comunicados ao público alvo.

Pesquisar tendências
Procurando as tendências nos suportes disponíveis (livros, revistas, *websites*, feiras, lojas) para desenvolver produtos com base nestas.

Ter pensamento *cool hunter*
Questionando as alterações no contexto e no mundo para perceber, refletir e/ou indagar as novas necessidades dos consumidores.

Analisar o mundo exterior
Analisando as transformações na sociedade e no mundo em geral para projetar produtos no contexto de ação pretendido.

Pesquisar de forma sincrónica
Procurando produtos, famílias de produto, evolução e atualidade de forma externa à empresa para conhecer os produtos que existem no mercado e a sua evolução.

Pesquisar materiais, tecnologia, produtos, inovações, etc.
Estando atualizado com as inovações que vão surgindo para adequar, aplicar ou sugerir novos materiais, tecnologia e processos.

Conhecer os limites ambientais
Conhecendo os recursos limitados do mundo e assumindo preocupações ambientais para aplicar práticas de ecodesign e de sustentabilidade.

Fazer *bencharming*
Visitando lojas, feiras e pesquisando produtos e empresas de referência para comparar, por exemplo, preços ou qualidade.

5.4
estratégia
de imagem

> checklists
dos campos de
integração do designer
nas tendências

5.4
estratégia
de imagem

> checklists
dos campos de
integração do designer
na identidade
da empresa

Conhecer a imagem e indentidade da empresa
Entendendo a missão, história e imagem da empresa para saber como "personalizar" nos produtos ou serviços a imagem e marca da empresa.

Conhecer os atributos do produto da empresa
Analisando quais as características que mais identificam os produtos da empresa para identificar tipos de produtos e saber onde se pode melhorar as suas características.

Conhecer a diversidade de produção
Fazendo um levantamento, conhecendo a história, a evolução e a diversidade, para posicionar os produtos existentes na atualidade e adequar mais oferta ao cliente.

Realizar um *portfólio* de produtos
Organizando um levantamento e/ou catalogando todos os produtos e decorações para proporcionar uma ferramenta – catálogo – acessível a utilizar por todos os departamentos e/ou clientes.

Saber quais os produtos *premium*
Identificando os produtos ou decorações mais vendidas para posicionar os produtos na empresa.

Conhecer os serviços disponibilizados
Perguntando aos responsáveis ou pesquisando que serviços a empresa disponibiliza para conhecer a mais-valia dos serviços, conhcecer os de outras empresas e sugerir alterações.

42

Conceber suportes para promover a marca
Realizando suportes que publicitem o produto para responder ao solicitado no *briefing*.

Acompanhar a venda
Estudando o comportamento do produto no mercado para posicionar o produto na empresa e direcionar futuros desenvolvimentos.

Conhecer a distribuição
Reconhecedo os canais de distribuição para saber como desenvolver suportes de publicidade ou recursos de apoio à venda nos diferentes canais.

Implementar ou reavaliar a estratégia de marca
Reajustando ou implementando novas estratégias de marca / imagem do produto para discutir ideias e desenvolver suportes de comunicação.

Conceber suportes de comunicação
Desenvolvendo suportes de comunicação adequados aos clientes / mercados para responder ao *briefing e* à estratégia de marca.

Implementar suportes de publicidade
Posicionando os elementos de comunicação em vários espaços (físicos ou virtuais) de forma a possuir conhecimento em design gráfico, de ambientes, de multimédia ou fazer parcerias com peritos para criar suportes de comunicação.

Conhecer serviços pós-venda
Conhecendo os serviços que a empresa presta e os de outras empresas, para os utilizar e, se necessário, sugerir outros.

5.4
estratégia
de imagem

> checklists
dos campos de
integração do designer
na produção
e comercialização

43

5.5
planos de ação
para a estratégia
de imagem

Apresentam-se algumas sugestões de planos de ação para as empresas de CUD se tornarem diferenciadoras e simultaneamente utilizarem formas de promover a imagem e a marca:

a) Criação de uma empresa que funcione como "agente" de marcas

Utilizar o conceito de empresa virtual para uma empresa que deve ser responsável pela gestão de marcas de todas as empresas que representa, devendo utilizar estratégias de dinamização individual ou em grupo.

A empresa virtual é caracterizada pelo "estabelecimento de redes de operação com todas as entidades intervenientes na cadeia de fornecimento e novas metodologias de gestão e planeamento, apoiadas fortemente por tecnologias de informação e comunicação" (Azevedo 2000). Inserido neste campo está um projeto em curso da criação da marca Caldas que pretende incluir muitas áreas empresariais como a da gastronomia, doçaria, bordados ou indústria (Gazeta das Caldas 2012).

b) Criação de uma associação nacional de designers de CUD

Apesar de já existirem algumas associações de designers nacionais, como a AND (Associação Nacional de Designers), a APD (Associação Portuguesa de Designers) e a ADS (Associação de Designers do Sul) e não avaliando o seu nível de empenho ou atividade, seria desejável que esta associação respondesse a problemas reais do subsetor.

Neste âmbito pretende-se não só que fossem discutidas e disponibilizadas tendências, se caraterizassem mercados, se promovessem políticas de imagem, etc. como também fossem definidos os princípios efetivos da exclusividade e de proteção de direitos de autor.

c) Criação de uma associação internacional de designers de CUD

Esta associação segue os mesmos princípios que a apresentada em cima, mas necessitará de uma plataforma virtual muito mais trabalhada, dada a distância física a que se encontram todos os membros. Estes associados detêm certamente forte conhecimentos fora do âmbito restrito do setor onde operam e uma partilha enriquecedora.

5.5
planos de ação
para a estratégia
de imagem

d) Promoção de intercâmbios entre os designers das associações

Estes intercâmbios devem ser entre os designers das associações nacionais e internacionais e possibilitam que as empresas de CUD interagem e trabalhem com vários designers externos.

Esta rotatividade permite às empresas possuírem diferentes visões externas dos problemas, novas referências, aliviar o volume de trabalho do designer interno e possibilita às empresas outras abordagens conceptuais e linhas de criatividade.

e) Parcerias com designers ou personalidades de renome

Estas parcerias potenciam que se agregue mais valor aos produtos ou serviços e funcionem como alavancas para a promoção da marca. Já existem casos como exemplo, a participação do Sam Baron na VAA, do Karim Rashid na Matcerâmica, entre outros.

f) Realização de encontros interempresariais

Podem agendar-se encontros onde estejam presentes diversos profissionais dos mais variados setores, como por exemplo, médicos, engenheiros, cozinheiros, decoradores, organizadores de eventos, com o intuito de desenvolver algum produto ou coleção em cooperação e promovê-lo nos canais mais adequados.

g) Aproximação das empresas às escolas

Esta relação que as empresas de CUD nacionais podem ter com as escolas pode ser desde o regime de educação pré-escolar até ao ensino superior através de atividades como workshops, ações de sensibilização para a utilização de produtos mais duradouros e sustentáveis, concursos de design, prémios de design, entre outros.

h) Aproximação ao conceito de "projetar para todos"

Esta aproximação ao design inclusivo remete para a utilização dos sete princípios do design universal nomeadamente: "uso equitativo, flexibilidade no uso, uso simples e intuitivo, informação percetível, tolerância ao erro, baixo esforço físico, tamanho e espaço para aproximação e uso" (Simões e Bispo 2006, 42-3). Neste contexto pode promover-se iniciativas para trabalhar com pessoas com deficiência, idosos ou crianças e desenvolver produtos mais direcionados.

i) Agilização do registo de produtos, marcas e patentes

Facilidade e baixo-custo para a obtenção de registos de produtos, marcas e patentes nacionais e internacionais numa instituição que esteja direcionada ao setor. Dessa forma pode proteger-se os direitos dos produtos aquando da promoção da sua imagem.

j) Regulamentação da marca e do nome do país produtor

A marca deve ser uma obrigatoriedade implementada para assegurar sustentadamente a competitividade das empresas do subsetor, sob o ponto de vista regional nacional e/ou internacional. Neste âmbito sugere-se também a aplicação do "made in Portugal".

k) Implementação de práticas de turismo industrial

Inserido no contexto de território, estas práticas de turismo industrial apresentam-se como um negócio paralelo que pode fidelizar os clientes e proporcionar visitas presenciais a espaços de produção ou espaços ilustrativos do processo produtivo.

A implementação destas não implica só "abertura" de espaços físicos como também de espaços virtuais. Neste contexto as empresas podem fazer melhor uso do site, bem como divulgar em sítios próprios da região ou institucionais. Aliado ao turismo industrial pode haver um museu, um café, espaços de lazer e atividades lúdicas que proporcionem o prolongamento das visitas, associado à utilização de serviços de hotelaria, restauração e transportes da região. No subsetor nacional existe algumas abordagens a estas práticas como a VAA, Molde Faianças S.A. e o Jardim D`Arte. Podem citar-se exemplos internacionais reconhecidos de outras áreas de negócio como a Wolfsburg (Alemanha) e de empresas de porcelana de referência da Europa.

l) Trabalho em sistema de rede

O facto de as empresas estarem a reduzir o seu número de trabalhadores e de existirem polos de concentração geográficos (como nos distritos de Leiria, de Braga e de Aveiro) possibilita que as empresas possam especializar-se por exemplo, em etapas produtivas, e trabalhar em grupo nestes distritos em sistemas de rede e de relações de interdependência.

Este trabalho em rede também possibilita que se realizem consórcios entre empresas, o que permitiria, por exemplo, duas ou mais empresas juntarem-se para comprar uma fábrica só para a vidragem dos seus produtos.

m) Constituição de redes sociais

Consiste em grupos de empresas que se organizam sob a forma de redes sociais, como por exemplo, através da aplicação facebook (ou similar) e dinamizam troca de experiências, referências a produtos e eventos, conversas entre admiradores das marcas (ou futuros clientes), entre as várias potencialidades oferecidas por estas plataformas.

n) Criação de lojas (físicas e/ou virtuais)

A criação de lojas ligadas ao conceito "fileira casa" e que apostem na divulgação nacional e internacional.

5.5
planos de ação
para a estratégia
de imagem

Nessas lojas poderiam vender-se os produtos de todas as marcas de empresas nacionais associadas.

o) Dinamização de low costs' ou stock-off's

Este tipo de praticas ajuda as empresas a escoar as suas produções e publicitá-las em canais desejados e/ou inovadores. Estes eventos podem funcionar em associações de empresas de um ou mais setores de atividade.

p) Criação de um jogo virtual e online

As tendências para os jogos virtuais e online remetem para que se construa um jogo com a participação das empresas de CUD nacionais que se registem e que se apresentem disponíveis para colaborar. O jogo pretende promover as empresas incitando o interesse e gosto pela cerâmica por parte de todos os jogadores e poderia ser um meio para extravasar as fronteiras nacionais.

Defende-se ser esta estratégia de imagem a que pode proporcionar uma alavanca para o desenvolvimento estratégico, requalificação industrial e, consequentemente, desenvolvimento económico do subsetor cerâmico através da integração do designer.

6. conclusões e recomendações

CerâmicaDesign+

50

O subsetor nacional de cerâmica utilitária e decorativa (CUD) carateriza-se pela sua vertente exportadora e apresenta como principais mercados de destino França, Reino Unido, Alemanha e Espanha. As empresas de CUD são sobretudo micro e pequenas, segundo a dimensão por número de trabalhadores, e localizam-se maioritariamente nos distritos de Leiria, Aveiro e Braga.

O universo da amostra compreendeu 26 médias e grandes empresas de CUD e a pesquisa de campo foi realizada com recurso a questionários e entrevistas. Mais de metade da amostra atravessava momentos de dificuldades devido ao aumento dos custos das matérias-primas em consequência da conjuntura económica e à redução do número de encomendas devido ao crescimento dos novos mercados de produção emergentes.

A falta de investimento na marca e no utilizador final foram os pontos fracos mais apontados e transversais à grande maioria destas empresas. Os pontos fortes detetados foram o conhecimento do processo produtivo, a qualidade do produto, a flexibilidade de produção e a diversidade de peças e de decorações.

As principais estratégias vigentes na amostra compreendiam a melhoria dos resultados económicos, a redução de custos, a procura, consolidação e satisfação de mercados e, por fim, a aposta na diferenciação do produto. No contexto das entrevistas, referiu-se a aposta no design de produto na tentativa de obter outros produtos diferenciados e distintos dos concorrentes.

Um das particularidades do estudo da investigação doutoral assentou no facto das empresas da amostra terem sido inquiridas no ano de 2008 e novamente em 2012 obtendo-se, dessa forma, a validação de práticas estratégicas sob a perspetiva da gestão do design vigentes em 17 empresas. Definiram-se quais as estratégias mais características (mercado e produção) e o nível efetivo de utilização e integração do designer nos vários campos estratégicos.

O trabalho do designer no universo das 26 empresas correspondia essencialmente à idealização de produtos (linhas ou decorações) e visualização de projetos em duas ou três dimensões. O designer, na sua atividade projetual dá primazia à estética, funcionalidade e facilidade de produção. O seu trabalho está circunscrito à forma como é gerido o processo interno de desenvolvimento de um produto. O trabalho base traduz-se na conceção de produtos com criatividade e inovação, o que implica sintetizar e visualizar (materializar) o projeto, estar incluído na equipa de desenvolvimento de produto e acompanhar o processo de execução do modelo e da amostra (quando existente).

Uma das mais valia desta investigação traduz-se na definição das funções do designer na generalidade como para cada estratégia genérica abordada, nomeadamente a de produção, a de mercado e a de imagem, detalhadas em *checklists*. As *checklists* apresentam os campos de integração do designer, a forma (o como) e as razões (o porquê) de cada tema abordado facilitando dessa maneira a incorporação do designer em cada estratégia empresarial.

Em todos os contextos estratégicos defende-se a integração do designer na gestão de topo, bem como a constituição de uma equipa de projeto na empresa e a definição de um *briefing* de produto por parte da entidade empresarial.

A estratégia de produção caracteriza-se pela empresa produzir os seus produtos a baixo-custo. A integração do designer na produção inclui estar familiarizado com o circuito produtivo na empresa, com as fragilidades de cada secção, com os custos e os recursos humanos. Compete ao designer acompanhar de forma direta ou indireta a produção de forma a minimizar erros e custos.

Na estratégia de mercado, também denominada de segmentação, o designer deve estar integrado fundamentalmente com o departamento de marketing. Neste campo, as empresas devem disponibilizar as bases de dados dos seus clientes ao designer para este saber o posicionamento. A proximidade do designer com os clientes beneficia o seu desempenho. Para ele conseguir projetar convenientemente para os mercados e ser criativo no processo de gerar ideias, tem de possuir conhecimentos das tendências e do mundo que espelham a atualidade.

A estratégia de imagem também é denominada de marca ou diferenciação está diretamente relacionada com o marketing, a publicidade e o design gráfico. Nesta estratégia o designer deve relacionar-se com a gestão de topo de forma a integrar-se, conhecer e discutir a estratégia empresarial e plano estratégico. Paralelamente, deve estar a par de todas as tendências, questionar as transformações no mundo e estar consciente de todos os recursos naturais existentes. O designer deve pesquisar o meio envolvente e inovar, adaptando as tendências do momento e sintetizando-as em conceitos para novos produtos.

CerâmicaDesign+

51

CerâmicaDesign+

52

Os designers que trabalham no contexto desta estratégia terão sempre que conhecer a identidade, imagem e produtos da empresa detentora da marca, quais os produtos mais vendidos e quais os segmentos de mercado e clientes. Na promoção ou publicidade o designer pode desenvolver suportes que apoiem a difusão comercial do produto e consequentemente a venda.

Nesta tese defende-se ser a estratégia de imagem a resposta às necessidades empresarias no contexto emergente e, consequentemente, uma integração efetiva do designer fundamentada em todos os campos apresentados.

Sugerem-se também planos de ação para implementar a estratégia de imagem sob diferentes perspetivas como por exemplo, associação de empresas através de agentes de marca e lojas, trabalho em rede e jogos virtuais, associação de designers (nacionais, internacionais e intercâmbios em empresas), promoção da individualidade de cada empresa através de parcerias várias, design inclusivo e turismo industrial e outras iniciativas que facilitem o processo de registos e regulamentação de marcas.

Este ciclo de investigação fecha-se com a apresentação deste manual de estratégias de gestão do design direcionado ao subsetor português de cerâmica utilitária e decorativa – Cerâmica D+ – o qual se distingue por ser único e inovador (dado não se conhecer nenhum recurso semelhante), pretendendo-se que seja um instrumento prático de trabalho, um guia essencial à implementação de algumas das soluções apresentadas e defendidas nesta tese.

7. bibliografia

Análise SWOT do sector da cerâmica na região do oeste. s.d. s.l.:European Union, Interreg IVC, CeRamICA, Inteli.

Análise SWOT ao sector da cerâmica utilitária e decorativa da região de Alcobaça. 2009. Alcobaça: SDO Consultadoria.

Antunes Raquel. 2012. Práticas de gestão do design para o subsetor nacional de cerâmica utilitária e decorativa. Universidade de Aveiro.

Azevedo Américo. 2000. A emergência da empresa virtual e os requisitos para os sistemas de informação. Revista Gestão & Produção nº3 V.7:208-225.

Bruce Margaret e Bessant John. 2002. Design in business: strategic innovation through design. England: Design Council.

Brunner Robert e Emery Stewart. 2010, Gestão estratégica do design: como um ótimo design fará as pessoas amarem a sua empresa. Brasil: M.Books.

Erlnoff Michael e Marshall Timothy. 2008. Design Dictionary. Germany: Birkhäuser.

Marcelino José R. 2008. Gestão do desig: sector automóvel. Portugal: Iapmei.

Monografia estatística, calçado e artigos de pele. 2010. s.l.: APICCAPS.

Mozota Borja B. 2002. Design management. Paris: Les Editions d'Organizacion.

Norman Richard. 2007. Reframing business: when the map changes the landscape. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Oliveira António. 2010. A indústria portuguesa de cerâmica utilitária e decorativa. Revista Kéramica nº 303: 19-32.

Plano estratégico para o sector da cerâmica em Portugal: relatório final. 2009. s.l.: SPI e Apicer.

Rios Miguel. 2008. Gestão do design: sector moda. Portugal: Iapmei.

Simões Jorge e Bispo Renato 2006. Design inclusivo: acessibilidade e usabilidade em produtos, serviços e ambientes. Lisboa: Centro Português de Design.