

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO/MBA

INOVAÇÃO PELO POSICIONAMENTO

E IDENTIDADE VISUAL

João Pedro Teixeira de Lucena

Orientação: Prof. Dr. Vitor Duarte Corado Simões

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves,
professor catedrático do Instituto Superior de
Economia e Gestão, da Universidade Técnica de
Lisboa.

Vogais: Prof. Doutor Avelino Miguel da Mota de Pina e Cunha,
professor auxiliar da Faculdade de Economia da
Universidade Nova de Lisboa;
Prof. Dr. Vítor Duarte Corado Simões,
professor auxiliar convidado do Instituto Superior de
Economia e Gestão da Universidade Técnica de
Lisboa.

Outubro de 2000

RESUMO



Nos últimos anos, com a crescente globalização e integração das economias mundiais, as empresas têm-se deparado com uma crescente rivalidade nos seus mercados. Por outro lado, a entrada de novos concorrentes pode acontecer a qualquer momento, pois as fronteiras geográficas, culturais ou tecnológicas, já não constituem barreiras à entrada em novos mercados. Por último, mas não menos importante, a evolução tecnológica tem proporcionado reduções nos custos de produção e maior rapidez nos circuitos de distribuição de produtos e de informação. As empresas e os seus produtos têm que fazer um esforço suplementar para serem percebidas nos seus mercados. A imagem ganha importância enquanto factor de identificação e diferenciação de empresas e produtos.

Neste contexto, quisemos compreender um pouco melhor como é que os programas de construção da identidade visual (enquanto instrumento de imagem) de novos produtos se articulam com o seu objectivo de reforço de imagem.

PALAVRAS – CHAVE: proposta de valor, marca, posicionamento, *design*, identidade visual, “arquipélago de conhecimentos”, estudo de casos.



ABSTRACT

Following the increased globalisation and integration of the world economy we observed in the last years, competition between companies in their markets has increased. The intensification of the competition. On the other side, new entrants can appear at any moment, due to the fact that geographical, cultural or technological frontiers are not anymore entrance barriers. Last but not least, technological evolution has provided production costs reductions and faster product and information distribution networks. Companies and their products have to make an additional effort to be noticed in their markets. Image becomes more important than ever as a tool for identification and differentiation.

In this scenario, we wanted to have a better understanding how physical identity programs (as an image tool) of new products could be articulated with its image objective.

KEYWORDS: value proposition, brand, positioning, *Design*, visual identity, “archipelago of knowledges”, case studies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo linear de inovação.....	18
Figura 2 – Modelo inter-activo de inovação	19
Figura 3 – Rede de inovação para o Multi Banco	20
Figura 4 – O novo paradigma da estratégia	24
Figura 5 – Posicionamento do carro Taurus/Sable através de um mapa de percepção	29
Figura 6 – Posicionamento de parques através de um mapa de percepção	30
Figura 7 – Pirâmide de Maslow	44
Figura 8 – Componentes da marca	51
Figura 9 – Sistema de identidade da marca.....	57
Figura 10 – Análise Semiótica	73
Figura 11 – Modelo geral de condicionamento.....	74
Figura 12 – Quadro de relações.....	81
Figura 13 – Tipos de concepção de estudos de casos.....	90
Figura 14 – Crescimento do BCP.....	94
Figura 15 – Segmentos de mercado identificados pelo BCP	96
Figura 16 – Organização interna do BCP por áreas de negócio.....	97
Figura 17 – Qualidade e segmentação	104
Figura 18 – Posicionamento pretendido (ilustrativo)	112
Figura 19 - A semelhança formal entre as imagens internas e externas	126

LISTA DE QUADROS E CAIXAS

Quadro 1 – Os benefícios de <i>design</i>	71
Quadro 2 – Situações relevantes para a selecção de estratégias de investigação..	84
Quadro 3 – Posição ordinal das instituições bancárias em Portugal	95
Quadro 4 – Indicadores por áreas de negócio (em percentagem do total).....	96
Quadro 5 – Compreensão do mercado e posicionamento.....	105
Caixa 1 – Fontes de evidência utilizadas no caso BCP	90
Caixa 2 – A indústria bancária entre 1975 e 1984	99
Caixa 3 – Linhas de orientação estratégica do BCP.....	103
Caixa 4 – Inovações ergonómicas nos balcões BCP	109
Caixa 5 – Pressupostos ergonómicos para a concepção do protótipo da sucursal NovaRede	114

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	11
------------------	----

PRIMEIRA PARTE CONCEITOS E SUAS RELAÇÕES

1. CARACTERIZAÇÃO E LIMITE DA INOVAÇÃO DE PRODUTO	18
1.1. Conceito de inovação de produto.....	18
1.2. Inovação de produto e estratégia	22
1.3. Inovação de produto, posicionamento e proposta de valor	25
1.3.1. O posicionamento e a estratégia de <i>marketing</i>	26
1.3.2. O posicionamento como mecanismo orientador e aferidor da inovação de produto	28
1.3.3. Produto como proposta de valor	32
1.4. Planear a oferta - os cinco níveis de produto e a Inovação	35
1.4.1. Benefício núcleo.....	36
1.4.2. Produto genérico.....	37
1.4.3. Produto esperado	38
1.4.4. Produto ampliado.....	40
1.4.5. Produto potencial.....	42
1.5. Tangibilidade do produto e marca	44
2. CARACTERIZAÇÃO E LIMITE DA MARCA	46
2.1. Conceito de marca.....	46

2.2. A marca como símbolo	49
2.3. Componentes da marca.....	51
2.4. A identidade da marca.....	57
2.5. Marca e posicionamento.....	59
2.6. Marca e inovação.....	60
3. CARACTERIZAÇÃO E LIMITE DO CONCEITO DE <i>DESIGN</i>	63
3.1. Conceito de <i>design</i>	63
3.1.1. A forma faz a função	63
3.1.2. <i>Design</i> e produtos intangíveis.....	67
3.1.3. E o <i>Engineering Design</i> ?	68
3.1.4. <i>Design</i> e proposta de valor.....	69
3.2. Os benefícios do <i>design</i>	70
3.3. <i>Design</i> e posicionamento.....	72
3.4. <i>Design</i> e inovação.....	76
4. CONCLUSÕES, QUADRO DE RELAÇÕES E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	78

SEGUNDA PARTE
ABORDAGEM EMPÍRICA: O CASO BCP

5. METODOLOGIA.....	83
5.1. Porquê o estudo de casos?.....	83



5.2. Porquê caso único?.....	85
5.3. Porquê o BCP	86
5.4. O trabalho de campo.....	88
5.5. Validade do caso	92
6. O CASO BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS	94
6.1. Introdução.....	94
6.2. A indústria bancária em Portugal de 1974 a 1985.....	98
6.3. Banco Comercial Português – um novo actor	100
6.3.1. Uma estratégia assente na segmentação e no posicionamento	102
6.3.2. O lançamento no segmento particulares de alto rendimento e o posicionamento pretendido	106
6.3.3. O programa de criação da identidade visual do BCP	108
6.3.4. O lançamento no segmento de particulares de rendimento médio e o posicionamento pretendido.....	110
6.3.5. O programa de criação da identidade visual da NovaRede....	113
6.3.6. O lançamento no segmento da banca telefónica e o posicionamento pretendido	115
6.3.7. O programa de criação da identidade visual do Banco 7.....	116
6.4. Discussão.....	117

7. CONCLUSÕES E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	122
BIBLIOGRAFIA	128

AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar uma palavra de agradecimento:

À Nathalie, ao João Maria e à Madalena pelo apoio e paciência que tiveram ao longo do Mestrado. Espero poder vir a recompensá-los.

Ao Senhor Dr. Vitor Corado Simões cuja abertura ao confronto de ideias, rigor no método e acompanhamento desta tese, foram de crucial importância.

Ao Senhor Eng. Jorge Jardim Gonçalves pela amabilidade e rapidez com que acedeu aos meus pedidos.

Ao Senhor João Moreira pela disponibilidade de tempo e quantidade de informação que me proporcionou.

Ao meu irmão Luís sempre pronto a socorrer-me nas aflições do computador.

Ao Professor Paul Gordon, da cadeira de Estratégia, que me ensinou a pensar (melhor).

INTRODUÇÃO

O que me levou à ideia deste trabalho, foi a atracção que o fenómeno do *Design* criou em mim já há uns anos. Experiências pessoais, na construção de identidades visuais de organizações como o Grupo Papelaria Fernandes, a Ipetex e a Bolsa de Valores de Lisboa, levaram-me a testemunhar que os programas de construção destas identidades visuais eram articulados com a estratégia e posicionamento.

Por outro lado, o facto de ser docente da disciplina de *Marketing* do Curso de *Design*, na Escola Superior de *Design* do IADE, tem-me proporcionado o confronto de ideias desta temática, em trabalhos que os meus alunos vão desenvolvendo em algumas disciplinas de Projecto.

Estas experiências são, no entanto, pouco confrontáveis com trabalhos académicos pela raridade dos mesmos. A oportunidade era por isso clara.

Nesta altura, a possibilidade de explicar o fenómeno socorrendo-me de evidências estatísticas era uma opção que considerava seriamente. Mas como fazê-lo? Como explicar um fenómeno tão complexo através de uma metodologia assente em modelos/funções matemáticas? Que variáveis utilizar? Quantas variáveis utilizar? E que significância estatística teriam os resultados?

As dúvidas persistiam e confesso que avancei para a revisão da literatura sem uma resposta a estas perguntas. A verdade é que à medida que avançava, as áreas de

conhecimento que ia utilizando para explicar o fenómeno iam aumentando. No entanto, a certeza do interesse desta área do conhecimento para o enriquecimento das ciências empresariais mantinha-se. O problema havia de ser resolvido pois a prática do fenómeno é empiricamente verificável ainda que teoricamente pouco aprofundada

Esta preocupação levou-me ao paradigma do “arquipélago de conhecimento” (Caraça e Carrilho, 1994). Estas reflexões levam-nos a entender que estamos numa época em que o conhecimento se enriquece numa lógica de articulação de saberes provenientes de várias disciplinas do conhecimento e que “tentar pensar hoje os diversos domínios do conhecimento na base das suas divisões e hierarquias clássicas envolve riscos óbvios, especialmente o de importantes segmentos do conhecimento contemporâneo, por vezes mais inovadores, ficarem de fora, a despeito, ou talvez em virtude, do facto de serem inclassificáveis à luz dos critérios habituais; como exemplos podem citar-se o *marketing* e o *design*” (Caraça, 1999:173).

Nesta perspectiva, a nossa área do conhecimento traduz-se num sistema de relações que orientam e dão referências à descrição do fenómeno - o papel da identidade visual em novas propostas de valor.

Este trabalho foi assim desenvolvido tendo com base em bibliografia ligada à Estratégia, à Inovação, ao *Marketing*, ao *Design*, à Semiótica e à Psicologia. Tentei integrar alguns conhecimentos de todas estas disciplinas pois estratégia é a busca de vantagem competitiva sustentada, enquanto a inovação é condição para a mesma. O *marketing* gere as relações com o mercado e o *design* dá forma à nova proposta de valor. A

semiótica confirma-nos o carácter simbólico da linguagem do *design* e a psicologia permite-nos abrir portas para a melhor compreensão dos processos cognitivos de atribuição de significados e dos comportamentos dos agentes relevantes.

Num artigo de Peter Drucker, podemos ler: “Uma mudança na percepção não altera factos, mas modifica o seu significado e de forma extremamente rápida” (Drucker, 1998, p. p.28). O ponto de partida desta dissertação é assim que a percepção em geral e a percepção visual em particular podem fazer com que um estímulo produza um comportamento consequente.

Drucker afirma isto para nos ajudar a perceber as “alterações de percepção” como “fontes de inovação”. Para ele, as alterações de percepção são uma das sete fontes de inovação: ocorrências inesperadas; incongruências; necessidades de processo; alterações no mercado e na indústria; alterações demográficas; novos conhecimentos; alterações de percepção.

Esta fonte (alterações de percepção) corresponderá ao campo privilegiado para avaliarmos o impacto do *Design* na inovação de produto. Estaremos assim a avaliar a inovação numa perspectiva do comprador/utilizador que percebe as alterações no produto.

Esta perspectiva permite-nos articular a Inovação de Produto com o *Marketing*. Esta disciplina, ao ter como pressuposto estrutural a tentativa de satisfação das necessidades dos consumidores através da oferta de produtos e serviços (propostas de valor) que as

satisfaçam, utiliza o *marketing mix* como instrumento de gestão da sua proposta de valor. O *marketing mix*, é o sistema de ferramentas que o *marketing* utiliza, para estimular comportamentos favoráveis como, por exemplo, a percepção de uma nova proposta de valor - Inovação.

O primeiro capítulo pretende clarificar o conceito de inovação de produto. Produto é operacionalizado como tudo aquilo que é transaccionável, logo valorizável para quem compra. Produto será assim um bem tangível ou intangível transaccionável em que os benefícios percebidos pelos consumidores serão os elementos aferidores do valor da proposta. Produto é assim entendido como proposta de valor orientada para o comprador ou utilizador. O comprador ou utilizador é que afere os limites do produto que coincide com a sua percepção do total dos benefícios da proposta de valor.

A inovação de produto será assim uma inovação na proposta de valor. Esta será entendida num espectro balizado por dois limites. Num limite, uma proposta de valor completamente nova, como foi o caso do aparecimento do fax, que permitiu novas possibilidades no envio de documentos e que poderemos associar a uma inovação radical. Num outro limite, um incremento de valor num produto já existente, como foi o caso da introdução do *air bag* nos automóveis, e que poderemos associar a uma inovação incremental.

Sendo que a marca é um componente intangível do produto, seria um assunto a ser operacionalizado no primeiro capítulo. No entanto, pela importância que este componente de produto assume neste trabalho, decidimos consagrar um capítulo a este

tema. Veremos então que a marca funciona como um símbolo de identificação, logo de diferenciação de uma oferta específica. Uma marca, se gerida como um activo estratégico, permite conferir à proposta de valor específica, que identifica, características simbólicas que passam a ser instrumentos de diferenciação e valorização da oferta. A marca pode, em alguns casos, ser um instrumento que sinergeticamente com o desempenho de produto, estimula e reforça o valor percebido.

O terceiro capítulo aborda o conceito de *design*. Tradicionalmente visto como uma disciplina essencialmente ligada à optimização, racionalização e integração de processos produtivos e de componentes, nesta Dissertação valorizámos sobretudo a sua característica de elemento de comunicação com o mercado ao ser uma disciplina central na construção da identidade visual numa nova proposta de valor. O seu carácter de identificação e diferenciação visual, bem como a sua simbologia, funcionam como estímulos visuais, portadores de significado que pretendem estimular a atenção dos consumidores em relação a uma determinada proposta de valor.

O quarto capítulo, último da primeira parte do trabalho, faz uma síntese de conclusões da revisão da literatura e propõe um quadro de relações que identifica os “atributos – chave” do posicionamento como um elemento central de articulação do *design* com a construção da identidade visual numa nova proposta de valor.

A segunda parte do trabalho centra-se na abordagem empírica – o caso do BCP. Assim, o quinto capítulo aborda a metodologia utilizada, realçando a justificação da escolha do estudo de casos como estratégia de investigação apropriada a este trabalho e, em

particular, a selecção do BCP enquanto caso crítico (Yin,1994) - as grandes linhas de orientação em redor das quais se definiu e implementou a estratégia deste banco assentam em conceitos que constituem palavras – chave desta dissertação. Por outro lado, a estratégia de abordagem sequencial de diferentes segmentos de mercado, através da criação de diferentes propostas de valor, deu-nos oportunidade de estudar o fenómeno da construção da identidade visual em três diferentes propostas de valor – BCP tradicional, NovaRede e Banco 7.

O quinto capítulo trata do caso do BCP que foi construído à volta de depoimentos de duas figuras centrais: o Senhor Eng. Jorge Jardim Gonçalves - Presidente do Conselho de Administração, e o Senhor João Moreira quadro superior do BCP e actualmente Director Geral do Atlântico.

O sexto capítulo foi consagrado às conclusões e ao apontamento de pistas para investigação futuras. As conclusões que apresentámos confirmam-nos a perspectiva de que o *design*, ao criar identidades visuais, pode contribuir como instrumento de reforço da percepção dos mercados, da presença de uma nova proposta de valor. No entanto, uma melhor compreensão da actividade cerebral, nomeadamente o aspecto da semelhança “entre a forma do estímulo e a forma do padrão de actividade cerebral” (Damásio,1994:120) é uma pista interessante para futuras investigações.

PRIMEIRA PARTE

CONCEITOS E SUAS RELAÇÕES

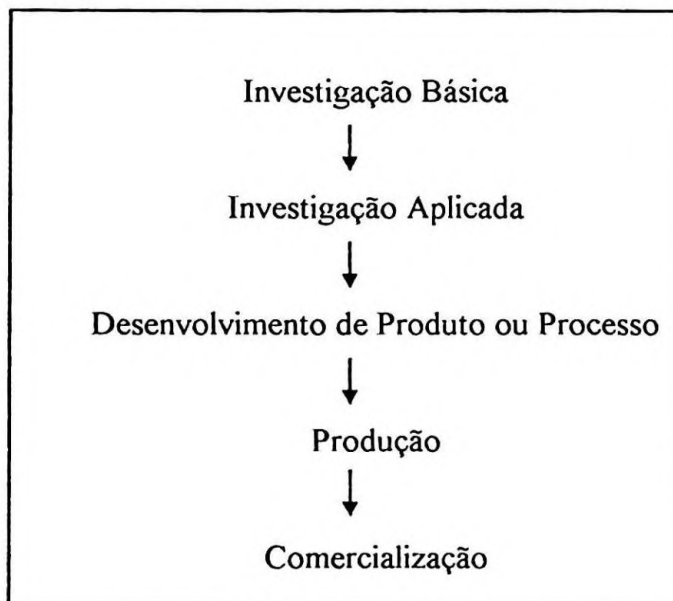
CAPÍTULO 1

CARACTERIZAÇÃO E LIMITE DA INOVAÇÃO DE PRODUTO

1.1. Conceito de Inovação de Produto

É normal vermos os cientistas a relevarem o papel da ciência na inovação empresarial. Esta forma tradicional de olhar para a Inovação assenta no pressuposto de que o conhecimento técnico aplicado ao novo produto é desenvolvido dentro dos departamentos de I & D ou resultado de pesquisas da comunidade científica e posteriormente adaptado. Esta perspectiva é enquadrável numa lógica linear em que as fontes primárias da inovação residem na investigação básica, ou seja, na investigação científica pura, como se verifica na figura 1.

Figura 1 - Modelo Linear da Inovação



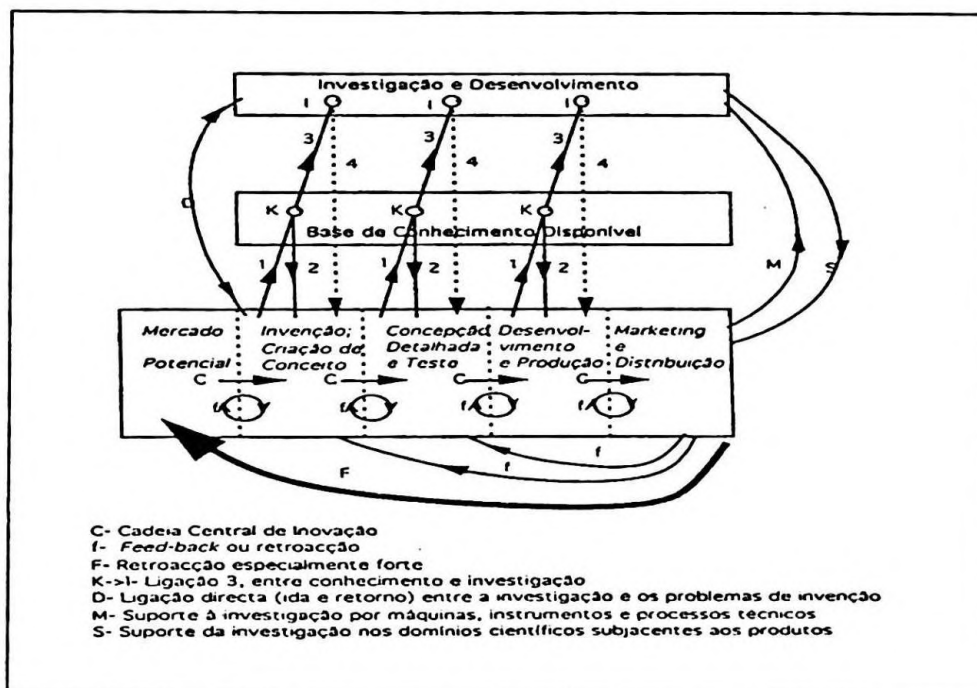
No entanto, a Inovação empresarial pode ser alcançada sem a lógica de utilização de novos conhecimentos científicos e de novas tecnologias, mas sim no aproveitamento de conhecimentos dispersos.

“De facto (...) nem sempre as inovações validadas pelo mercado exigem desenvolvimentos tecnológicos de ponta efectuados no interior das empresas.(...) O elemento chave da inovação está frequentemente na ideia sobre a forma de responder a uma necessidade e na articulação de saberes dispersos, não necessariamente no desenvolvimento interno desses saberes”.

(Simões, 1998:142-143).

Esta perspectiva assenta no pressuposto de que a inovação é um processo inter-activo, não linear, entre diversos agentes, como se pode ver na figura 2.

Figura 2 – Modelo inter-activo da inovação

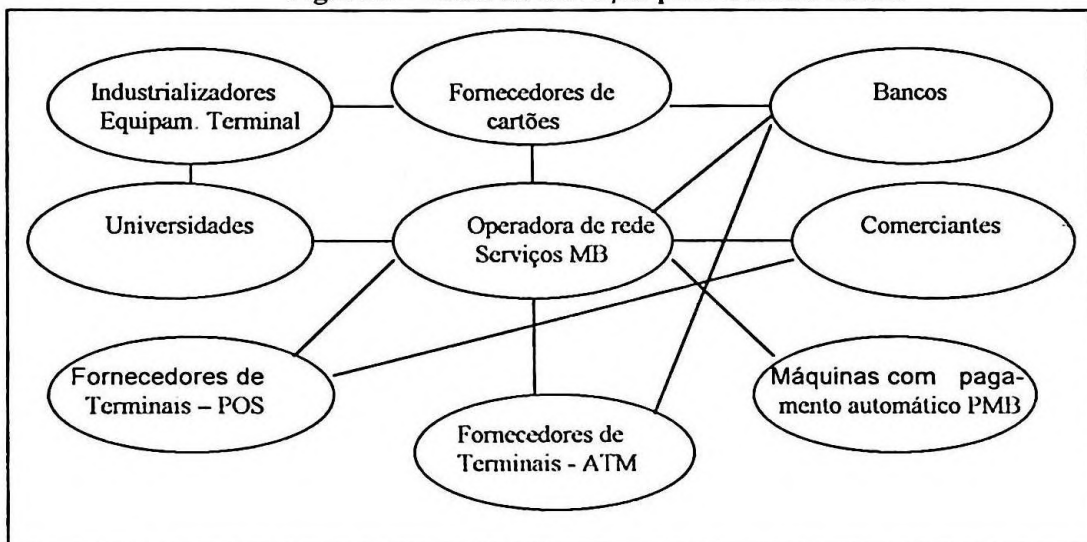


Fonte: Kline e Rosenberg (1986)

Este entendimento da inovação assenta na evidência do papel central das empresas no processo de inovação, enquanto elo central do processo de aproveitamento de conhecimentos dispersos. Por outro lado, percebemos o papel que a percepção de uma nova oportunidade de mercado, enquanto fenómeno desencadeador de todo o processo de inovação.

O mercado como agente desencadeador da inovação é também referido por Freeman, na sua obra, em que identifica a inovação empresarial no cruzamento de dois planos: novos conhecimentos técnicos ou científicos e novas oportunidades de mercado. (Freeman, 1984). O caso da SIBS é uma evidência que cruza a perspectiva inter-activa de Kline e Rosenberg com a de Freeman (ver figura 3)

Figura 3 – Rede de inovação para o Multi Banco



Fonte: Laranja *et alii*, 1997:160

Esta figura identifica o processo de inovação em rede que deu origem ao aparecimento em Portugal do sistema de pagamento automático e transferência de fundos, conhecido

pela Rede Multibanco (MB). A SIBS, operadora da rede, tinha assim identificado, por um lado, a oportunidade deste serviço para os seus associados e, através de interações externas, adquiriu *saber-fazer* dos aspectos tecnológicos da inovação.

Este exemplo pode ser descrito como uma inovação de processo se a nossa posição partir do ponto de vista dos onze bancos que se associaram para criar a SIBS. Esta infra-estrutura tecnológica aumentou a velocidade de transferência de fundos electrónicos. Nesta perspectiva tratou-se de uma inovação de processo. No entanto, e se nos colocarmos na posição da SIBS, tratou-se de uma inovação de produto (mais propriamente de serviço).

A perspectiva utilizada nesta dissertação será assim centrada na inovação de produto. Lendrevie *et alii*, 1996:222-223) identificam três tipos de inovação de produto: “produtos novos sem progresso tecnológico, (...) novidades tecnológicas que não trazem alterações significativas no comportamento dos consumidores e inovações revolucionárias criadoras de novos comportamentos de consumo”. Produto novo sem progresso tecnológico pode ser exemplificado por um produto já existente num determinado país e que se lançou num outro, ou pelo lançamento de um produto novo para a empresa mas que já fora lançado anteriormente por um concorrente, ou, ainda, por um novo modelo de uma linha de produtos já existente. As novidades tecnológicas, que não trazem alterações significativas no comportamento de compra do consumidor, podem ser exemplificadas pelo aproveitamento de tecnologia para aumentar níveis de desempenho ou *performance* ou reduzir custos de fabrico. Finalmente, as inovações revolucionárias conciliam o novo produto com avanços tecnológicos como, por

exemplo, a televisão, o Compact Disc ou o Walkman. A nossa abordagem recairá com mais incidência naquelas inovações que provoquem alterações significativas no comportamento de compra do consumidor.



1.2. Inovação de produto e estratégia

“Inovar é uma acção contínua e sistemática que as empresas têm de manter para alcançar vantagem competitiva. Um estudo recente elaborado pela Arthur D. Little em 23 países e 700 empresas de 10 indústrias diferentes, concluiu que 84% dos inquiridos sente que a inovação é cada vez mais um factor crítico de sucesso no seu negócio.”

(Global Innovation Survey, Prism, 1º Trimestre, 1998)

A globalização das economias e mercados e o impacto das tecnologias de informação quer no encurtar das distâncias físicas quer na aceleração dos processos de fabrico e difusão de informação aceleraram o ritmo competitivo. “As empresas defrontam-se com uma envolvente competitiva em mudança cada vez mais acelerada” (Simões, 1998:142).

A inovação, que durante muitos anos esteve muito relacionada com investimentos em I & D ou na adaptação empresarial de invenções e descobertas científicas ou na posse de patentes, é hoje em grande parte função da capacidade que as empresas têm em adaptar ou copiar criativamente novos produtos bem como de interagir com o meio envolvente, integrando conhecimentos e tecnologias existentes no ambiente externo. O ritmo de mudança e incremento da envolvente competitiva exige, por um lado, a inovação como fonte de optimização de processos e, por outro, como fonte de inovação de produto.

Como já dissemos, esta dissertação está centrada no campo da Inovação de Produto por a considerarmos mais determinante para obter vantagem competitiva. Hamel e Prahalad na sua obra *Competing for the Future*, ao recomendarem que a empresa se concentre em reforçar as suas capacidades e competências distintivas integrando-as em novas oportunidades de negócio, estão implicitamente a aceitar que os clientes das empresas inovadoras percebem e valorizam nos produtos das mesmas, a materialização dessas capacidades e competências. O mesmo será dizer que os produtos dessas empresas terão assim incorporado/materializado essas capacidades e competências. Hamel e Prahalad afirmam que esta lógica de inovação pode ser responsável por se alterarem as fronteiras actuais das indústrias, ou de se criarem indústrias completamente novas.

“A capacidade de inventar novas indústrias e reinventar as antigas é o pré requisito para agarrar o futuro primeiro e uma pré condição para estar à frente”

(Hamel e Prahalad, 1994:19).

Apesar de focarmos a nossa análise na inovação de produto, a inovação de processo poderá ser abordada, se a entendermos como uma consequência obrigatória da inovação de produto ou se por algum motivo a inovação de processo nos conduzir à inovação de produto (logo, como um meio e não como um fim em si). Como já vimos atrás, para Hamel e Prahalad a inovação poderá chegar ao ponto de criar novas indústrias, ou mesmo que isso não aconteça, pelo menos alterar as fronteiras actuais das mesmas. Há uma lógica de “mudança de regras“, como se indica na figura 4. Esta mudança de regras

tem o seu impacto mais importante no “desenho” das indústrias mas, sistemicamente, afecta a forma como devemos olhar para a estratégia.

Figura 4 - O novo paradigma da estratégia

Não só	mas também.
<u>A mudança competitiva</u>	
Reengenharia de processos	Regenerar estratégias
Transformação organizacional	Transformação da indústria
Competir para quota de mercado	Competir para a oportunidade
<u>Encontrar o futuro</u>	
Estratégia como aprendizagem	Estratégia como esquecimento
Estratégia como posicionamento	Estratégia como visão
Planos estratégicos	Arquitectura estratégica
<u>Mobilizar para o futuro</u>	
Estratégia de “caber”	Estratégia de “esticar”
Estratégia como alocação de recursos	Estratégia como acumulação de recursos e alavancagem
<u>Chegar ao futuro primeiro</u>	
Competir dentro de uma estrutura de indústria existente	Competir para moldar a estrutura futura da indústria
Competir como única entidade	Competir como coligação
Maximizar o <i>rácio</i> de alcançar novos produtos	Maximizar o rácio de aprendizagem de novos mercados
Minimizar “tempo-para-o-mercado”	Minimizar tempo para “global preemption”

Fonte: Hamel e Prahalad, 1994:24

A mudança das regras é válida para o jogo competitivo na medida em que as mesmas devem ser moldadas de acordo com as competências e capacidades da empresa de forma a estar mais bem colocada na disputa do mercado, mas deverá ser sistemicamente integrada nos processos e na atitude que no interior da empresa devem existir quanto à forma de se encarar e implementar a estratégia. Da mesma forma que um novo produto poderá fazer esquecer um produto da concorrência, o lado direito da figura 4 (“mas também”) indica-nos que grande parte das verdades tradicionais da estratégia deverão ser esquecidas ou complementadas. Percebemos que a inovação de processos antecede e é condição, segundo Hamel e Prahalad, para que aconteça Inovação de Produto. A nossa perspectiva assenta na visão da inovação de produto enquanto mecanismo que “empurra” a inovação de processos, o que em nada contradiz a abordagem destes autores. A nossa visão de inovação será centrada no mercado, na percepção que o consumidor tem da inovação e da sua adesão a essa mesma inovação. Neste contexto, interpretar as necessidades e motivações do comprador/utilizador será uma condição, e a base nesta dissertação, para o desenvolvimento de novos produtos.

1.3. Inovação de produto, posicionamento e proposta de valor

Michel Weil ajuda-nos a entender o conceito de posicionamento da seguinte forma:

“Posicionamento, mesmo que tenha uma finalidade estratégica clara, decorre antes do mais do domínio de *marketing*. Para atingir o seu objectivo, baseia-se essencialmente nos sinais de valor com vista a criar uma imagem sintética no espírito do consumidor, capaz de captar uma parte da sua consciência (share of mind)”

(Weil, 1995:214).

Posicionar um novo produto refere-se a todas as actividades e decisões que tenham em vista criar um conceito de produto nas mentes do consumidor. Para que um novo produto tenha sucesso, tem que conseguir ocupar um espaço definido, distinto e valorizado – relativamente aos produtos concorrentes – na mente dos consumidores-alvo. Assim, o significado de inovação de produto passa pela clarificação de dois conceitos: o conceito de posicionamento e o conceito de proposta de valor.

1.3.1. Posicionamento e estratégia de *marketing*

“A prova final da Inovação não está em ela ser uma novidade, no seu conteúdo científico ou na sua engenhosidade. Reside no seu êxito no mercado.”

(Drucker, 1997:14)

A interpretação das necessidades e motivações dos compradores/utilizadores, o desenvolvimento de produtos que as satisfaçam, são as áreas de intervenção do *marketing*.

“De facto, uma das grandes fontes de inovação é hoje o *marketing*, por vezes a única forma de diferenciar produtos que a tecnologia homogeneizou. Peter Drucker chega mesmo a dizer que o *marketing* e a inovação são as duas únicas funções de um negócio - as únicas que produzem resultados.”

(Sakellarides, 1998:82).

Marketing é uma filosofia de gestão que transforma oportunidades de mercado em produtos rentáveis para a empresa. O foco do *marketing* é o mercado. Estas

oportunidades são detectadas com base na constatação de que há necessidades dos consumidores que a empresa pode satisfazer melhor do que a concorrência. O valor de uma oferta é função da capacidade desta em satisfazer as necessidades do consumidor. Paul Cook, fundador e CEO da Raychem Corporation, uma empresa de produtos de base tecnológica com clientes em indústrias como a aero espacial, automóvel, construção e telecomunicações, confrontado com a pergunta se Inovação seria principalmente “empurrar” a tecnologia para o mercado respondeu: “Claro que temos que dominar a nossa tecnologia melhor do que ninguém. Mas temos também que conhecer o nosso mercado melhor do que ninguém. Temos que interpretar as necessidades dos nossos clientes” (Taylor, 1990:7). Cook incorpora claramente uma filosofia de *marketing* ao identificar como crítica a interpretação das necessidades dos seus clientes. O conceito de *marketing* assume que a chave para atingir os objectivos das empresas consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes.

Do ponto de vista da estratégia de *marketing*, a inovação de produto é percebida como um aumento de entrega de valor ao consumidor. A este propósito Kotler escreve:

“A primeira fase, *escolha do valor*, representa o trabalho de *marketing*, antes da existência de qualquer produto. Os profissionais de *marketing segmentam* o mercado, seleccionam o *mercado-alvo* apropriado e desenvolvem o *posicionamento de valor* da oferta. A fórmula - segmentação, escolha de alvo e posicionamento - é a essência do *marketing* estratégico.”

(Kotler, 1995:94).

Desta forma, e depois de identificado o valor da nova oferta, que assenta nas características exclusivas do produto, estabelece-se um preço, produz-se e distribui-se. Estas decisões enquadram-se no estágio do *marketing* tático. Finalmente, comunica-se o valor. É a fase da utilização da Promoção que engloba instrumentos como a força de vendas, a publicidade, a promoção de vendas e outras técnicas promocionais que informam e tentam seduzir o mercado com a nova oferta.

A segmentação pode ser uma poderosa arma estratégica para os entrantes tardios (Kalyanaram e Gurumurthy, 1998). Estes autores defendem que a segmentação permite que os entrantes tardios desenvolvam produtos desenhados para as necessidades específicas do(s) segmento(s) alvo, adquirindo desta forma uma imagem associada às suas diferenças e valorizadas pelo(s) segmento(s).

1.3.2. O posicionamento como mecanismo orientador e aferidor da inovação de produto

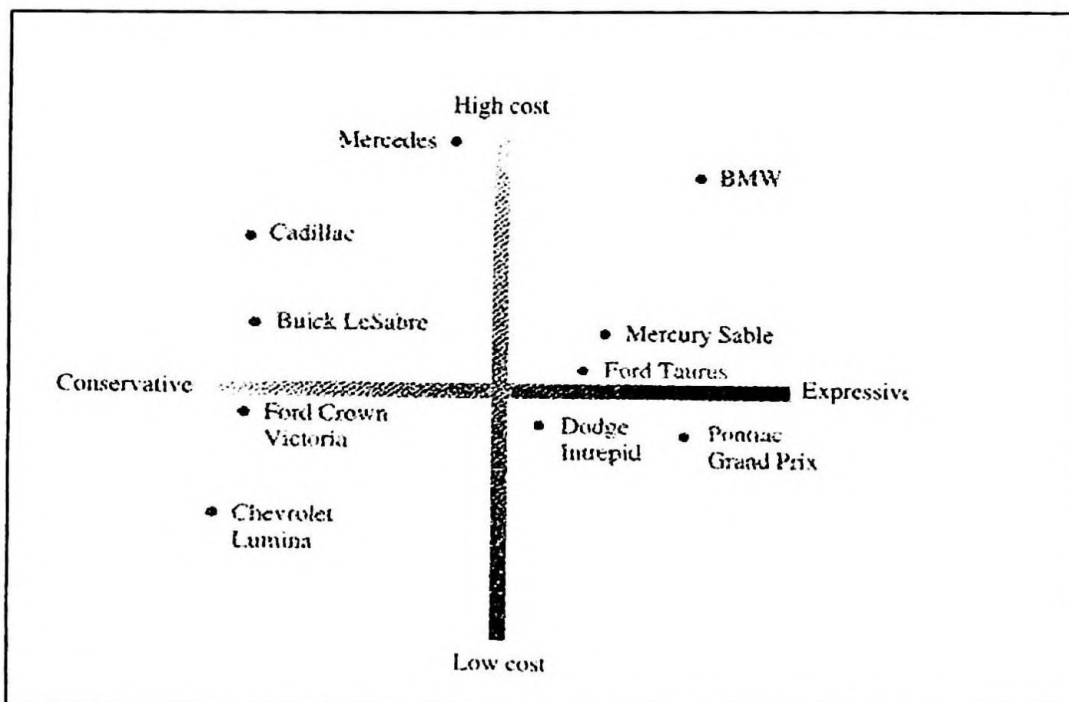
O posicionamento, do ponto de vista do negócio, constitui uma preocupação nuclear na moderna gestão de produtos de grande consumo. “Uma estratégia de *marketing* é implementada através da criação de objectivos de segmentação e posicionamento para um produto” (Mowen e Minor, 1997: 21). Kotler dá-nos uma definição de posicionamento, onde explicita o carácter de processo deste conceito: “Posicionamento é o acto de desenvolver a oferta e a imagem da empresa (ou produto), de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores.” (Kotler,

1995:270). Posicionar significa assim focar o produto num espaço único e diferenciado da concorrência na mente do potencial comprador.

O posicionamento é assim uma ferramenta muito importante para podermos focar o acto de desenvolvimento da nova oferta em características que, por um lado, devem ser valorizadas pelo mercado e, por outro, serão os eixos de diferenciação em relação à concorrência.

O posicionamento pode ser medido através de mapas de percepção, como se indica na figura 5.

Figura 5 - Posicionamento do carro Taurus/Sable através de um mapa de percepção

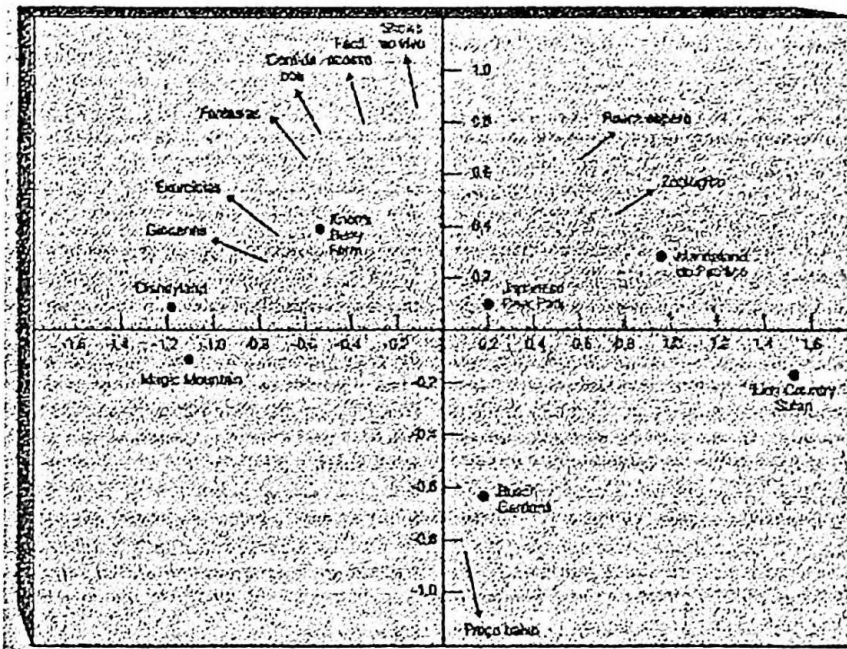


Fonte: Mowen e Minor, 1997: 88

Este mapa de posicionamento demonstra a forma de como os consumidores percebem o Taurus e o Sable em relação aos seus concorrentes do mesmo segmento. Repare-se que ambos os modelos estão posicionados num preço moderado e altamente expressivos. O concorrente com o posicionamento mais próximo é o Dodge Intrepid e este mapa sugere-nos que estes modelos da Ford poderiam ser posicionados como carros de preço moderado, altamente expressivos e tecnologicamente avançados.

Um outro exemplo da utilização do conceito de posicionamento como orientador de inovação de produto é-nos testemunhado pela figura 6.

Figura 6 - Posicionamento de parques através de um mapa de percepção



Fontes: Stumpf, 1976 in Kotler, 1995:271

Este exemplo de mapa de posicionamento poderia ser utilizado, por exemplo, por uma empresa de parques que estivesse interessada em abrir um novo parque. Podemos verificar que o “Marineland of The Pacific” é percebido pelos consumidores como

exigindo “menor tempo de espera” pois está mais perto da recta imaginária de “pouca espera”, enquanto que a “Magic Mountain” é percebida como exigindo maior tempo de espera. Por outro lado, os consumidores consideram o “Bush Garden” como o parque mais económico. Óbvio que se a empresa quisesse posicionar-se como um parque barato iria ter o “Bush Garden” como o seu concorrente mais directo. Uma saída possível de posicionamento seria o de associar-se a outro(s) atributo(s) valorizado(s) pelos consumidores e que acrescentasse valor face ao “Bush Garden”.

Alcançar o posicionamento desejado é assim obter uma posição única e diferenciada na mente do consumidor. Para isso, o produto tem de oferecer características diferenciadas da concorrência, que sejam ao mesmo tempo valorizadas pelo consumidor ou utilizador final.

O posicionamento poderá ser específico ou competitivo (Mowen e Minor, 1997:44-45). O posicionamento específico enfatiza a presença de certos atributos exclusivos de uma marca, criando uma relação muito forte entre essa marca e esses atributos exclusivos. O posicionamento competitivo enfatiza a presença dos mesmos atributos do líder de mercado, enaltecendo a superioridade do desempenho desses seus atributos em relação ao líder. Uma possível consequência desta estratégia é a utilização da publicidade comparativa.

Um produto que alcance um posicionamento sustentado, terá tido nas suas características base do posicionamento a sua base de inovação.



1.3.3. Produto como proposta de valor

Se “carro” corresponde a uma definição de classe de produto, na perspectiva do negócio ou da empresa “produto” é referido quando se pretende classificar uma oferta específica. Para a Volkswagen, a carrinha Passat GL 1800 c.c. é um produto diferente do carro Passat GL 1800 c.c. Estas variações sobre um conceito dominante de produto são desenvolvidas tendo em conta segmentos diferentes. Quem procura uma carrinha quer resolver um problema diferente de quem compra um carro. Assim também do ponto de vista do consumidor o carro e a carrinha Passat são produtos diferentes pois apresentam características cujo valor varia em função das necessidades que o consumidor pretende ver satisfeitas.

“Para o comprador potencial o produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor” (...). Por isso, um produto só tem significado do ponto de vista do comprador ou do utilizador final.”

(Levitt, 1991:89).

A empresa espera que os seus “produtos” respondam assim às expectativas dos seus clientes.

Ainda deste ponto de vista, a um produto poderá corresponder uma designação específica - marca. A marca poderá ser assim um preciso instrumento de identificação e diferenciação de uma oferta (produto) específica e nesta perspectiva será parte integrante do conceito de produto (iremos abordar com mais pormenor a marca no capítulo 2).

Assim um produto, mesmo que seja na sua essência indiferenciável (e.g. aço, petróleo,), quando quer entrar no jogo do mercado tem de ser acompanhado por outras características que o cliente “espera” obter (e.g. condições e flexibilidade de entrega). A oferta, ao não cumprir com as condições e flexibilidade de entrega esperada pelo comprador, estará a fornecer um produto insatisfatório. O exemplo destes produtos, normalmente considerados indiferenciados (*commodities*), ilustra a natureza mais abrangente do conceito de produto do que a “coisa” tangível que está a ser colocada no mercado. Para Levitt todos os bens e serviços podem ser diferenciados e usualmente são (Levitt, 1991:85). Se no grande consumo a diferenciação é conseguida e percebida por diferenças funcionais, de preço ou simbólicas, nos mercados industriais ou de serviços as empresas também procuram diferenciar o seu produto. Seja pelo serviço e acompanhamento pós-venda, seja pelo elevado grau de cumprimento das condições de entrega, seja pela flexibilidade e disponibilidade para satisfazer situações imprevistas, as empresas procuram diferenciar-se dos seus concorrentes. Ampliam assim o seu conceito de produto entregando mais soluções ao cliente, ou seja mais valor.

Esta perspectiva cruzada com a noção de produto como “algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo” (Kotler, 1995:26) permite-nos percebê-lo como uma resposta a uma necessidade ou desejo existente no mercado. O produto será valorizado em função da sua capacidade de satisfazer a essas necessidades ou desejos do consumidor. Uma necessidade será o estado de privação de alguma satisfação do consumidor e o desejo será a motivação do consumidor para um produto que irá contribuir para a satisfação de uma (ou mais) necessidade. Estas necessidades podem ser conscientes ou latentes. Se a fome é uma necessidade fisiológica e como tal o grau de

consciência dessa insatisfação é muito alto, já a necessidade de estima ou de auto-realização poderão residir em estados menos conscientes.

É polémica a importância que os desejos (produtos) têm, ou devem ter, na contribuição para a satisfação das necessidades humanas. Provavelmente, se fôssemos por essa via, teríamos matéria de investigação. Não se pretende isso. É defensável e verificável através da aceitação da natureza humana, que as necessidades de segurança (Mowen e Minor, 1997: 167) podem ser parcialmente satisfeitas através daquilo que um seguro promete, ou a Volvo garante, ou o jardim infantil tem de ter. Os nossos múltiplos desejos são neste caso motivados por um só tipo de necessidade. Em todos os casos descritos a segurança será assim um factor a ponderar no processo de decisão de compra ou mesmo a motivá-la.

Assim, um produto terá tanto mais valor para o consumidor quanto o mesmo for capaz de lhe satisfazer uma ou mais necessidades. Uma das formas mais claras desta relação são os produtos de moda, com ciclos de vida muito pequenos, mas com uma alta taxa de penetração, que podem ser encarados como um desejo de “identificação social” (Mowen e Minor, 1997: 167).

Vimos que o consumidor irá optar por uma oferta específica em que a noção de valor irá pesar na sua decisão. O consumidor sentirá mais desejo pela oferta específica que com maior intensidade satisfaça as suas necessidades. Quanto maior for a capacidade de uma oferta em satisfazer as necessidades do consumidor, tanto mais valor este lhe atribui. No entanto, a compra efectiva efectuar-se-á no ponto de equilíbrio entre o valor e o custo.

Quanto está disposto o consumidor a pagar por um determinado produto? Ele estará disposto a gastar em função do seu poder de compra e da escala de importância que ele atribui ao produto para a satisfação de parte das suas necessidades.

Falar de produto, logo de inovação de produto, obriga-nos assim a entender o que é valor, custo e satisfação. Nesta perspectiva, falar de inovação de produto é ter em conta que a mesma deve ser vista à luz da relação que o consumidor estabelece entre o valor percebido da nova oferta com os seus concorrentes. O consumidor irá assim escolher o produto que mais valor atribui. Um novo produto é assim uma nova proposta de valor. Uma inovação é uma nova proposta de valor.

1.4. Planear a oferta - os cinco níveis de um produto e a inovação

Como vimos, o produto só assume esse significado se tiver valor e quem afere o valor é o consumidor. “O valor reside apenas nos benefícios que o consumidor quer ou recebe” (Levitt, 1991,90). O modelo “cinco níveis do produto” contribui para que o processo de planeamento de uma inovação seja baseado na identificação de benefícios. Serão então estes, também como já vimos uma fonte para o posicionamento.

Uma empresa deve assim gerir e planear a sua oferta de mercado, ou seja o seu produto. Levitt diz-nos que deveremos pensar o produto em quatro níveis diferentes: produto genérico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial (Levitt, 1991:91-97). Kotler introduz mais um nível (o primeiro): benefício núcleo (Kotler, 1995:377).

1.4.1. Benefício núcleo

Esta classificação de produto é aquela que define o nível mais abrangente. Benefício núcleo será o benefício fundamental que o consumidor quererá ver satisfeito ao adquirir um produto qualquer. Assim, um Hotel proporcionará descanso e repouso; um operador de telecomunicações móveis proporcionará comunicação móvel; um Banco segurança para os depósitos e fundos para os empréstimos; um carro locomoção.

Este primeiro nível de produto leva-nos a perceber que classes de produtos diferentes poderão oferecer o mesmo benefício núcleo. Um carro proporciona locomoção, no entanto, uma bicicleta, uma moto ou um serviço público de transporte colectivo proporcionam o mesmo benefício.

Será a este nível, que os efeitos de “substituição” se poderão fazer sentir. “Identificar produtos substitutos é uma questão de procurar outros produtos que possam oferecer a mesma função dos produtos da Indústria” (Porter:1980:23).

Um exemplo bem conhecido deste efeito de substituição ao nível do benefício núcleo, aconteceu com a introdução do fax que veio substituir em larga medida o telex. Outro exemplo bastante actual é o caso do comboio sobre a Ponte 25 de Abril em Lisboa, onde a empresa que explora este serviço (Fertagus), aposta no efeito de “substituição” que pretende gerar em relação ao automóvel. Desta forma, uma percentagem importante dos futuros utentes do comboio, irá provavelmente deixar de utilizar os seus carros para se

deslocarem diariamente de casa para os empregos. Prevê-se assim um efeito de “substituição”.

Uma empresa deverá assim integrar a lógica do Benefício Núcleo na análise da concorrência. Ela deverá evitar a tendência de tentar identificar concorrentes actuais e futuros unicamente dentro das fronteiras da sua indústria, pois poderão aparecer inovações de produto em outras indústrias e, pelo facto de oferecerem os mesmos benefícios núcleos, causarem surpresas desagradáveis.

1.4.2. Produto genérico

É a este nível de produto que se define a classe de produto. “O *produto genérico* é a *coisa* substantiva, rudimentar sem a qual não existe a oportunidade de entrar no jogo de participação de mercado” (Levitt, 1991:91). Um hotel consiste num prédio com quartos; um operador de telecomunicações móveis consiste na oferta de uma “rede” e de telemóveis; um banco consiste na oferta de balcões (reais ou virtuais); um carro integra os elementos mecânicos e de chapa que lhe permitem ser reconhecido como carro.

Uma empresa quando quer entrar no jogo do mercado deverá conseguir transformar o seu benefício núcleo num produto genérico. Este nível de produto permite à empresa começar a planear a sua oferta. Mas que ainda não incorpora benefícios. No entanto permite já estudar a concorrência numa lógica Industrial. O tipo de estratégia competitiva a seguir (Porter, 1980). Desta forma “genérica” pode-se estudar as principais forças competitivas que condicionam a rendibilidade numa determinada

indústria bem como moldam a estratégia competitiva dos concorrentes, e confrontar estas respostas com o nível de investimentos necessários e as expectativas de rentabilidade assumidas. Ao planejar a sua oferta a este nível de produto a empresa deverá ter em consideração onde ir buscar e integrar as tecnologias e o “saber-fazer” base da indústria e que tipo de estratégia competitiva seguir - “liderança pelos custos, diferenciação ou focalização” (Porter,1980:35).

1.4.3. Produto esperado

No entanto, um comprador quando adquire um automóvel ou outro produto genérico qualquer “espera” que o mesmo seja composto por outras características que considera básicas nessa classe de produtos. Entramos assim no nível do Produto Esperado que “(...) representa as expectativas mínimas do cliente” (Levitt, 1991:92).

Quem procura Hotel com a classificação de quatro estrelas, “espera” que um conjunto de outros benefícios e serviços lhe seja prestado - conforto, bar, *room service*, televisão no quarto, recepção, telefone, pequeno almoço... Quem compra um carro em primeira mão “espera” um determinado nível de *performance*, uma garantia e uma boa assistência técnica.

A globalização dos mercados e o impacto das novas tecnologias têm aumentado a pressão competitiva entre as empresas. Uma das consequências é que “O ritmo de renovação dos produtos é cada vez mais forte” (Simões, 1998:142). Sendo que este nível de produto inclui um conjunto de atributos e benefícios que os consumidores esperam

obter dentro de uma classe de produtos, o incremento do ritmo de renovação dos produtos tem “enriquecido” o produto esperado.

“ A concorrência produz uma sucessão contínua de atributos de produto cada vez mais novos. Se ocorre um novo atributo, diversos concorrentes oferecem em breve levando-o a perder o domínio. (...) O facto de a maioria das empresas aéreas servir refeições a bordo, não mais é determinante para a escolha de um voo, uma vez que as expectativas dos consumidores são progressivas”

(Kotler, 1995:329-330).

Um exemplo reside nos atributos esperados nos computadores pessoais. Até finais da década de 80 os PC's vinham equipados com micro processadores 286 altura em que se inovou para os micro processadores 386. No ano de 1992 os Pc's passaram a ser equipados com micro processadores 486 e em 1994 apareceu o micro processador Pentium que começou a equipar todos os PC's. Como se sabe a função do micro processador é a de ser a unidade central de processamento com funções de coordenação e controlo de todo o sistema, nomeadamente no que diz respeito a movimentações de dados e de cálculos. Com a renovação dos micro processadores, os computadores pessoais ganharam uma grande velocidade de processamento. Hoje quem compra um PC, espera que o mesmo venha equipado com um micro processador Pentium.

Produto esperado é assim um nível de produto (oferta) obrigatório para quem quer estar no jogo do mercado, incorpora atributos que ainda não constituem benefícios. No entanto, se esses atributos esperados não forem fornecidos não pode atender as condições mínimas esperadas pelo consumidor. Por outro lado, como refere Levitt,

quando o cliente espera mais do que o produto genérico, este somente pode ser vendido se as expectativas forem satisfeitas (Levitt,1991:94). Este “mais” serão assim benefícios exclusivos de uma proposta de valor. Entramos no nível do produto ampliado

1.4.4. Produto ampliado

O que o mercado “espera” pode ser “ampliado”. Este nível de produto incorpora assim a(s) diferença(s) específica(s) de um determinado concorrente. Ao aumentar os benefícios de um produto face à sua concorrência, está-se a tentar superar as expectativas do mercado, oferecendo algo de novo que seja valorizado e contribua para a “diferença”. “(...) a empresa deve ver-se na tarefa de converter um produto indiferenciado em produto diferenciado. (...) Cada produto ou serviço pode ser diferenciado” (Kotler, 1995:268). O mesmo será dizer que a empresa deverá transformar um produto esperado num produto aumentado que inclua benefícios adicionais que distinguem a oferta da empresa das ofertas concorrentes.

O produto ampliado é assim a base competitiva do produto no mercado. Ela será crucial enquanto a concorrência não anular o valor que a(s) diferença(s) do produto transmite(m) aos consumidores ou utilizadores finais. Quando isto acontece, o que era considerado produto aumentado passa a ser considerado o produto esperado. É por exemplo o caso dos *air-bag* dos automóveis. Quando ele foi lançado pela primeira vez pela Volkswagen foi considerado um factor importante para diferenciar a oferta desta marca de automóveis, sendo considerado um “acessório” de “valor”, um benefício diferenciador e exclusivo. Hoje, este componente já não é considerado um acessório mas

algo de obrigatório em automóveis ligeiros de passageiros dos carros de gama média.

Um benefício associado ao produto ampliado passou a ser identificado como componente do produto esperado. O mesmo se pode dizer em relação aos locais de atendimento, garantia e assistência pós venda. O produto ampliado é assim aquilo que atrás identificámos como proposta de valor.

Em algumas situações competitivas, o ritmo de renovação do Produto Aumentado é determinante para *estar à frente*. À medida que o produto entra na sua fase de maturidade a pressão da concorrência intensifica-se. Aparecem as “imitações criativas” que ameaçam o inovador. A estratégia deste passa por durante este estágio, melhorar a qualidade do produto e acrescentar novas características e estilos (Kotler, 1995:319). Será o caso das altas fidelidades. Hoje as características técnicas e a tecnologia utilizada pelas diversas marcas no mercado fazem desta indústria um exemplo do conceito do “*design* dominante” - arquitectura tecnológica dominante numa determinada classe de produtos (Burgelman, et. alii. 1996:192). No entanto a Sony continua a surpreender-nos com os seus novos produtos baseados em atributos valorizados pelos consumidores - *design*. A inovação pelo *design* é uma orientação estratégica da Sony.

“Na Sony, nós assumimos que todos os produtos dos nossos concorrentes têm basicamente a mesma tecnologia, o mesmo preço, *performance* e características que os nossos. O *Design* é a única coisa que diferencia um produto do outro no mercado”

(Norio Ohga, *in* Peters, 1997:436).

Assim renovar o produto ampliado através do *design* é por vezes a melhor forma de inovar.

1.4.5. Produto potencial

Este nível de produto integra os benefícios que ainda se podem acrescentar ao produto aumentado. “O produto potencial consiste em tudo potencialmente viável e capaz de atrair e manter clientes” (Levitt, 1991:96).

Como já referimos a intensificação da concorrência estimula a inovação. Aquilo que hoje possam ser características a acrescentar ao produto aumentado, poderão amanhã estar integradas no produto aumentado e, possivelmente, num futuro, mais longínquo, integradas no produto esperado. A identificação de uma determinada característica inovadora pertencente ao produto potencial, será acrescentada ao produto aumentado, eventualmente copiada pela concorrência, fazendo com que essa característica perca a sua natureza inovadora e passe a ser relacionada com o produto esperado, deixando por isso de ser benefício.

Uma questão pertinente pode ser aqui posta: como é que uma empresa pode descobrir novos atributos que lhe permitam ter sistematicamente em carteira novos atributos para integrar no produto ampliado?

Uma primeira hipótese é a empresa desenvolver um “processo de levantamento de opiniões dos consumidores para identificar novos atributos” (Kotler, 1995:330). A empresa poderá detectar desta forma, novos atributos a serem acrescentados ao produto, articulá-los com a tecnologia necessária, prever os custos da inovação, prever os lucros da mesma e implementar.

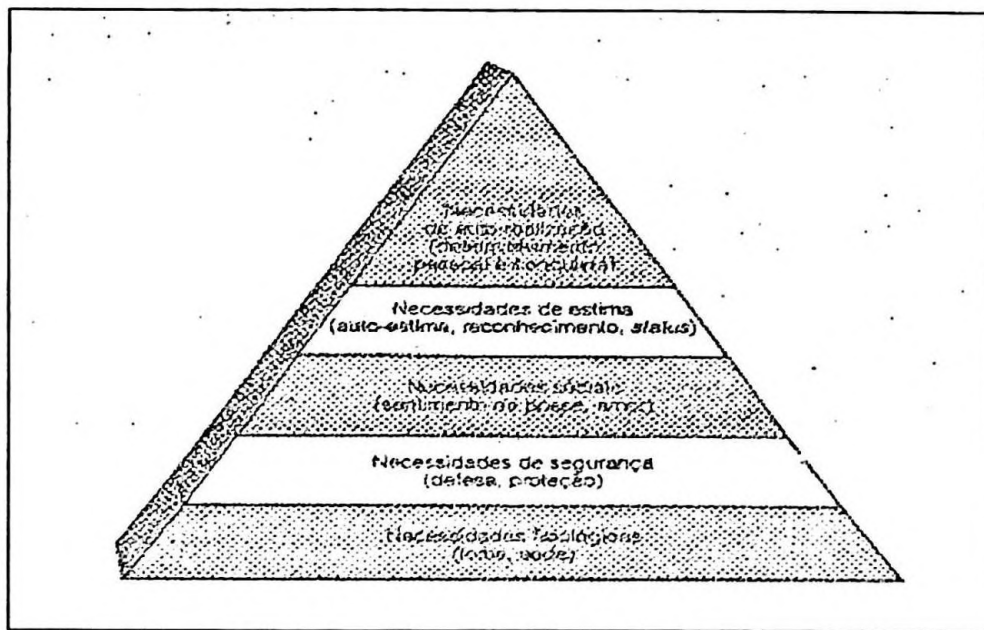
A segunda abordagem utiliza um “processo intuitivo” (Kotler, 1995:330). Trata-se de um método mais arriscado, em que a intuição do empreendedor funciona como o mecanismo responsável para a identificação de novos atributos de produto. Dado tratar-se de uma abordagem intuitiva, ela não nos orienta sobre como identificar novos atributos.

Uma terceira abordagem afirma que “os novos atributos surgem no decorrer de um processo dialéctico” (Kotler, 1995:330). Desta forma os atributos considerados valiosos são consequência de um processo competitivo entre empresas que sistematicamente vão melhorando um determinado atributo. Esta abordagem recomenda que os inovadores devem procurar segmentos de mercado que valorizam outros atributos e que estejam a sofrer de um crescente abandono.

Uma quarta abordagem parte de um “processo de hierarquia de necessidades” (Kotler, 1995:330), baseado na teoria de Maslow, como se indica na figura 7. Maslow defende que as necessidades humanas são organizadas numa hierarquia, e que as pessoas são estimuladas a satisfazer as suas necessidades partindo das mais importantes (na base da pirâmide) para as do nível imediatamente acima. “Nesta teoria poderíamos prever que os primeiros automóveis forneceriam transporte básico o *design* favoreceria a segurança. A seguir, eles começariam a apelar para as necessidades de aceitação social e de *status*. Depois, seriam desenvolvidos para ajudar na auto-realização das pessoas” (Kotler, 1995:330). Identificar novos atributos para inovar terá assim de ser articulado com a interpretação de quando o mercado está pronto para se motivar com uma necessidade de hierarquia mais elevada. Se “um novo produto é uma nova ferramenta para a solução de

problemas” (Levitt,1991:89) então, enquanto estes existirem o limite do produto potencial ainda não foi alcançado.

Figura 7 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Kotler, 1995:171

1.5. Tangibilidade do produto e marca

É muitas vezes referido o termo “produto” para classificar bens tangíveis transaccionáveis - metais, cereais, equipamento industrial, bens de consumo. Esta perspectiva “Taylorista” é no entanto restritiva para operacionalizar este conceito. Esta lógica levar-nos-ia para um campo semântico de contornos industriais (produto do tipo “mercadoria”). Mas, para nós, produto é tudo e qualquer coisa que tenha valor de troca para o consumidor ou utilizador. Trata-se de uma perspectiva de produto centrada em quem compra. Assim um produto tanto pode ter volume físico - tangibilidade- (e.g.

carro) como pode não o ter (e.g. seguro). Do mesmo modo o produto poderá ter uma componente tangível e uma outra intangível. Quem compra uma máquina de fotocópias, espera que esta “incorpore”, por exemplo, uma garantia e um apoio/assistência técnica. Do mesmo modo, quem compra um telemóvel espera que o mesmo possibilite o acesso a uma rede e assim utilize aquilo que é o mais importante - comunicar com mobilidade.

Iremos então começar a falar de “produto” numa perspectiva de negócio onde o carácter tangível ou intangível não tem incidência para delimitar a sua natureza de produto. “Os produtos podem ser tangíveis ou intangíveis” (Levitt, 1991:87) e além disso podem ter componentes tangíveis e outras intangíveis (os benefícios por exemplo).

Esta concepção de produto é estruturalmente decisiva para a compreensão desta dissertação. Vários exemplos de serviços (produtos intangíveis) vão ser utilizados para ilustrar este trabalho.

Neste contexto, a marca será por nós considerada como uma componente intangível de qualquer produto que se apresente e identifique através dela. Se a marca Volvo é associada, entre outras coisas, a segurança, todos os carros Volvo irão incorporar na sua proposta de valor esta característica. É como se tratasse de um processo de osmose. Esta marca, espera que o comprador/utilizador perceba claramente em todos os seus produtos esta característica. Assim, quer do ponto de vista quer do fabricante quer do comprador/utilizador, a marca será um componente intangível do produto.

A marca deverá assim ser tratada como um componente de produto. A sua principal função é “garantir que os serviços e produtos que identifica, são percebidos como superiores à concorrência” (Nilson,1998:26).

2. CARACTERIZAÇÃO E LIMITE DA MARCA

2.1. Conceito de Marca

Em cada mercado e em cada segmento os produtos lutam para que consigam ocupar um “share of brain” (Weill,1995). Esta parte da consciência é conquistada mais facilmente através da função da marca. A marca, ao identificar aquela oferta única e diferenciada da concorrência, projecta no consumidor a sua proposta de valor, ou seja, aqueles benefícios que o consumidor valorizará (ou não). A marca projecta e estabelece uma relação com a identidade própria do produto, que em confronto com as outras marcas concorrentes, pretende ser reconhecida, valorizada e aceite pelo mercado. A marca é assim uma proposta de valor que comunica benefícios e pretende gerar ligação afectiva.

Esse valor é atribuído ao produto em função das características funcionais, emocionais e de auto-expressão que a marca sintetiza, comunica e reforça. Kotler sintetiza este conceito da seguinte forma: “Marca é um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes.” (Kotler, 1995:386). Serão assim as marcas enquanto nomes, sinais, símbolos, ou combinação dos mesmos que sintetizarão e comunicarão com os consumidores, as propostas de valor e a

credibilidade que funcionarão como instrumentos de fidelização dos consumidores, projectando e reforçando nos produtos os benefícios que os mesmos valorizam.

A marca cria-se assim para estabelecer uma relação de identificação com o consumidor, pelo seu estilo, pelos atributos que lhe são reconhecidos, pelo estilo de vida que lhe está associada e pela expectativa de desempenho que o selo da mesma representa. As marcas assumem uma importância relativa muito grande na escolha do consumidor naqueles produtos onde os atributos qualitativos podem fazer “diferença”.

“Podemos por vezes diferenciar um produto associando-lhe características simbólicas que lhe conferem uma “personalidade” original. Este tipo de diferenciação e, muitas vezes, o único possível quando estamos perante produtos cujas características funcionais são pouco perceptíveis ou pouco diferenciáveis para os consumidores e a que por vezes chamamos de produtos de imagem”.

(Lendrevie *et alii*, 1996: 455).

A Sony é um exemplo onde o princípio da atribuição de uma “personalidade” aos produtos é clara. “A Sony é vista como uma empresa inventiva” (Lendrevie *et alii*, 1996: 479). Seria legítimo utilizarmos o termo “inventiva” para definir um traço de carácter de uma pessoa. O que é facto é que essa percepção de inventividade da Sony leva os consumidores a ficarem curiosos quando a Sony lança um novo modelo de muitos dos seus produtos. O exemplo da Marlboro é sinal de como uma marca pode transferir os seus atributos de personalidade relacionados com o *cow-boy* americano (virilidade) dos cigarros para o pronto-a-vestir masculino.



Se no caso do Marlboro se identifica o traço de personalidade da marca comum a ambas as classes de produto (virilidade), os atributos específicos de cada uma (sabor, aroma e intensidade nos cigarros e o estilo de *cow-boy* no pronto-a-vestir) também serão importantes para que os produtos tenham êxito. No entanto em outros casos a marca pode ser, quase exclusivamente, o factor de diferenciação. É o caso em que os factores de diferenciação funcionais e de desempenho se apresentem impraticáveis. Repare-se no mercado dos filmes e papel para fotografia. Trata-se de um mercado contextualizado por um conceito dominante de produto (Burgelman, *et alii* 1995: 192). É defensável admitir que até à próxima “descontinuidade tecnológica” as marcas se diferenciem por características simbólicas.

“Poucas pessoas podem ver os símbolos da Kodak sem os associar a um ambiente de família, e uma das primeiras coisas que vem à cabeça quando se fala de câmaras de filmar ou fotos de família é a palavra Kodak.”

(Aaker, 1996:3).

A marca aparece assim como um potente instrumento que sinergeticamente com o desempenho do produto ajuda a que este adquira uma identidade própria, diferenciada da concorrência e valorizada pelos consumidores. Logo, no jogo de mercado, uma marca forte poderá ser um componente fundamental para a afirmação do produto aumentado. A marca pode ajudar a fazer a diferença.

2.2. A marca como símbolo

Uma marca pode fornecer coesão e estrutura a uma identidade e fazer com que a mesma seja facilmente reconhecida e memorizada. Neste domínio, os símbolos visuais da marca têm impacto na memorização e no reconhecimento da presença da oferta.

“Consideremos a pirâmide da Transmeric ou as setas da Nike, ou os arcos dourados da Mc-Donald’s(...). Cada imagem visual forte comunica muito dos principais traços de identidade devido às relações entre o símbolo e os elementos da Identidade que vieram a ser construídos ao longo do tempo”

(Aaker,1996:84).

Esta perspectiva realça o papel da herança da marca (Aaker,1996:84) como factor responsável no facto de um novo produto com uma marca já conhecida, incorporar na sua proposta de valor, benefícios provenientes da própria marca.

Por outro lado, o simbolismo da marca pode ser reforçado através da sua apresentação visual:

“ A cor púrpura da Cadbury (...) sobressai e contribui para que sejam feitas conotações com o luxo (em parte devido à sua raridade histórica enquanto tinta e a consequente associação a pessoas ricas e poderosas como as famílias reais e a Igreja Católica Romana), o que é inteiramente apropriado para uma marca cujo seu principal produto é o chocolate”

(Southgate, 1995:62).

A marca ao “carregar” a proposta de valor de benefícios (funcionais, emocionais ou de auto-expressão) adquire a confiança, simpatia e empatia (como objecto de expressão do “eu”), chegando em muitos casos a ser sinal (símbolo) de auto-expressão (e.g. Marlboro - o verdadeiro *cow-boy*, Swatch - moda e juventude, Boticário - amigo do ambiente). Estas marcas reforçam assim o carácter afectivo da relação com os seus consumidores. Elas representam por um lado algo que faz parte do *ego* do consumidor e portanto uma materialização visível do “eu”. Por outro lado poderá também representar uma forma de exteriorizar perante os outros (exibir) esses mesmos traços psicológicos. Este comportamento é enquadrável na lógica literal da satisfação das necessidades do consumidor como elemento facilitador da satisfação de “necessidades de estima” no primeiro caso e de “pertença” no segundo (relembremo-nos da Pirâmide de Maslow).

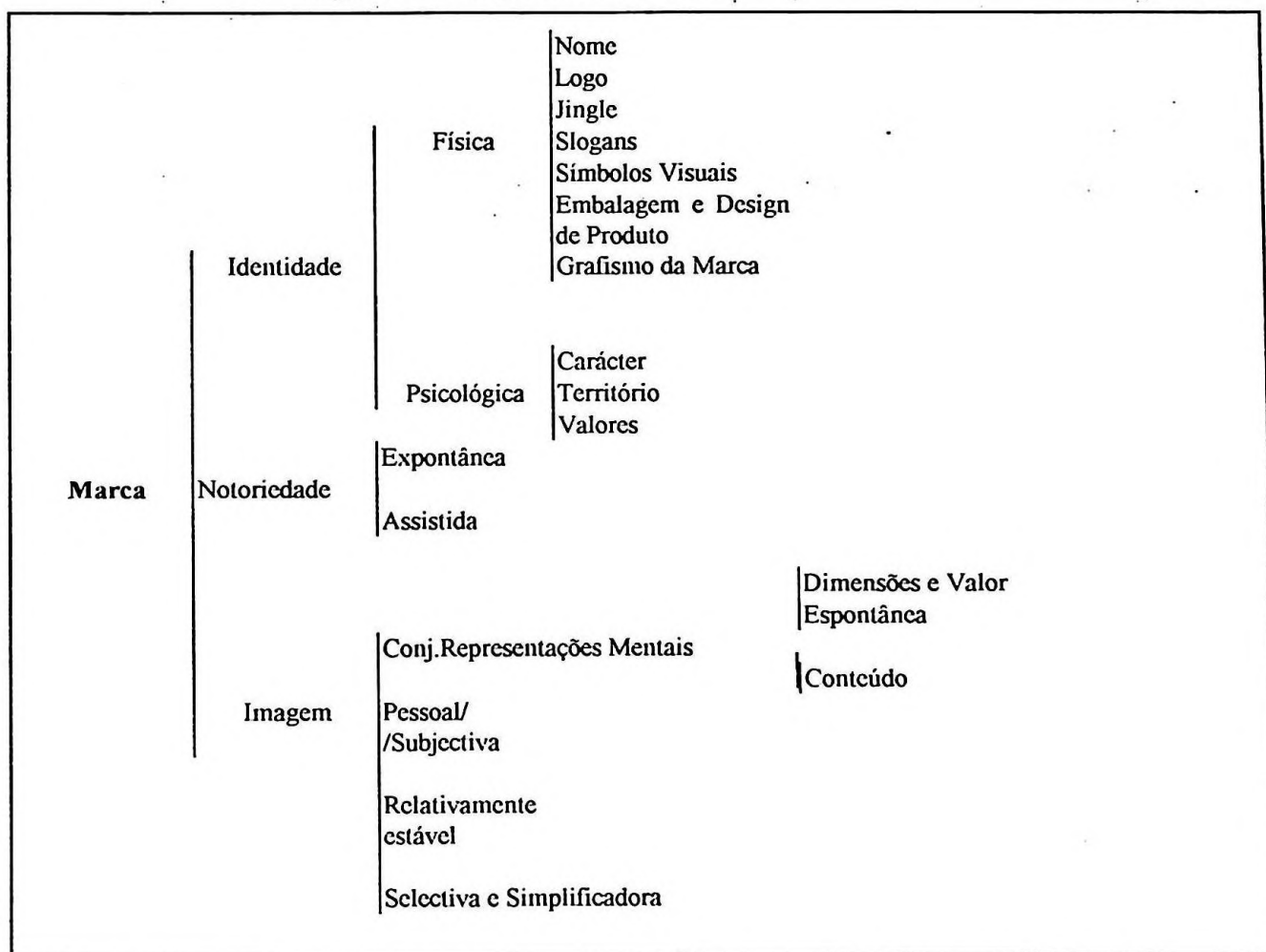
As marcas, se percebidas pelos consumidores, representam assim a componente simbólica da oferta. Este simbolismo cria uma relação afectiva entre o consumidor e os produtos carregando sobre estes características de natureza humana, levando o produto a ser também valorizado no plano emocional.

A sociedade afluyente que caracteriza o “mundo ocidental” e a globalização dos mercados têm como consequência a intensificação da concorrência o que provoca um esforço cada vez maior por parte das empresas para diferenciarem os seus produtos. No entanto quando se pergunta que carro tens, ou qual o teu banco, ou qual o teu iogurte preferido, ou qual o melhor telemóvel do mercado, as respostas são quase invariavelmente as designações das marcas. Por isso em muitas situações, do ponto de vista do consumidor ou do utilizador final, a marca é parte integrante do produto e factor de diferenciação.

2.3. Componentes da marca

A marca é composta pela Identidade, Notoriedade e Imagem (Lendrevie *et alli*, 1996:476-487), como se indica na figura 8.

Figura 8 - Componentes da marca



Fonte: Adaptado de Lendrevie *et alli*, 1996:476-487

A identidade designa os “aspectos físicos” (visuais) e os “aspectos psicológicos” (Lendrevie *et alli*, 1996:476) da marca. Uma identidade de marca forte e coerente ajuda

ao processo de memorização da mesma, ou seja à notoriedade. A notoriedade é um estágio de consciência na mente do consumidor e pode ser espontânea ou assistida (Lendrevie *et alii*, 1996). A identidade da marca tem assim impacto quer como mecanismo de imagem quer como mecanismo de notoriedade.

A identidade é o conjunto de componentes comunicados de uma forma repetida e imutável - nome, *jingle*, *slogans*, símbolos visuais, embalagem e forma de produto e códigos gráficos da marca (ou grafismo da marca) nos aspectos visuais e, o carácter, território e valores nos psicológicos. O nome é o elemento identificador mais importante. Deve ser curto, sem conotações indesejáveis, defensável como propriedade industrial e passível de ser utilizado em várias línguas; o *Jingle* da marca designa geralmente um refrão publicitário (e.g. a música da Sagres) passível de a representar para sempre; os símbolos visuais podem ou não estar incorporados no logo (e.g. o Leão da Peugeot, a grelha do Roll's Royce, o Mimo da TMN); a embalagem e forma do produto podem ser traços de identidade quando as mesmas têm características imutáveis e associadas à marca (a forma das embalagens do desinfetante de sanitas WC Pato); o grafismo representa os elementos permanentes de expressão visual da marca (logotipo e aplicação do mesmo aos diversos suportes ou registos de expressão). O carácter representa os traços psicológicos que se salientam “Sony é inventiva, a Philips é séria, mas mais conservadora. A Lacoste é desportiva e masculina” (Lendrevie *et alii*, 1996:479); o território é o espaço de mercado em que a marca tem legitimidade (seria legítimo esperar que a Sony pudesse vir a lançar microondas, mas não seria de esperar que esta marca lançasse uma cadeia de “*fast-food*”); finalmente os valores associados a uma marca que serão benefícios mais importantes para as chamadas marcas institucionais (de empresa)

do que para as marcas de produto puras (o Boticário distingue-se socialmente por um valor presente em todos os seus produtos - ecologia). Todos os componentes (traços) de Identidade são características do emissor, são verificáveis no emissor, daí que na construção de uma marca estes traços devem ser cuidadosamente criados de forma a que exista uma articulação com a imagem que se pretende alcançar.

Finalmente a imagem que “é um conjunto de representações mentais (...) pessoal e subjectiva” (Lendrevie *et alii*, 1996:482-483). A identidade assume um papel importante na construção da imagem da marca pois engloba o conjunto de sinais e sugestões que é emitido pela empresa e que forma a base da percepção da imagem dessa marca (Bernstein, 1989). Nesta perspectiva a identidade e a imagem de uma marca distinguem-se, pois imagem é a forma como o público percebe a empresa, reside na mente do público, constrói-se a partir dos sinais e sugestões da empresa ou seja da sua identidade. “Imagem é intangível. Ela existe na mente como uma fotografia em movimento” (Bernstein, 1989:206). Kotler partilha desta perspectiva:

“A Identidade compreende os meios de que uma empresa dispõe para se identificar com os seus públicos. Imagem é a maneira como o Público percebe a empresa”

(Kotler, 1995:268).

Nesta perspectiva, falar de identidade será falar daqueles instrumentos que uma empresa dispõe que funcionam como “estrutura de estímulos” (Kendler, 1974:293), que têm a função provocar a atenção do consumidor ajudando a que se forme uma percepção, ou seja, uma imagem da proposta de valor.

Como conjunto de representações mentais, a imagem assenta em dimensões e juízos de valor. No fundo serão as suas matrizes de organização fundamental da percepção da marca. “(...) a percepção da marca McDonalds organiza-se à volta de três traços principais: *fast food* (domínio de actividade da marca); americano (origem da marca); preço (acessibilidade da marca);” (Lendrevie *et alii*, 1996:482). Os Juízos de Valor provocam simpatia ou antipatia em relação a uma marca. Para alguns consumidores, o conceito de *fast food* pode ser muito positivo (simpatia) e para outros muito negativo (antipatia).

Ainda como representação mental a marca pode ser percebida superficialmente ou mais em profundidade. Trata-se da imagem espontânea ou latente, respectivamente. Quando se analisa uma imagem de marca, normalmente detém-se no essencial (imagem espontânea). Estudos mais aprofundados de imagem podem conduzir a outras associações que residem em áreas mais profundas da consciência (imagem latente). Normalmente os estudos de imagem espontânea são muito significativos pois “Quando se analisa uma imagem, é preciso deter-se no essencial” (Lendrevie *et alii*, 1996:484). A imagem espontânea é selectiva e simplificadora “As imagens são, de alguma maneira, resumos que os consumidores fazem das marcas” (Lendrevie *et alii*, 1996:484).

Este conjunto de representações mentais podem assentar sobre significados provenientes de atributos do produto, personalidade física e psicológica da marca, atributos dos clientes da marca e benefícios ou inconvenientes perceptíveis. Os atributos de produto e a personalidade física e psicológica da marca são componentes principais do conjunto de

representações mentais (parte da imagem) da marca, sendo também componentes da identidade levando-nos ao que dissemos sobre identidade de marca.

Por outro lado, como também já vimos, Aaker refere os atributos de produto como traço de identidade possível de ser explorado na construção de uma marca. Como iremos tentar explicar mais à frente, o *design* no processo de criação de uma marca, pretende que os traços de identidade visual (logo, símbolos e grafismo) contribuam para que certos conteúdos estejam presentes nas representações mentais que formam a imagem de marca. Sendo o posicionamento um objectivo de imagem, podemos então dizer que estes traços de identidade contribuem para o posicionamento.

Os benefícios ou inconvenientes da marca são aferidos em função dos benefícios procurados e dos benefícios fornecidos. As representações mentais baseadas em atributos dos clientes da marca são particularmente importantes para “(...) produtos com estatuto social: automóveis, roupa, mobiliário, produtos de luxo, etc.” (Lendrevie *et alii*, 1996:483).

A imagem de marca é relativamente estável pois a formulação de um juízo bom ou mau em relação a uma marca implica o conhecimento da mesma. “A imagem é a expressão dos conhecimentos e atitudes dos consumidores relativamente à marca. Sabe-se que as atitudes são relativamente estáveis.” (Lendrevie *et alii*, 1996:484). Por fim, a imagem como conjunto de representações mentais pode variar de consumidor para consumidor. No entanto aquilo que se mede é uma imagem média.

Como atrás já falámos do conceito de Posicionamento, é oportuno fazermos a distinção entre este conceito e o conceito de Imagem. O posicionamento descreve o processo pelo qual se pretende criar uma imagem claramente diferenciada da concorrência, com base em benefícios exclusivos. Pretende-se com este processo que a imagem que resulte desse posicionamento seja assim baseada nesses benefícios.

“A Imagem é a forma como a marca é identificada (...). O Posicionamento é a forma como se pretende que a marca seja conhecida”

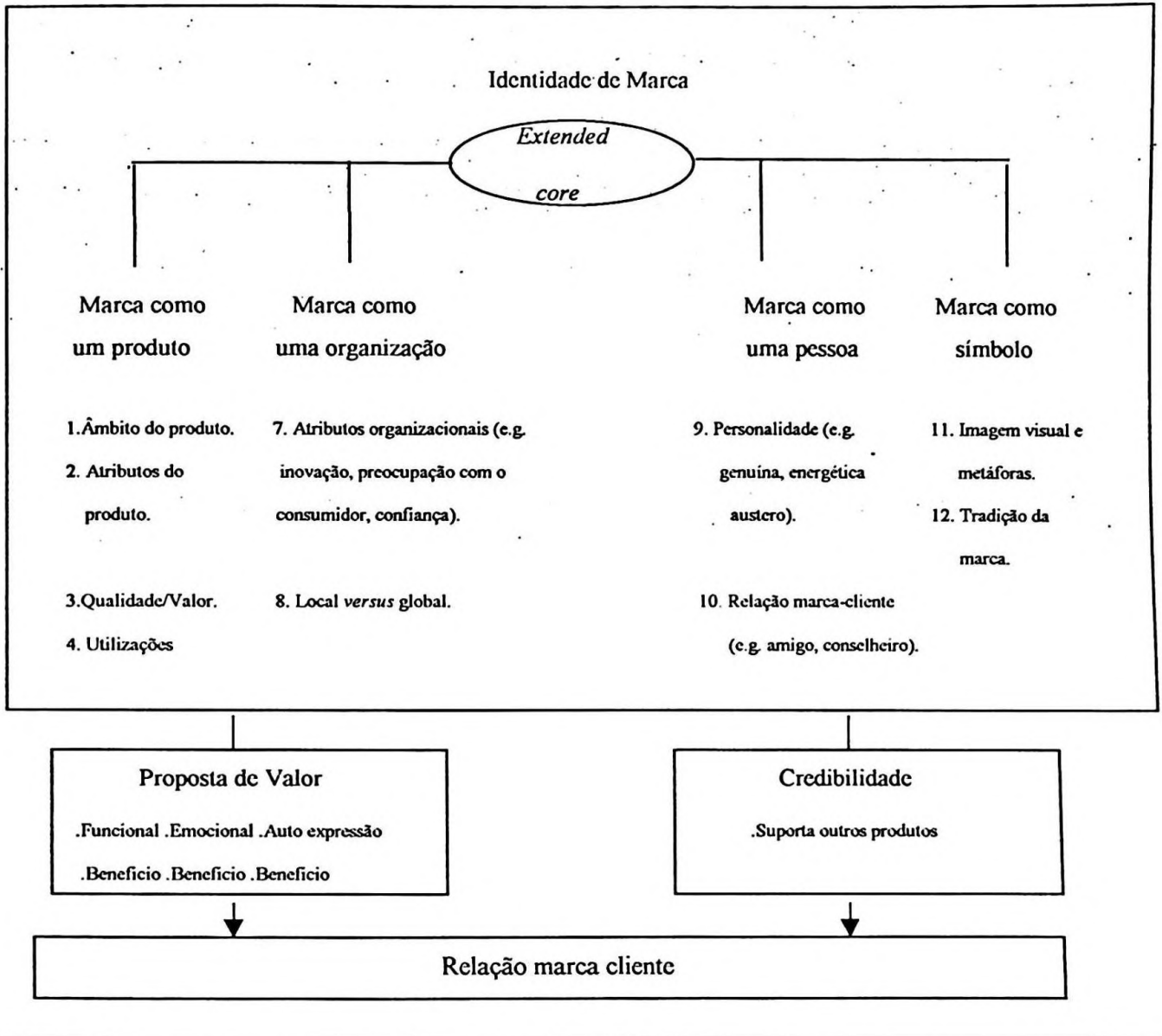
(Lendrevie *et alii*,1996:476).

2.4. A Identidade da marca

O principal objectivo de uma marca é ajudar a estabelecer uma relação de *fidelidade* com o consumidor suportada pelos benefícios e credibilidade que a marca transporta para o produto, como se indica na figura 9.

Segundo Aaker a marca pode ser trabalhada de forma a serem desenvolvidos traços de identidade que ajudem a que a mesma possa ser percebida como proposta de valor. Esta proposta de valor assenta nas características da marca, características directamente relacionadas com o desempenho funcional ou psicológico do produto e/ou da organização. Por outro lado, a credibilidade é reforçada pelas características de ordem simbólica e pessoal que as marcas conseguem conferir ao produto. Num e noutro caso estas características da marca constituem os principais traços de identidade.

Figura 9 - Sistema de identidade da marca



Fonte: Aaker (1996: 79)

Aaker ajuda-nos a perceber a marca como uma espécie de “aura” que envolve o produto, capaz de conferir ao mesmo características de inter-relação psicológica com o consumidor. Assim, a marca pode ser criada de acordo com uma combinação de quatro

perspectivas: a marca como produto, a marca como organização, a marca como pessoa e a marca como símbolo.



Segundo Aaker (1996), a marca deverá ser um conceito distinguível do produto (esperado), capaz de reforçar e influenciar a percepção da oferta em campos que ultrapassam o desempenho do produto que identificam. Uma tendência a evitar, segundo este autor, é criar a marca de forma a que esta fique “presa” a associações exclusivas com o produto. Volvo é uma marca associada a “segurança” pois sempre foi associada à segurança dos automóveis que identifica. A marca vista exclusivamente como produto tem alguns pressupostos que a limitam: é limitada às associações que se podem estabelecer com o desempenho do produto; não ganha uma imagem própria e autónoma; são marcas fáceis de se copiarem; assumem que o comportamento de compra do consumidor é somente racional; tem uma fraca capacidade de extensão a outros produtos genéricos; reduz a flexibilidade estratégica se ela é associada a benefícios que com o decorrer do tempo passam também a ser oferecidos pela concorrência.

Assim, uma marca criada tendo como campos semânticos (sendo associada) a organização, a pessoa e a símbolo (além do produto), permite gerir este activo como um instrumento estratégico, de utilização no médio e longo prazo.

A marca vista como uma organização facilita o reconhecimento mais rápido nos produtos, de atributo da identidade da empresa. Um novo produto da Sony beneficia da reputação da empresa enquanto detentora de tecnologia de vanguarda. Trata-se de um atributo em um novo produto que provém da imagem da organização Sony.

A marca vista como uma pessoa pode ser percebida, segundo Aaker, como “*upscale*”, competente, comovente, de confiança, activa, humorística, formal, jovem ou intelectual. Esta perspectiva é aquela que é usada nos anúncios da Mímo da TMN. A perspectiva da marca enquanto pessoa permite que a mesma possa funcionar como mecanismo social de projecção (auto-expressão) de traços de personalidade do consumidor. Tal como nos seres humanos, onde as personalidades são a base de sustentação das relações entre as pessoas, as marcas ao adquirirem a sua “personalidade” permite que as mesmas possam sustentar a sua relação com os consumidores por períodos longos.

2.5. Marca e posicionamento

Se o posicionamento da proposta de valor assentar sobre atributos, que coincidam com os traços de identidade da marca, então esta última será um instrumento importante para que o posicionamento seja alcançado. Por outro lado, e como já vimos atrás, a designação da marca é o elemento identificador da proposta de valor. A marca será então a variável a ser utilizada nos mapas de percepção. Do ponto de vista da proposta de valor específica, a marca poderá assim ser um importante elemento para o posicionamento.

2.6. Marca e inovação

Uma nova marca no mercado não poderá ser considerada uma inovação? E se aplicarmos uma marca já conhecida a uma nova classe de produtos não será também uma inovação?

Para respondermos à primeira pergunta podemos dar o exemplo dos relógios Swatch. O que de facto constituiu inovação, não foi uma nova tecnologia ou outro qualquer novo atributo técnico dos relógios. A inovação teve a sua base no *design* e na imagem. Por outro lado, se do ponto de vista da tecnologia podemos classificar a Swatch como uma “inovação incremental” do ponto de vista da alteração das regras competitivas do mercado dos relógios ela tem características de “inovação radical” (Burgelman, Maidique e Wheelwright, 1995: 2). A liderança mundial dos relógios digitais japoneses, com uma lógica de capacidade competitiva de base tecnológica, foi abalada por uma nova empresa cujos benefícios para o comprador/utilizador provêm do *design* e da imagem associada à marca Swatch.

No segundo caso podemos socorrer-nos do exemplo da Sony. Esta marca ganhou uma grande notoriedade desde o primeiro rádio transistorizado, “colando” desde aí a sua marca ao atributo de inventividade. A reputação desta marca tem vindo a permitir integrar a tecnologia, seu recurso base, a uma grande quantidade de novos produtos que têm vindo a constituir inovações.

“ Uma lista inesgotável de inovações - primeiro rádio transistorizado, primeiro gravador vídeo, *Walkman*, *Compact Disc* e *Handycam* - estabeleceu as bases sólidas da companhia como líder da inovação que obriga os seguidistas a correr ao seu ritmo”

(Canha, 1991: 91).

A marca Sony ganhou tal reputação, que não vislumbramos os limites para a sua “extensão de marca” (Kotler, 1995: 395) no futuro. A marca Sony representa assim valor acrescentado em qualquer novo produto na área da electrónica de consumo. “ Uma marca forte dá ao novo produto reconhecimento instantâneo e aceitação rápida. Esta estratégia possibilita à empresa entrar mais facilmente em novas categorias de produto” (Kotler, 1995: 395), desde que os traços de identidade da marca sejam articuláveis com os principais eixos de imagem que se pretende alcançar no novo mercado.

Nem sempre o ciclo de vida de um produto coincide com o ciclo de vida da sua marca. Esta tem muitas vezes um ciclo de vida mais longo do que os produtos que identifica. “(...) algumas marcas - como a Ivory, Jello-O, Hershey’s - frequentemente têm ciclos de vida muito longos e, habitualmente, dão nome a outros novos produtos” (Kotler,1995:312). No caso da Sony o primeiro rádio transistorizado, o primeiro gravador vídeo, e o *walkman* constituem inovações da Marca.

“Os clientes da Coca Cola, Sony, Honda ou de outra empresa com uma forte marca global estarão predispostos a prestar atenção quando alguma destas empresas lança um novo produto.(...) Um lançamento de um novo produto da Sony beneficia de uma credibilidade instantânea.”

(Hamel e Prahalad,1994:252)

Por outro lado a identidade visual de uma marca também pode ser inovada. É o caso recente da PT (Portugal Telecom). Tendo nós já visto que a marca é parte integrante do conceito de produto, inovar a identidade da marca é inovar o produto.

“ Porque o negócio é cada vez mais global, cada vez mais competitivo entre marcas ou *brand names*, como lhe quisermos chamar, e é necessário que o mercado compreenda e consiga distinguir perante um produto se este é, de facto, um produto PT ou não.”

(Caria, 1997, p.p.61).

CAPÍTULO 3

CARACTERIZAÇÃO E LIMITE DO CONCEITO DE *DESIGN*

3.1. Conceito de *Design*

“(…) *Design* inclui desenho de produto, de processo de símbolos visuais, de arquitectura de interior e a identificação da empresa” (Kotler,1995:265). O que terão de comum todas estas áreas de intervenção do *Design*? O facto de serem elementos de contacto (interfaces) sensorial e ergonómico com o consumidor. Seja na aplicação a duas dimensões, como é o caso dos símbolos visuais e a identificação da empresa, seja a três dimensões (desenho de produto e arquitectura de interiores), é na configuração ou forma final de apresentação e de contacto com o consumidor que o *Design* é visto por Kotler.

3.1.1. A forma faz a função

“A superfície como “membrana osmótica” capaz de favorecer ou inibir intercâmbios, torna-se ela própria um componente do objecto (um componente que podemos considerar bidimensional, capaz de mediar entre o interior e o exterior do objecto, ou de produzir autonomamente uma gama de desempenhos).”

(Manzini,1993:42).

Este excerto de Manzini tem o condão de nos aproximar da óptica de *design* que iremos abordar nesta dissertação. Manzini distingue num objecto dois níveis de matéria num

objecto: por um lado a “pele do objecto” (Manzini,1993:39) e, por outro, o “resto do objecto” (Manzini,1993:42). A “pele” do objecto (a sua superfície) tem funções autónomas do resto do mesmo: (i) serve de suporte de solicitações e agressões mecânicas, físicas, químicas, biológicas; (ii) deve ter qualidade sensorial (óptica, térmica, táctil); (iii) deve incorporar valores simbólicos e culturais.

A perspectiva deste autor, que partilhamos, valoriza a qualidade sensorial e os valores simbólicos e culturais como aqueles que mais significado têm para o “observador-utilizador”.

Assim, a superfície de um objecto deverá ser tratada como um instrumento poderoso que comunique informações com significado para o observador-utilizador. Substimar esta função na criação de um objecto, é amputar o mesmo de uma parte substancial da sua função enquanto agente de interacção com o observador-utilizador.

“(…) se verdadeiramente a superfície de um objecto é o último extracto de um material que continua com as mesmas propriedades para o interior, encontramos-nos definitivamente perante um desperdício”

(Manzini,1993:42).

A superfície do objecto é assim aproveitada como “interface” (Manzini,1993:42) entre dois ambientes diferentes. Por um lado com o seu interior, ou seja, com os seus componentes internos e, por outro, com o observador-utilizador. Pelo que diz respeito às relações que estabelece com o seu interior, entraríamos no campo do “Engineering Design”, que não será no entanto o campo do *design* em que iremos enquadrar esta

dissertação. Tal como Menzini, iremos valorizar as relações que o “interface” estabelece com o observador-utilizador ao nível das “qualidades sensoriais, simbólicas e culturais”.

Para nós, *design* é a disciplina que cria “interfaces” entre os produtos e os observadores-utilizadores nos campos sensoriais, simbólicos e culturais. Será uma perspectiva em que a função de um objecto, no limite, não condiciona a sua forma final de apresentação. “Como exemplo de autonomização entre função e forma, entre outros factores, em resultado da evolução tecnológica conducente à miniturização de componentes e sistemas e à banalização da tecnologia nos produtos electrónicos, não mais a função determina a forma, permitindo uma diferenciação levada ao limite”. (Camacho, 1997:69). O que condiciona com mais intensidade a forma, é a identificação de significados a serem projectados, através do “interface” com o observador-utilizador.

Do ponto de vista conceptual, Manzini ajuda-nos a entender o *design* como função criadora da forma final de apresentação do produto e a importância da mesma para a comunicação de significados. Kotler reforça esta visão do *design* afirmando:

“Do ponto de vista do consumidor, um produto bem desenhado seria agradável de ser visto e fácil de ser desenbalado, instalado, usado, consertado, revendido ou abandonado. O *designer* deve considerar a máxima: a forma faz a função”

(Kotler, 1995:265)

Mais à frente este autor afirma que a importância do *design* enquanto instrumento de diferenciação para alcançar um posicionamento é cada vez maior pois “À medida que a



concorrência se intensifica, o *design* oferecerá uma das maneiras mais potentes para diferenciar e posicionar os produtos e serviços de uma empresa” (Kotler, 1995:265).

Os exemplos da Swatch e do iMac são também sintomáticos quanto à função da forma enquanto instrumento de diferenciação (bem como o da Sony que já fizemos referência no ponto 1.4.4.). No início dos anos 80 o mercado dos relógios era dominado pelas marcas japonesas que tinham derrubado a hegemonia suíça de décadas. O impacto das então novas tecnologias quartz e digital tinha transformado o relógio num produto barato, acessível e de grande precisão. O impacto da nova tecnologia tinha alterado por completo as regras competitivas. Os relógios japoneses eram mais baratos e mais precisos. Até então, um relógio era considerado um “bem durável” (Kotler, 1995:379). A partir daí o relógio entra para a categoria de bem de grande consumo. A resposta da indústria suíça aparece com o Swatch. Integrando a tecnologia do *Quartz*, os relógios desta marca diferenciam-se pelas suas cores e padrões até então nunca aplicados a esta categoria de produtos. Para a Swatch e seus clientes, o relógio passa a ser visto como um produto de moda. Os consumidores deixam de ter apenas um relógio, para terem uma variedade que se adapta à época do ano, a um tema, ocasião ou roupa.

3.1.3. E o “Engineering Design”?

“The manufacturing engineer asks: *What good is it if I can't make it?*”

(Whitney, 1988:84)

Esta perspectiva do *design* centra-se “não nas qualidades do produto mas nos processos do seu fabrico”.(Whitney, 1988:.84).

Como este autor afirma o *design* preocupa-se acerca dos materiais dos componentes, da forma como os mesmos vão ser assemblados “as empresas enfrentam concorrência que está a reduzir drasticamente o número de componentes e de sub-assemblagem alcançando 50% ou mais de redução dos custos directos de produção” (Whitney,1988:83).

Neste contexto o *design* é uma actividade estratégica pois ao ter impacto na redução drástica dos custos aumenta a flexibilidade estratégica. Tendo como contexto as opções possíveis de estratégia competitiva (Porter, 1986), o *engineering design*, ao reduzir os custos de produção, aumenta a margem de exploração nas estratégias de diferenciação e focalização. Por outro lado se a estratégia competitiva passar pela liderança pelos custos, o *engineering design* é uma importante fonte de vantagem competitiva pois “reduz custos ao longo de todo o ciclo de vida do produto” (Whitney, 1988:87).

Trata-se de uma área de intervenção do *design* com uma incontestável importância nas empresas industriais. No entanto não iremos colocar no nosso campo de análise pois esta abordagem é definida no âmbito dos processos de produção. A nossa perspectiva do *design* tem como elemento estrutural na sua definição (implícita ou explicitamente) o impacto, a interacção com o consumidor quer pelas qualidades sensoriais quer pela ergonomia através da forma final de apresentação do produto.

3.1.4. O *design* e a proposta de valor

Como vimos atrás o *design* descreve o desenho do produto (onde a marca também se integra) de configuração do interior da empresa e da identidade da mesma. Todos estes aspectos são interfaces da proposta de valor. O *design* em todos estes aspectos irá tentar reforçar e tornar perceptível os benefícios que a proposta de valor promete. Saber claramente quais os benefícios que a proposta de valor pretende identificar como instrumentos de diferenciação é abrir as portas ao *design* para que este torne tangível o intangível ou seja os benefícios da proposta de valor.

A sinergia e coerência dos diversos interfaces é então garantida pela noção da função de cada interface (a sua especificidade) e na articulação com os outros interfaces. Uma vez mais esta perspectiva leva-nos a perceber o *design* como instrumento que cria traços de identidade na proposta de valor. O *design* da Ferrari é reconhecível na configuração de um stand de vendas ou num anúncio, numa revista ou num capacete de um corredor de Fórmula 1. São os traços de identidade percebidos nos interfaces visuais representantes da proposta de valor.

Design será assim entendido como a disciplina empresarial que cria e gere, de uma forma integrada, os interfaces visuais de organização ou produto. Aplica-se por isso a suportes a duas ou três dimensões (logotipos, catálogos, sites de internet, produtos tangíveis, lojas ...). Ao conjunto de interfaces visuais de uma proposta de valor atribuiremos o nome de sistema de identidade visual.

3.2. Os benefícios do *design*

O *design* será visto como instrumento que ajuda as empresas a entrar em novos mercados (mercado enquanto um conjunto de consumidores que partilham a mesma necessidade) e que acrescenta valor percebido. Esta abordagem é confirmada pela opinião expressa num “survey” realizado em Inglaterra a figuras de topo do Governo, de empresas e de universidades (ver quadro 1). Podemos verificar que 88% dos inquiridos concorda ou concorda em absoluto que o *design* ajuda a entrar em novos mercados e 86% que acrescenta valor aos produtos.

É uma perspectiva centrada no consumidor, ou seja, na forma como este percebe, valoriza e interage com a proposta de valor. Os benefícios do *design* ou seja o valor que o *design* acrescenta poderão ser de dois tipos: ergonómicos e/ou sensoriais. O caso do mais recente lançamento da Apple – o iMac- demonstra a intenção desta empresa em ganhar uma posição forte no mercado doméstico dominado pelos PC’s através de uma inovação de forma cujos benefícios são ergonómicos. Um PC é normalmente composto por dois grandes volumes (CPU e monitor) mais o teclado e o rato, para além de uma

série de cabos que têm que ser ligados a uma extensa variedade de “interfaces” (portas de entrada ou saída). Ao integrar num mesmo volume, o ecran, o CPU e o monitor, o iMac aposta claramente na sua reduzida dimensão, facilidade de funcionamento e no facto de só ter uma ligação – corrente eléctrica. Tudo qualidades ergonómicas.

Quadro 1 – Os benefícios do *Design*.

	Concorda em absoluto	Concorda	Total
Ajuda a alcançar vantagem competitiva	34%	58%	92%
Ajuda as empresas a entrar em novos mercados	35%	53%	88%
Vai aumentar os lucros se bem usado	34%	53%	87%
Acrescenta valor aos produtos e serviços existentes	41%	45%	86%
Melhora os processos de produção	35%	48%	83%
Permite melhorar as capacidades de inovação	36%	36%	72%
Uma componente essencial da sua função	23%	46%	69%
Um factor de sustentabilidade ambiental	34%	34%	68%
Essencial para fazer “re-styling” dos produtos	23%	6%	29%
Uma necessidade periférica	17%	9%	26%
Uma disciplina cara para os recursos das empresas	13%	8%	21%

Fonte: *Design Council report by: Design Awareness and Behavior Study, 1998*

Já o caso do papel do *Design* na recente inovação do BPI centra-se nas qualidades sensoriais. É o *Design* enquanto forma final de apresentação e através dela ser portadora de significados. Artur Santos Silva, Presidente do Conselho de Administração do BPI,

numa entrevista ao Jornal Expresso em 12 de Dezembro de 1998, a propósito dos novos interfaces do banco em que a flor de laranjeira (ícone) significa benefícios para os clientes “A laranja e a flor de laranjeira simbolizam, exactamente, o acolhimento, dedicação e sentido de serviço, e evocam uma ligação aos descobrimentos portugueses”. Desta forma o BPI tenta tornar tangível o intangível (os benefícios de dedicação e sentido de serviço), tentando desta forma aumentar valor à sua oferta.

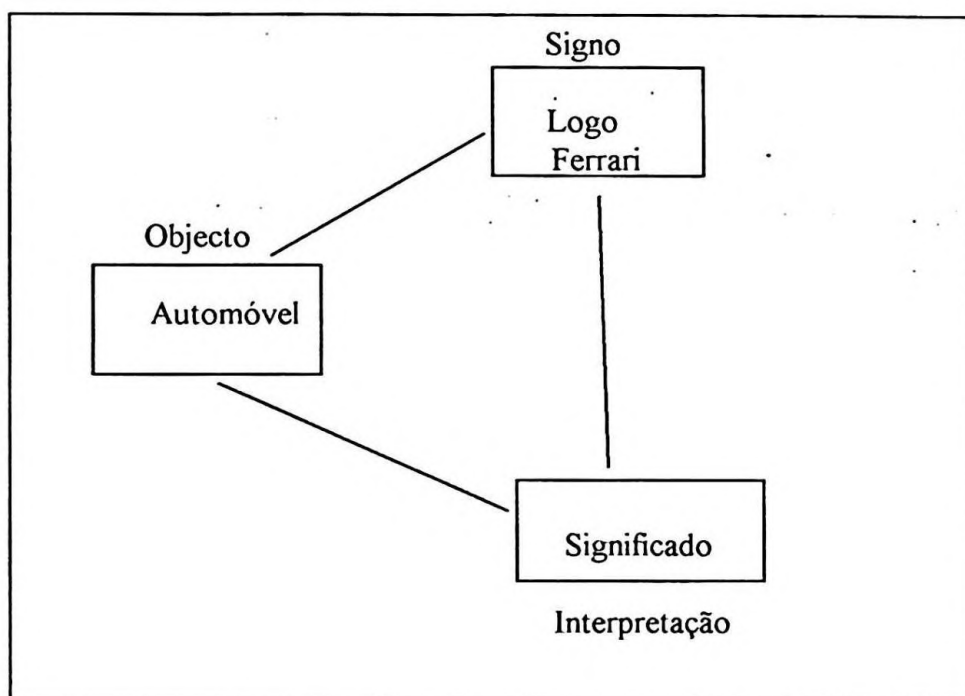
Neste caso também é possível identificar o *design* como instrumento de ergonomia, na medida em que a arquitectura interior das lojas têm *design* incorporado.

3.3. *Design* e posicionamento

O *design* através da criação de interfaces com significado (quer em produtos tangíveis quer em intangíveis) “carrega” a oferta de significados que vão para além dos limites físicos desses interfaces. Contribui para tornar tangível ideias, sensações ou emoções. “Isto desvia a atenção do *design* de produtos com uma determinada funcionalidade (...) para o *design* de interfaces” (Camacho, 1997:79). Através de um processo de formas, de cores e texturas exclusivas de uma determinada proposta de valor, o *design* contribui para que a associação com os critérios de valor do consumidor seja mais rápida. Estas formas, cores e texturas podem ter em si uma carga simbólica própria ou podem ganhá-la por associação sistemática aos atributos que o consumidor valoriza (através de acções de promoção ou do próprio desempenho da proposta de valor que identifica). Como é que estes processos de significação se desenvolvem?

Um exemplo de carga simbólica própria é a utilização de ícones no grafismo das marcas. Os ícones “representam os seus referentes através de uma semelhança formal ou de qualidades que com ele partilham” (Rocha e Nogueira,1995:39). O cavalo da Ferrari representa velocidade/rapidez que, através deste ícon, se pretende reforçar enquanto qualidades dos automóveis desta marca, como se indica na figura 10.

Figura 10 - Análise semiótica

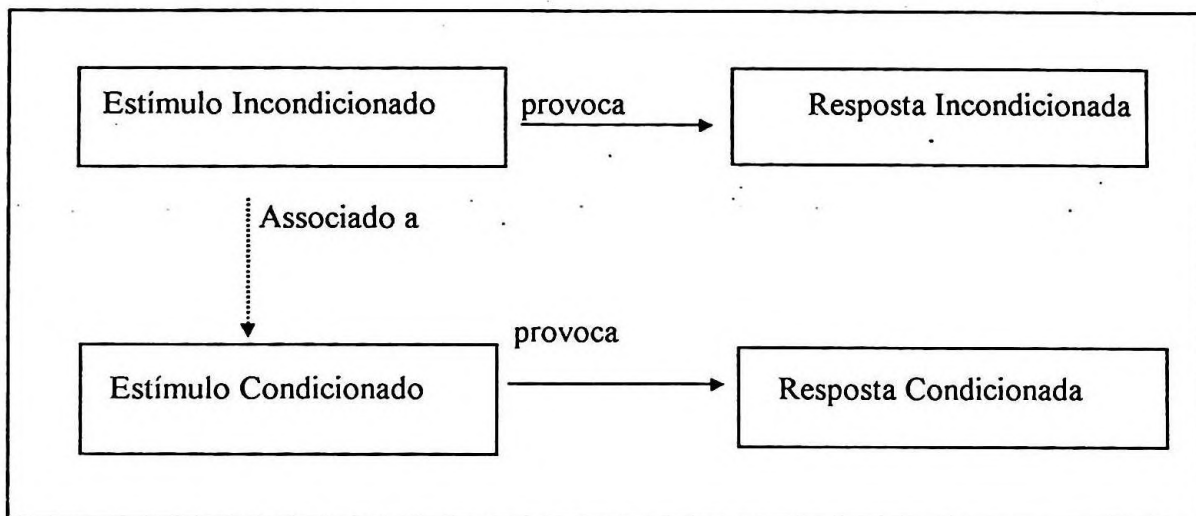


Fonte: Adaptado de Mowen e Minor, 1998:85

Não pretendemos demonstrar como é que o processo de associação do signo e do seu significado se estabelece à luz da Semiótica. Os cientistas desta área do conhecimento podiam no entanto debruçar-se um pouco mais no estudo dos sistemas de sinais utilizados na comunicação que os produtos estabelecem com os seus mercados. Teriam concerteza um vasto campo de investigação.

Uma outra forma de explicarmos o processo de criação de interfaces com significado pode ser percebido através do processo do condicionamento como se indica na figura 11. Tendo presente que a marca faz parte do conceito de produto, o *design* ao criar uma marca visual, relaciona-a com o seu referente e por associação ao mesmo carrega aquela identidade visual de significados.

Figura 11 - Modelo geral do condicionamento



Fonte: Adaptado de Mowen e Minor,1998:314)

A história e o conhecimento dos automóveis Mercedes (estímulo incondicionado) conferiu-lhes a faculdade de serem reconhecidos como carros seguros, só possíveis de adquirir por pessoas de alto poder de compra. O *status* e a segurança serão neste sentido a resposta incondicionada dos automóveis Mercedes. A marca (estímulo condicionado) ganha assim, por associação ao produto automóvel, características do mesmo. *Status* e segurança como resposta condicionada. Não precisamos de ver fisicamente um carro Mercedes para reconhecermos à marca estas características. Basta que a marca visual nos seja apresentada para as reconhecermos.

O *design* ao participar activamente na construção da identidade visual da marca e ao reconhecer-lhe um campo de construção de interfaces, e sendo esta um componente do produto ampliado (proposta de valor), contribui assim para que os benefícios (significados) sejam percebidos com mais facilidade. O *design* reforça assim o carácter simbólico dos produtos que segundo Levitt é condição obrigatória para o jogo de mercado.

“As metáforas e os símiles tornam-se substitutos da tangibilidade, que não pode ser proporcionada ou experimentada adiantadamente (...) Nem mesmo os produtos tangíveis estão isentos da necessidade de usar símbolos e metáforas”

(Levitt, 1991:107-108).

Como já vimos, o posicionamento assenta em eixos que podem ser simbólicos conferindo uma personalidade ao produto, constituindo aquilo que se *designa* como produto de imagem (Lendrevie *et alii*, 1996). Por outro lado o posicionamento pode ser alcançado através de atributos do produto. Em ambas as situações o consumidor deve perceber que aquele produto específico se diferencia dos concorrentes em características/atributos exclusivos (Proença, 1992).

O *design* ao criar interfaces visuais que comunicam a presença do produto, pode reforçar, através do simbolismo dos traços de identidade visual, a presença desses mesmos atributos. A marca, de que um dos componentes é a identidade visual com o logotipo como eixo central da identidade (Lendrevie, *et alii*, 1996), poderá ser enriquecida com signos que estabeleçam a relação com os atributos diferenciadores. Sendo que a marca assume uma importância muito grande como signo visual

identificador da presença de um produto intangível, também pode ajudar a diferenciar um produto tangível. É, como já vimos, o papel que o logotipo da Ferrari desempenha.

No entanto o *design*, como área do conhecimento preocupada com a configuração final de um produto, pode ter nos produtos tangíveis um papel de fonte principal de atributos de diferenciação. Lembremo-nos uma vez mais dos casos já abordados da Sony, iMac, Swatch.

3.4. *Design e inovação*

Como já vimos no capítulo reservado à inovação, esta última assenta conceptualmente na identificação e exploração de oportunidades de mercado (Freeman,1984). A oportunidade de mercado pode ser identificada a partir da detecção de necessidades latentes - aquelas que nem mesmo os consumidores reconhecem conscientemente. Sobre a forma como o *design* pode contribuir para identificar estas fontes de inovação, o conceito de Design Empático (Leonard e Rayport,1997) fornece-nos um modelo que se baseia na observação física do comportamento do consumidor na utilização de produtos e serviços. Através da observação pode-se responder a perguntas como se uma embalagem é difícil de se abrir, ou se o consumidor tem que recorrer a um manual de operações para perceber os princípios operativos de um equipamento ou se os mesmos estão claramente “telegrafados” pelo *design* (enquanto interface) ou ainda se num determinado espaço os interfaces físicos ou as distâncias estão ergonomicamente bem desenhadas. Este trabalho utiliza um modelo de identificação de inovações de produto em que o *design* é a principal fonte de inovação.

Por outro lado, como já vimos, o *design* pode ajudar a que um produto alcance um posicionamento diferenciado. Sendo o posicionamento um factor chave na estratégia de *Marketing* sem o qual um novo produto não se pode impor no mercado, o *design*, através do reforço da presença visual das características inovadoras e distintivas, permite que o consumidor identifique mais rapidamente a presença dos benefícios em que assenta o posicionamento, contribuindo desta forma para a aceitação do novo produto no mercado.

CAPÍTULO 4

CONCLUSÕES, QUADRO DE RELAÇÕES E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Fizemos um exercício teórico de natureza conceptual, mais qualitativa, em detrimento de um exercício descritivo em torno de uma verdade objectiva, que se revele através do método científico (Bonache, 1990). Provavelmente estaremos neste caso numa área do conhecimento pertencente às ciências empresariais cuja futura influência de ciências da área da psicologia se virão a mostrar muito relevantes. Retomaremos este assunto no ponto das conclusões.

Neste contexto, iremos definir os conceitos fundamentais desta tese, não como elementos isolados, mas como elementos de uma relação sempre presente (ainda que implícita) com o consumidor e o seu nível de envolvimento.

Ao começarmos por definir inovação de produto, procurámos fazê-lo numa perspectiva do consumidor enquanto elemento que lhe atribui valor. Depois, quando definimos marca, fizémo-lo como componente intangível do produto que comunica valor. Finalmente, ao termos definido o conceito de *design* fizémo-lo também na perspectiva da percepção visual e ergonomia do consumidor. Concretizemos:

- A inovação de produto pode ser aferida pelo aumento de entrega de valor ao consumidor. Este aumento de entrega de valor é função do número de benefícios que o consumidor percebe que o produto (proposta de valor) incorpora.

- À medida que a concorrência se intensifica, as diferentes propostas de valor devem propor uma combinação única de benefícios de forma que essa seja a razão da preferência dos seus consumidores.
- Estes benefícios (percebidos) são função de atributos que, combinados, devem assim constituir uma proposta de valor exclusiva. Estes atributos serão aqueles em que o produto se deverá centrar para alcançar um posicionamento forte e sustentável.
- O posicionamento alcançado será, nesta perspectiva, um instrumento para a orientação e aferição da inovação de produto.
- A marca pode fornecer benefícios ao produto, acrescentando por isso valor.
- *Design*, enquanto disciplina que cria e gere a identidade visual dos produtos, pode contribuir para que esses atributos-chave, que se pretende que venham a ser benefícios, sejam percebidos, logo valorizados.
- O *design*, ao criar a identidade visual enquanto metáfora, com uma carga simbólica, faz com que esta incorpore e comunique o significado dos benefícios.
- A ergonomia, criada pelo *design*, pode ser um benefício.
- O papel do *design* numa nova proposta de valor, será o de reforçar a presença e perceptibilidade dos atributos-chave do posicionamento de forma a ajudar a

transformá-los em benefícios; contribuindo desta forma para alcançar o posicionamento pretendido (ver figura 12).

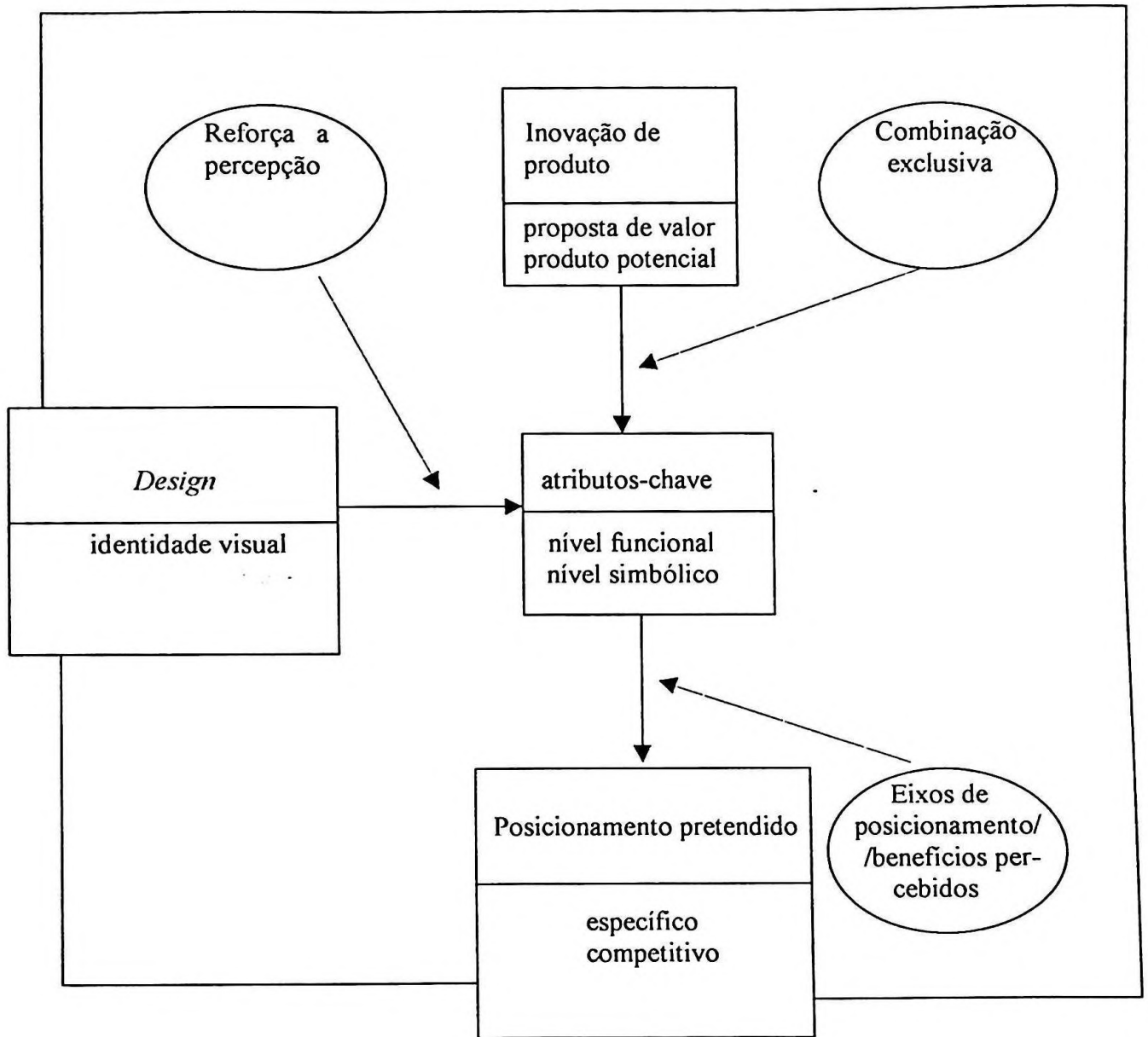
- À medida que a concorrência se intensifica, e porquanto outros factores como inovações de base tecnológica, que constituam descontinuidades (Burgelman,1996:192) não interfiram, o *design* constituirá um instrumento mais relevante para o alcance do posicionamento.

Tendo como pano de fundo este quadro de relações levantam-se-nos algumas questões, nomeadamente:

- Como desenvolver um programa de criação da identidade visual numa nova proposta de valor, de forma a que possa funcionar como instrumento de posicionamento?
- Como são tomadas as decisões de marca e identidade visual – com base científica ou intuitiva? Um misto das duas?

Sendo que não existe muitas descrições de casos neste domínio, temos uma curiosidade inquietante em compreender quais os modelos de decisão que as empresas utilizam no desenvolvimento destes programas.

Figura 12 - Quadro de relações



SEGUNDA PARTE

ABORDAGEM EMPÍRICA: O CASO BCP

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA

Das várias estratégias de investigação existentes, decidimos optar pelo estudo de casos, mais concretamente pelo estudo do caso BCP, pelas razões que passamos a explicitar.

5.1. Porquê o estudo de casos?

Tradicionalmente a teoria científica tem sido desenvolvida a partir de combinação de observações de literatura prévia, senso comum e experiências. No entanto a confrontação de teoria com a realidade empírica é que permite o desenvolvimento de nova teoria testável, válida e relevante (Eisenhardt, 1989).

Partilhando desta perspectiva consultámos literatura, tentámos utilizar o senso comum e como o nosso fenómeno não pode ser submetido a uma experiência laboratorial, o estudo de casos apresenta-se como uma metodologia que nos irá permitir por um lado a confirmação do nosso quadro de relações que apresentámos e, por outro, levantar pistas sobre a base (científica ou intuitiva) que está por detrás das decisões que se vão tomando ao longo de um programa de construção de uma identidade física.

Outro argumento é de que um estudo de casos é especialmente adequado a fenómenos contemporâneos, no seu contexto real, especialmente em situações onde as fronteiras com o contexto não são claramente distinguíveis (Yin, 1994). De facto o fenómeno da criação de identidades físicas na sua articulação com a Inovação, a Estratégia, o *Design*

e o *Marketing* ainda estará pouco estudado não sendo claro o seu papel e, principalmente, o quadro de relações que estabelece com o contexto daquelas disciplinas. Um outro autor (Eisenhardt, 1989) corrobora esta perspectiva ao defender que a metodologia de estudo de casos é especialmente apropriada a novas áreas de investigação, o que consideramos ser a nossa área de investigação.

Finalmente Yin (1994) defende esta metodologia em situações de investigação, onde as formas das perguntas são do tipo “como”, que, recordemos, são as primeiras expressões das nossas questões de investigação.

Quadro 2 - Situações relevantes para a selecção da estratégia de investigação

	Formas das perguntas de investigação	Requer controlo sobre o comportamento do fenómeno?	Foca-se sobre fenómenos contemporâneos?
Experiência	como, porquê	sim	sim
Survey	quem, quê, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, quê, onde, quantos, quanto	não	sim/não
História	como, porquê	não	não
Case study	como, porquê	não	sim

Fonte: Yin,1994:6

5.2. Porquê caso único?

A crítica comum em relação aos casos únicos é que não dão bases para a generalização científica. “A mesma objecção se poderia pôr para uma experiência em ambiente controlado – como é que uma experiência poderá fornecer bases para a generalização científica?. A nossa perspectiva é de que casos práticos fornecem bases para a generalização teórica e tal como as experiências são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos” (Yin, 1994:10).

Desta forma um caso único, tal como uma experiência, não é uma amostra. É um teste de confirmação das nossas conclusões e das relações que identificámos no enquadramento teórico.

Por último, e baseando-nos uma vez mais em Yin (1994) os estudos de casos podem classificar-se nas seguintes categorias:

- Descritivos: analisam como ocorre um fenómeno organizativo no seu contexto real;
- Exploratórios: pretendem uma aproximação a um conceito teórico pouco definido;
- Ilustrativos: evidenciam práticas de gestão das empresas mais competitivas;
- Explicativos: pretendem identificar as causas e o porquê de determinado fenómeno organizativo.

O nosso caso pode ser classificado como descritivo pois permitir-nos-á complementar a nossa proposição teórica, através do estudo do fenómeno organizativo no seu contexto real. O leitor deverá então encarar este caso como uma prova de validade da nossa proposição teórica presente no nosso quadro de relações bem como uma contribuição para trabalhos posteriores, nomeadamente através de novos dados da prática do fenómeno.

5.3. Porquê o BCP?

Identificámos um caso reconhecido em Portugal como inovador em que os conceitos ao redor dos quais se construiu a estratégia da empresa são palavras-chave do nosso enquadramento teórico – segmentação, posicionamento, proposta de valor e inovação. Ainda que em abstracto e no limite, qualquer fenómeno organizacional possa ser tratado à luz de outros conceitos, o BCP explicita as nossas palavras-chave, ou o significado das mesmas em documentação pública.

“A implementação do Banco Comercial Português foi realizada através de abordagem sequencial de diferentes segmentos de mercado através de ofertas diferenciadas de soluções financeiras”

(www.bcp/a_historia, Jul 99)

Neste mesmo documento, o BCP também faz referência ao posicionamento:

“ O banco para particulares de alto rendimento quer ser visto como moderno e conservador(...) A atractividade da NovaRede reside desde o início em dois vectores muito importantes que são a rapidez (...) e a inovação”.

(www.bcp./a_historia, Jul 99)

No Relatório e Contas de 1991 pode ler-se :

“ O aperfeiçoamento de uma proposta de valor baseada na inovação, personalização e prestação de um serviço integrado e de qualidade superior, tem permitido à Banca de particulares consolidar a posição relevante já alcançada no seu segmento de mercado objectivo, numa envolvente caracterizada por um acentuado acréscimo de competitividade”

(Relatório e Contas 1991:26)

Este contexto estratégico faz do caso BCP um caso raro e crítico (Yin,1990) no panorama da actividade empresarial português.

Um segundo motivo, que decorre do anterior, tem a ver com o facto de que esta estratégia do BCP resultou na prática pela construção de novas propostas de valor que englobaram diferentes abordagens de Design (Banco Comercial Português, NovaRede e Banco 7). Esta situação específica a este caso permite-nos assim testar por três vezes num só caso a nossa proposição teórica. Por outro lado tentaremos identificar alguns padrões de comportamento que, apesar de não serem estatisticamente válidas, nos indiciam respostas às questões de investigação.

Este conjunto de informações levou-nos a admitir a hipótese de que estaríamos em presença de um caso crítico. “ Uma razão para a utilização de um caso único é quando ele representa um caso crítico para testar uma teoria bem formulada (...). A teoria especificou um conjunto de proposições, que se acredita serem verdadeiras. Para as confirmar, alterar ou acrescentar a teoria, pode existir um único caso que reúne as condições para testar a teoria” (Yin, 1994:38).

Se acrescentarmos a estas razões o facto de o *design* ter sido utilizado no BCP numa lógica de comunicar significados pensamos tratar-se de um caso ideal para por um lado testar as nossas proposições e quadro de análise e por outro responder às nossas dúvidas.

“Quando se desenhou foi no sentido de que as pessoas percebam (clientes e colaboradores) a imagem do Banco (...) O vermelho e cinzento [BCP] pretende transmitir tradição e solidez e grande exigência (granito). A NovaRede tem cores vivas (...) pois são cores dinâmicas. O Verde do Banco 7 pretende transmitir calma, distanciamento”.

Fonte: Jorge Jardim Gonçalves, entrevista, 1999

5.4. O trabalho de campo

Os componentes principais de um estudo de caso(s) são: as questões de investigação; as hipóteses a pôr (se existirem); as unidades de análise, a ligação lógica das informações recolhidas e o critério de interpretação das informações (Yin, 1994:20).

Depois de já termos definido as questões de investigação, falta-nos explicar onde e como iremos abordar o trabalho de campo. Para isso precisamos ainda de esclarecer três conceitos:

- A(s) unidade(s) de análise;
- a ligação lógica das informações recolhidas;
- o critério de interpretação dessas informações.

A nossa unidade de análise é o programa de construção da identidade visual do BCP. No entanto e, tal como já fizemos referência, o BCP ter várias identidades visuais, à luz das orientações de Yin, desenvolveremos o nosso caso tendo em conta três sub-unidades de análise. Serão elas:

- o programa de construção da identidade visual do BCP;
- o programa de construção da identidade visual da NovaRede;
- o programa de construção da identidade visual do Banco 7.

O facto de este caso único ser composto por três sub-unidades (ver figura 13), que como vimos, são três programas de construção de identidades visuais, permitiu-nos identificar relações e alguns padrões de comportamento que reforçam a presença de evidências que respondem às nossas questões de investigação.

Figura 13 - Tipos de concepção de estudos de casos

	Caso único	Casos múltiplos
Holístico (uma só unidade de análise)		
“Embedded” (múltiplas unidades de análise)	Caso BCP	

Fonte: (Yin, 1994:39)

O caso foi construído no cruzamento de informação proveniente de fontes diversas (ver caixa 1) incluindo entrevistas com o Presidente do BCP – Senhor Eng. Jorge Jardim Gonçalves e com o Senhor João Moreira – quadro superior do BCP desde o início da actividade do banco. Um e outro acompanharam os três programas de construção de identidades visuais.

Caixa 1 – Fontes de evidência utilizadas no caso BCP

- Entrevista com o Presidente
- Entrevista com um quadro superior
- Relatórios e Contas
- Documentos internos;
- Site BCP
- Artefactos físicos (componentes do sistema de identidade do banco);
- Clipping de jornais e revistas;

Constatámos que o conhecimento explícito destes programas é pouco evidente. Um exemplo disso é o facto de existirem poucos registos de arquivo (Yin,1990). Esta constatação fez com que encarássemos as entrevistas como veículos de identificação do conhecimento tácito relevante. “O conhecimento reside nos corpos humanos, tal como a força física” (Caraça e Simões,1995:5).

Outro aspecto relevante das entrevistas é que elas foram realizadas a partir de um guião que, apesar de constituir a coluna vertebral da investigação, não foi utilizado à letra. Deixou-se pois aos entrevistados uma grande liberdade “Estas perguntas formam a estrutura da investigação e não se destinam a ser colocadas à letra” (Yin,1994:70). A entrevista com o Senhor Eng. Jorge Jardim Gonçalves foi de cerca de uma hora. Com o Senhor João Moreira conversámos por duas vezes, totalizando cerca de seis horas de entrevista.

Os entrevistados pela sua credibilidade e reputação serão tratados como “informantes” (Yin,1990:84). O conhecimento do negócio do BCP por parte do Presidente é indiscutível. Por outro lado o acompanhamento operacional e a liderança (no caso da NovaRede e do Banco 7) dos programas de construção das identidades visuais foram realizados pelo Senhor João Moreira.

As informações que recolhemos no campo serão tratadas à luz do nosso enquadramento teórico. O fio condutor que liga as evidências, teve como pressuposto que estas, à medida que as fomos ligando, permitiram-nos explicar por um lado o programa de

construção da identidade visual e, por outro, o impacto que o posicionamento pretendido demonstrou ter tido nas decisões tomadas.

5.5. Validade do caso

A metodologia para um estudo de caso deve assegurar que os resultados sejam credíveis, confirmáveis e resultado da informação recolhida. Para assegurar estas características obedecemos ao princípio da validade interna (Yin, 1990).

As relações que identificámos foram consequência de evidências que recolhemos. Há no entanto uma proposição de princípio que orientou a nossa pesquisa desde o início – a identidade física do Banco Comercial Português articula-se, de alguma forma, com os seus objectivos de posicionamento. As relações de causalidade identificadas tiveram assim em conta este dado de partida.

Esta perspectiva ajudou-nos a contextualizar e melhor compreender as ocorrências que justificaram as decisões que se tomaram quer na construção das diferentes identidades físicas quer nas decisões que foram tomadas ao longo das mesmas. “Um investigador irá inferir que um determinado evento resultou de uma ocorrência anterior, baseado em evidências de entrevista, ou em documentos recolhidos no estudo do caso” (Yin, 1994:35).

Os dados do caso serão, em grande parte, do tipo qualitativo. “As evidências podem ser qualitativas (i.e. palavras), quantitativas (i.e. números) ou ambas” (Eisenhardt,

1989:534/535). O que nós pretendemos com este caso é responder às nossas questões de investigação através das razões que estão por detrás das decisões tomadas que, como iremos ver, serão do tipo qualitativo. Estas razões, como também iremos ver, encaixam-se no nosso enquadramento teórico, assegurando-se assim a validade interna.

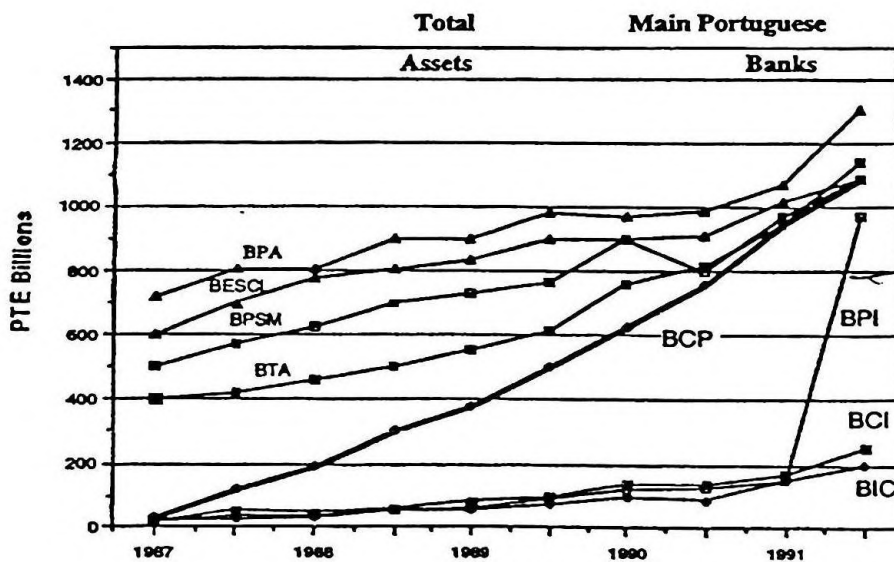
CAPÍTULO 6

O CASO BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS

6.1. Introdução

Quando em 1986 o Banco de Portugal autorizou a constituição de um novo banco privado chamado Banco Comercial Português (BCP), poucos estariam em condições de prever que tinha aparecido na indústria bancária portuguesa um novo actor que, rapidamente, iria alterar o conceito de banca (produto esperado). Ao fim de 5 anos, tendo como base estratégica a “abordagem sequencial de diferentes segmentos de mercado através da oferta de diferenciadas soluções financeiras” ([www.bcp/a_historia,Jul 99](http://www.bcp/a_historia,Jul_99)) o BCP era já um dos maiores grupos financeiros privados nacionais em termos de total de activos (ver figura 14). Esta posição reforçou-se e hoje o BCP é já o maior grupo financeiro privado como se indica no quadro 3

Figura 14 - Crescimento do BCP



Fonte: BCP – documento interno, 1992

Quadro 3 - Posição ordinal das instituições bancárias em 31-12-98

	ACTIVO		CRÉD.S/CLIENTES		RECURSOS CAPT.		SIT.LIQUIDA		RES.LIQUIDOS	
	Valor	Ordem	Valor	Ordem	Valor	Ordem	Valor	Ordem	Valor	Ordem
BANCOS	(m.c.)		(m.c.)		(m.c.)		(m.c.)		(m.c.)	
CGD	98226914	1	5147602	1	7303589	1	536957	1	70319	1
BCP b)	6423104	2	3687915	2	3207190	3	308578	2	54205	2
BPSM	5091658	3	2815435	4	3715490	2	177770	4	31139	4
BES	5056450	4	281705	3	2961734	4	221248	3	33753	3
BPA	3935022	5	934355	9	1407636	8	168899	5	22166	6
BTA	3480581	6	1752292	5	2205294	5	131436	7	14158	9
BPI,SGPS	3123485	7	1532701	6	2079006	6	113559	8	27465	5
BANCO BPI	2549692	8	1517902	7	1884798	7	152227	6	14235	8
BNU	1602854	9	750244	13	923996	10	61479	11	4451	17
MELLO	1401429	10	749998	14	814807	13	80235	9	6459	14

b) contas elaboradas segundo as normas internacionais de contabilidade

Fonte: Boletim Informativo, Associação Portuguesa de Bancos, Junho de 1999

Tema de muitas reflexões e investigações académicas, bem como de obras publicadas, o BCP teve na origem da sua diferença a estratégia de segmentação. Esta base estratégica permitiu que o BCP fosse adquirindo vantagem competitiva segmento a segmento, ganhando sustentadamente quota de mercado e dimensão global no quadro da indústria bancária em Portugal.

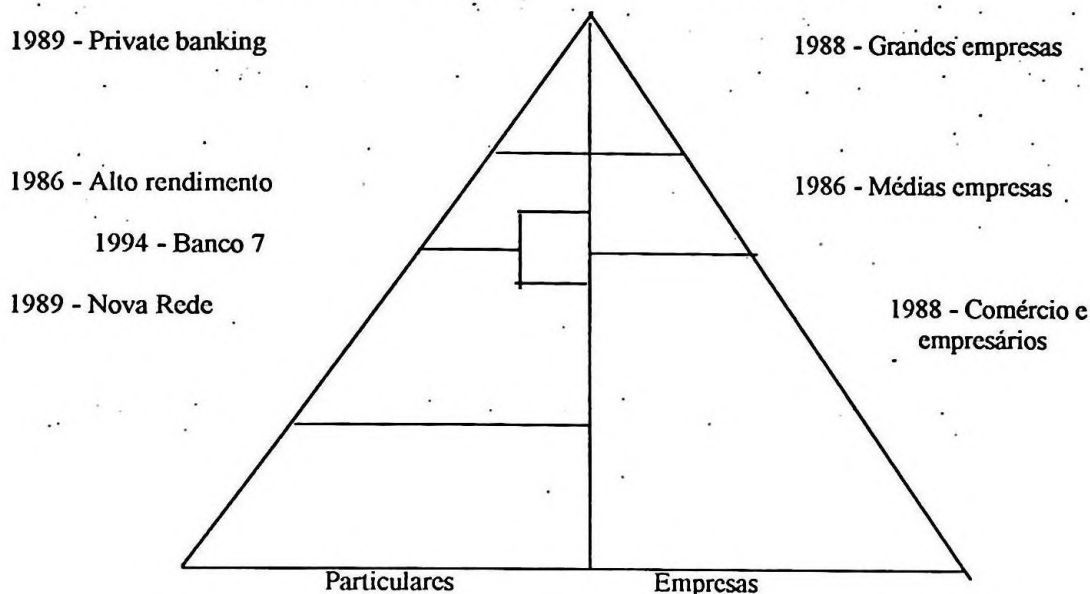
Em 1994 o BCP lançou o Banco 7, o primeiro e até agora único banco telefónico de segunda geração em Portugal, tornando-se assim a sétima rede do banco e a quarta e última rede no segmento particulares. Estavam criadas as 4 propostas de valor para particulares que constituem actualmente a oferta do BCP (ver figura 15).

Esta estratégia de abordagem sequencial de diferentes segmentos de mercado, através de diferentes propostas de valor, teve como consequência a construção de um modelo de avaliação global do banco, por proposta de valor. Deste ponto de vista, cada diferente



proposta de valor é gerida como uma unidade de negócio com um elevado nível de autonomia, como se indica no quadro 4 e na figura 16.

Figura 15 - Segmentos de mercado identificados pelo BCP



Fonte: BCP - documento interno, 1994

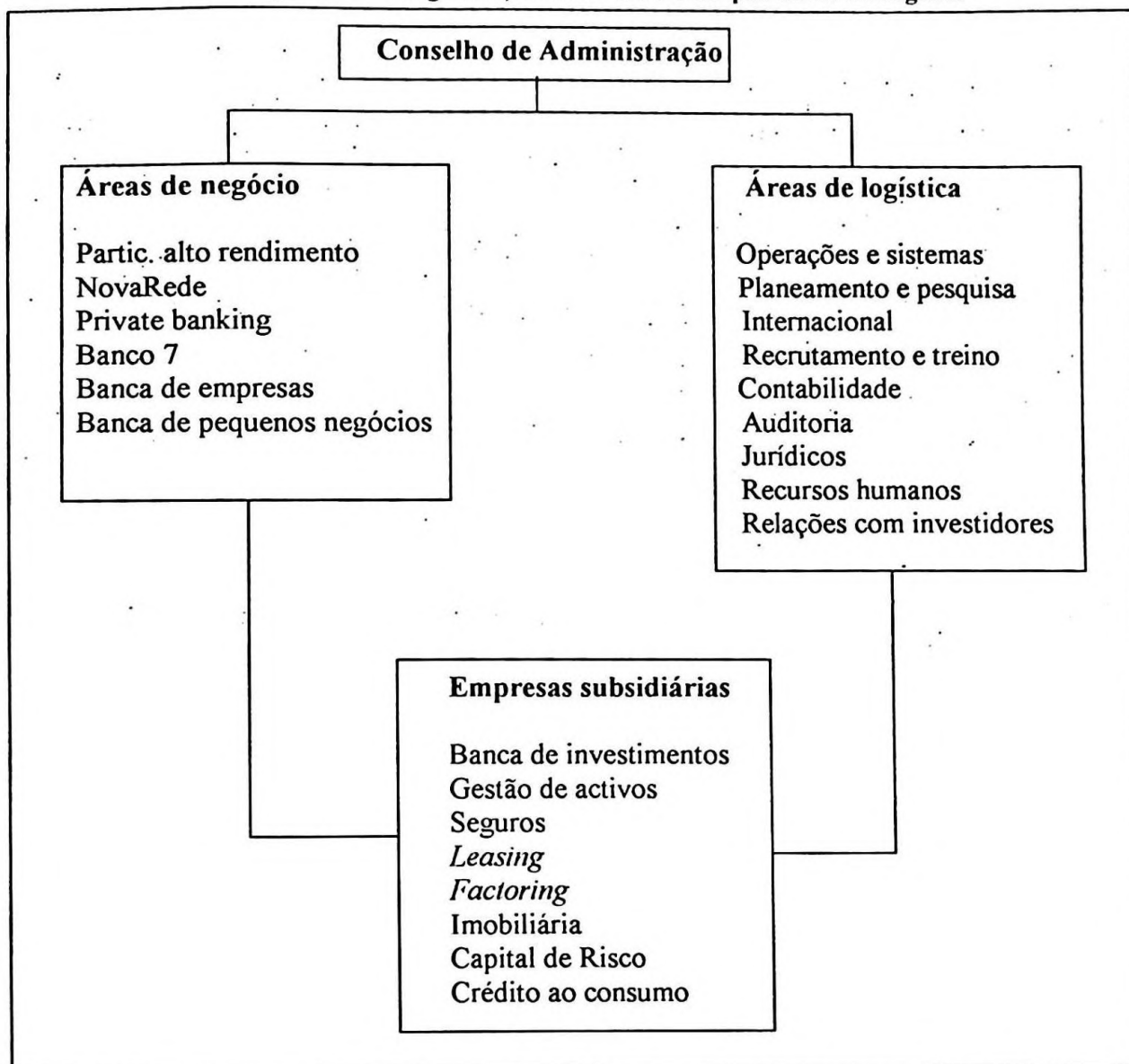
Quadro 4 – Indicadores por áreas de negócio (em percentagem do total)¹

	Clientes	Recursos Captados	Crédito Directo	Resultados Exploração
Partic. Alto rendimento	5,3	32,5	8	25,3
NovaRede	90,3	36,5	21,1	9,7
Banco 7	0,5	1	na	na

Fonte: BCP – Relatório e Contas, 1994

¹ Não representa 100% pois não inclui o segmento *Private* e o segmento das empresas

Figura 16 – Organização interna do BCP por áreas de negócio



Fonte : BCP – documento interno, 1994

Sendo que até esta altura o crescimento tinha sido conseguido organicamente, a necessidade de um crescimento acentuado para fazer face a uma situação competitiva cada vez mais intensa levou o BCP a adquirir o BPA. A este propósito Jardim Gonçalves refere:

“Dado o BCP ter conseguido atingir uma penetração significativa nos segmentos de mercado mais relevantes e atendendo aos obstáculos à continuação do aumento de quota de mercado por via orgânica, a obtenção de uma dimensão crítica tornou-se num objectivo importante para enfrentar a tendência da concentração sectorial, consolidar a base de negócios no mercado nacional e sustentar o desenvolvimento futuro de negócios rendíveis no estrangeiro”

(Jardim Gonçalves *in* Visão, Março de 1997)

Como já fizemos referência o nosso caso centra-se na actividade do banco até 1994, ano do lançamento do Banco 7. Pensamos ser a etapa do BCP em que mais transparentemente se consegue identificar o fenómeno da relação entre a identidade física e o posicionamento das várias propostas de valor que foram sendo lançadas.

6.2. A indústria bancária em Portugal de 1974 a 1985

O período do Estado Novo (1928–1974) tinha sido responsável por uma estratégia restritiva no que diz respeito às relações económicas entre Portugal e o resto do mundo, protegendo o país das influências “liberais” e “capitalistas” da industrialização e do consumo, apesar de alguma abertura que se assistiu na década de 60 impulsionada por Marcello Caetano. Além disso a indústria e os serviços financeiros com alguma dimensão eram controlados por um pequeno grupo de famílias. A Revolução de Abril de 1974 visou a instauração em Portugal de um regime democrático. No entanto, em 1975 grande parte da economia foi nacionalizada incluindo a banca e os seguros, e proibiu-se o acesso da iniciativa privada aos sectores bancário e segurador. Os únicos bancos que “escaparam” foram aqueles que estavam no nosso país na condição de subsidiários de bancos estrangeiros: Lloyds, Credit Lyonnais e o Banco do Brazil.

Durante os dez anos seguintes, até 1985, a actividade financeira encontrava-se fortemente concentrada, com as taxas de juro bem como o preço de serviços fixados administrativamente, margens de intermediação muito altas e limites apertados para o crédito. A banca oferecia um produto indiferenciado, pouco orientado para a satisfação dos seus clientes como se indica na Caixa 2.

Caixa 2 - A indústria bancária entre 1975 e 1984

- Nacionalização de todos os actores nacionais
- Obstáculos legais para a abertura de sucursais
- Restrições à liberdade de circulação internacional de capitais
- Dependência do Banco de Portugal em relação ao Ministério das Finanças
- Forte limite ao crédito
- 90% da actividade bancária nas mãos dos bancos nacionalizados
- Abordagem do mercado não segmentada
- Grandes margens de intermediação e baixas comissões
- Inexistência de promoção de produtos bancários
- Fraco nível de rivalidade interna
- Pouca diversidade na oferta de produtos financeiros
- 1984 – Autorização governamental para entrada de bancos privados

Em 1984, com Mário Soares à frente do Governo do chamado “Bloco Central”, criou-se legislação que iria permitir, pela primeira vez após a Revolução, a criação de bancos privados. Com o Decreto-Lei nº 51/84 de 11 de Fevereiro o Estado dá o primeiro grande passo para a redução dos obstáculos ao desenvolvimento do sistema financeiro

ao legislar sobre a constituição de bancos comerciais e de investimentos por iniciativa privada.

O Governo convidou investidores portugueses e estrangeiros para a constituição de bancos privados, com a condição de que estes tivessem no mínimo 1,5 milhões de contos de capital social. O Chase Manhattan e o Manufacturers Hanover foram os primeiros bancos privados a iniciar a actividade de acordo com a nova legislação criada, juntando-se assim aos três bancos estrangeiros que já operavam em Portugal.

Em 1985 uma série de novos bancos entra no palco competitivo: Barclays, Banque Nationale de Paris, Citibank e o Générale de Banque de Belgique. O Banco Português de Investimentos (BPI) foi também autorizado tornando-se o primeiro banco de investimentos português. A Companhia de Investimentos e Serviços Financeiros (CISF) começou também as suas operações em 1985 como empresa financeira especializada em serviços relacionados com acções, corretagem e foi de imediato seguida pelo Banco de Comércio e Indústria (BCI) e pelo Banco Internacional de Crédito (BIC).

6.3. Banco Comercial Português – um novo actor

A indústria bancária em 1985 era muito atractiva pois as margens de intermediação eram muito altas e apesar da entrada recente de novos concorrentes, o produto bancário era ainda visto como um *commodity* sendo os atributos localização e conhecimento de alguém num balcão, os que funcionavam para a selecção de um banco. Previa-se um aumento da concorrência pela ameaça que então constituía a entrada de novos

concorrentes, especialmente dos bancos espanhóis. Era ainda de prever uma gradual desregulamentação da actividade.

Neste contexto um grupo de investidores do Porto liderado pelo conhecido empresário Américo Amorim decidiu constituir um banco privado para servir exclusivamente as necessidades de financiamento dos seus negócios. Tendo consciência da sua falta de conhecimento na gestão de um banco endereçaram um convite a alguns quadros seniores da banca e em Novembro de 1984 este grupo de investidores convida o então Presidente do Banco Português do Atlântico – Jorge Jardim Gonçalves – para assumir a presidência daquilo que se pensava vir a chamar o Banco Comercial do Norte. De acordo com informações de um quadro superior do banco, Jardim Gonçalves colocou duas condições para aceitar o desafio: que o banco fosse universal e de cobertura nacional, e que a gestão tivesse independência face aos accionistas. As condições foram aceites e de imediato o Banco assumiu o nome de Banco Comercial Português. De um projecto inicial de pequeno banco de investimento regional, evoluiu-se para a visão de um banco universal de cobertura nacional.

O capital disponível era de 1,5 milhões de contos e face às condições definidas por Jardim Gonçalves o Capital Social do banco teria que ser aumentado. Assim a administração do BCP envolveu-se na identificação de mais accionistas e em 25 de Junho de 1985 a escritura de constituição do Banco Comercial Português foi realizada com um Capital Social de 3,5 milhões de contos (mais do dobro daquilo que era exigido por lei) subscrito por 204 accionistas.

6.3.1. Uma estratégia assente na segmentação e no posicionamento

Desde logo o BCP definiu a sua missão e os princípios estratégicos que viriam a enquadrar a actividade do banco: ser o maior banco português através do fornecimento de um serviço de excelência, inovador e com produtos e serviços personalizados criados para satisfazer as necessidades financeiras e expectativas dos mais relevantes segmentos de mercado nacionais.

A missão tinha desde logo definido a ambição do BCP de vir a ser o maior banco português através de uma abordagem mercadológica que, desde o princípio, reconheceu a existência de necessidades e expectativas financeiras diferenciadas segmento a segmento.

“A segmentação foi uma resposta à busca de qualidade. Sabíamos que o cliente viria se fosse diferente, de melhor qualidade, mas não queríamos todos os clientes pela mesma porta.”

Fonte: Jardim Gonçalves, entrevista, 1999

Neste contexto de missão o BCP definiu as linhas mestras da sua estratégia, com base em orientações claras e explícitas indicadas na Caixa 3.

Caixa 3 – Linhas de orientação estratégica do BCP



- BCP não se iria confinar a uma só região ou segmento, seria um banco universal de cobertura nacional;
- BCP começaria por focar a sua actividade em dois segmentos: “particulares de elevado rendimento” e “médias empresas”;
- BCP seria gerido por uma administração profissional independente dos accionistas;
- BCP seria um conceito novo de banco e não iria imitar outros concorrentes. Para isso iria trabalhar de perto com as mais relevantes empresas internacionais de consultadoria estratégica;
- BCP utilizaria as mais avançadas tecnologias de informação de forma a garantir um padrão de serviço de excelências aos seus clientes.

Os princípios estratégicos para além de definirem a independência da gestão face aos accionistas como garantia da não interferência de interesses particulares na gestão do banco, o nível do capital social como sinal de solidez e as tecnologias de informação para garantir um serviço de excelência também revelam a orientação de abordar o mercado de uma forma segmentada criando um novo conceito de banco.

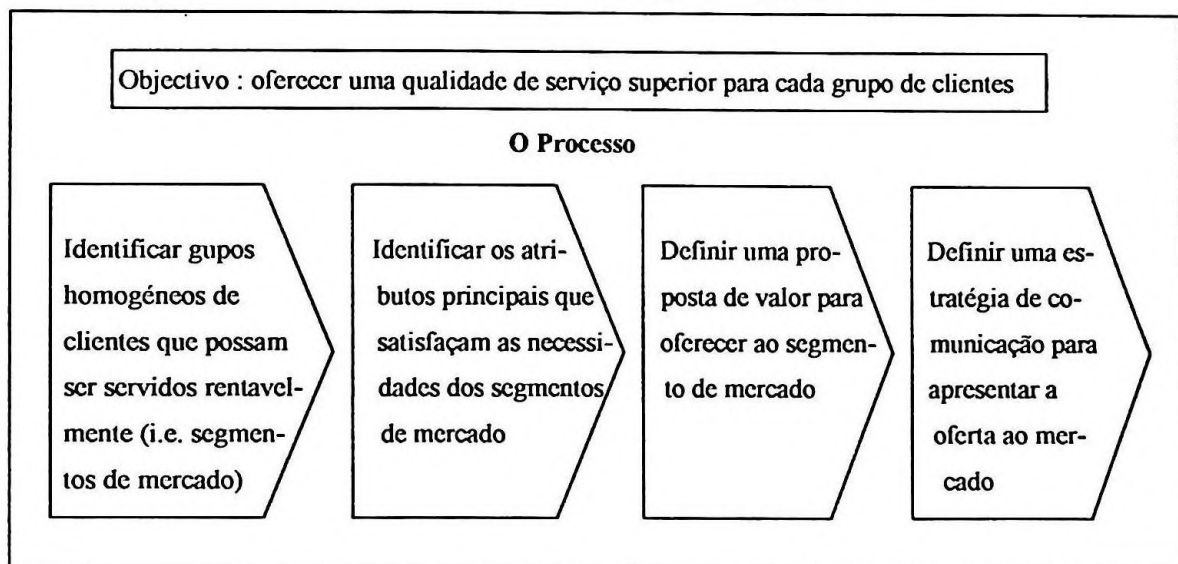
Este compromisso com a segmentação é assumido publicamente no Relatório e Contas de 1986, no qual se define também “os vectores em que assentam a estratégia comercial”:

“Inovação através da criação de novos produtos(...); Dinamismo no modo de abordar os segmentos de mercado (...); Eficiência, no modo como são alcançados os objectivos que os clientes se propuseram atingir ao procurarem ou aceitarem trabalhar com o Banco; Personalização, empresas e particulares são categorias de clientes distintos, como tal portadores de problemas, objectivos e preferências bem diferenciados (...).”

(BCP, Relatório e Contas, 1986)

Para cada segmento, ou seja, para cada grupo de clientes, o BCP teria de identificar uma proposta de valor, que respondesse à especificidade das suas necessidade e expectativas financeiras de forma a garantir a qualidade, como se indica na figura 17.

Figura 17 - Qualidade e segmentação



Fonte: BCP – Documento interno, 1994

O primeiro passo do processo consistia em identificar grupos homogêneos de clientes (segmentação); o segundo passo era identificar os principais atributos necessários à satisfação das necessidades específicas do segmento; o terceiro passo era definir uma

proposta de valor (produto) assente nesses atributos e finalmente definir uma estratégia de comunicação para apresentar a oferta.

Este processo tinha já, ainda que de uma forma implícita, a preocupação de conceber propostas de valor assentes em atributos que se pretendia virem a fornecer benefícios percebidos, que para cada grupo de clientes, funcionassem como eixo de posicionamento. A preocupação estratégica de identificação de um posicionamento a atingir é claramente identificada no quadro 5.

Quadro 5 - Compreensão do mercado e posicionamento

Tipos de pesquisa de marketing	<ul style="list-style-type: none">. posicionamento da concorrência. posicionamento ideal. dimensão do mercado. segmentação comportamental básica. tamanho e valor de cada segmento
Objectivo	<ul style="list-style-type: none">. identificar posicionamento ideal. conceber uma estratégia “pull”. posicionar a imagem do banco

Fonte: Documento interno in “Banco Comercial Português (1983)” – INSEAD Tese de Mestrado, Carlos de Pomes e Chris Taubman

Como vimos, o BCP arrancou a sua actividade com uma clara consciência de que a segmentação e a definição de propostas de valor segmento a segmento, procurando um

posicionamento ideal, seria uma linha estratégica central para o desenvolvimento de um banco com ambições de se vir a tornar o maior banco comercial português.

6.3.2. O lançamento no segmento de particulares de alto rendimento e o posicionamento pretendido

“Começamos hoje. Temos centenas de anos de experiência” foi a linha de força dos anúncios de imprensa, assinados pelos cinco administradores, que no dia 5 de Maio de 1986, deu a conhecer ao mercado o início de actividade de um novo banco privado: o Banco Comercial Português. Esta iniciativa visava o reforço do atributo “experiência” numa nova proposta de valor.

“ Pretendia-se com aquela expressão afirmar o capital de experiência que representava o conjunto de profissionais prestigiados, oriundos das várias instituições de crédito que compõem o sistema bancário nacional”

(BCP - Relatório e Contas 1986)

João Moreira testemunhou que “a decisão de lançamento do BCP nos particulares de alto rendimento e nas médias empresas foi tomada com base nesta experiência dos administradores que eram oriundos dos principais bancos (com excepção do BESCL)”. Esta decisão foi acompanhada por intensos estudos de mercado que confirmaram que os dois segmentos identificados como mais lucrativos eram particulares de alto património e rendimento e de médias empresas.

“As necessidades do segmento particulares de alto rendimento que foram diagnosticadas eram: crédito, gestão de património, aconselhamento financeiro e atendimento personalizado, assim introduzimos a figura do “gerente de conta”, que

materializava a lógica de aconselhamento personalizado que as necessidades diagnosticadas exigiam”.

Fonte: João Moreira, entrevista, 1999

A figura do gerente de conta foi acompanhada de outras inovações nomeadamente a “Conta Ordenado” que permitia um acesso imediato a um crédito no valor do dobro do ordenado do cliente e a “Conta Mais”, um depósito à ordem que oferecia uma taxa de juro de 6% ao ano. Este último produto foi seis semanas mais tarde retirado do mercado, devido a uma imposição governamental, que respondeu positivamente ao “lobbying” dos outros actores. O Governo proibiu as contas à ordem remuneradas. O BCP respondeu duas semanas depois com um outro novo depósito à ordem que permitia que o banco através de operações *overnight* atribuisse os juros destes movimentos aos clientes que aderissem a este produto.

Estas inovações eram sustentadas por um potente sistema de informação, desenhado em função do cliente e capaz de criar e gerir complexos produtos financeiros.

“ Os investimentos que fizemos em sistemas de informação, provocaram na altura alguns comentários no sentido de acharem um investimento demasiado avultado para um banco que iria abrir dois balcões. Hoje sabemos que foi uma boa opção. A arquitectura do sistema que hoje utilizamos para o Grupo BCP/Atlântico é a que foi criada em 1986”.

Fonte: João Moreira, entrevista, 1999

O quadro “Qualidade e Segmentação” mostra-nos que o BCP tinha já a consciência de que para ter sucesso, a proposta de valor teria que ser construída com base na

identificação do segmento de mercado a ser servido e, dentro do mesmo, nos atributos valorizados por esse conjunto de clientes de forma a atingirem o posicionamento ideal.

Como já vimos, apesar de o BCP se apresentar como um novo banco, a experiência foi um dos atributos que se pretendeu transmitir de uma forma articulada com a “(...) Inovação, dinamismo e eficiência segundo vértice da linha de comunicação (...), Personalização completou o triângulo ”(BCP, Relatório e Contas 1986).

6.3.3. O programa de criação da identidade visual do BCP

O programa de criação dos interfaces visuais do BCP teve cinco fases:

- Concepção do símbolo e logotipo
- Criação de um protótipo de um balcão
- Refinamento do protótipo do balcão
- Criação de todo o suporte documental
- Lançamento

“Preliminarmente houve que conceber um logotipo que desse expressão às ideias de inovação dinamismo e eficiência que se pretendia viessem a caracterizar a imagem externa do Banco .”

(BCP, Relatório e Contas 1986:24)

O símbolo e logotipo, bem como todo o suporte documental foram criados pelo *designer* Carlos Rocha , o protótipo do balcão foi concebido internamente. Como nos refere João Moreira:

“depois de muita discussão, criámos o protótipo. Provavelmente achará engraçado que a construção do primeiro protótipo em “tabopan” foi feito por dois dos nossos jovens colaboradores, que foram comprar um serrote, madeira e outros componentes e aplicaram a sua perícia. Todo este processo teve o envolvimento directo da administração. O protótipo era portador de algumas inovações como por exemplo: o facto de contemplar um espaço mais reservado para o gestor de conta e dos caixas, que são um potente veículo de projecção da nossa imagem, atenderem os clientes olhos-nos-olhos”.

O desenho dos balcões do BCP foi concebido de forma a que a presença do atributo personalização fosse reforçado como se indica na caixa 4.

Caixa 4 - Inovações ergonómicas nos balcões BCP

- Atendimento olhos-nos-olhos;
- Inexistência de barreiras físicas entre o caixa e o cliente, passando o sistema de segurança para um sistema de vídeo e porta dupla;
- Contadores de notas à vista do cliente;
- Zona mais recolhida para o gestor de conta.

Estas inovações foram desencadeadas internamente com um objectivo claro, o de transmitir ao cliente um ambiente acolhedor em que todos os elementos (físicos e humanos) se articulassem no sentido de transmitir uma ideia de conforto e orientação total para as suas exigências. “Sabíamos o que devia ser o banco, aquilo que o cliente quer, daí que o conceito tivesse sido desenvolvido por nós”.

A fase seguinte foi assegurada pelo arquitecto Diogo Lima Mayer, que a partir do protótipo, que materializava um novo conceito de banco, o refinou nomeadamente naquilo que diz respeito à escolha de materiais. A este propósito Jardim Gonçalves

afirma que “o lay-out vermelho e cinzento pretende transmitir tradição. O granito é solidez e grande exigência”.

No dia vinte e cinco de Junho de 1986, o BCP abriu as sua portas com um novo conceito de banco.

A coerência conceptual do sistema de identidade visual do BCP aparece como resultado de um objectivo:

“Todas as instalações sucursais como serviços centrais, foram concebidas, construídas e decoradas a partir de um padrão comum, fiel à imagem criada, de modo a que em todas elas, o cliente se identifique e se reconheça como tendo entrado no Banco Comercial Português”.

Fonte: BCP - Relatório e Contas 1986

6.3.4. O lançamento no segmento de particulares de rendimento médio e o posicionamento pretendido

Se para o segmento de particulares de alto rendimento a entrada do BCP tinha constituído uma “pedrada no charco”, o conceito de banco no segmento de particulares de médio rendimento, era visto como um *commodity*. A opção do cliente por uma determinada proposta de valor era baseada na segurança/credibilidade (que todos os bancos ofereciam), no eventual conhecimento pessoal de algum empregado de um balcão e na localização. Deste modo, o fenómeno da fidelidade a uma marca por muitos anos e mesmo por uma vida, era uma característica marcante do mercado. Os actores existentes aproveitavam assim o crescimento que se fazia sentir neste segmento sem

grandes conflitos. A fidelidade era assim a constatação de uma forte barreira à entrada de novos concorrentes.

O BCP colocou duas alternativas possíveis para operar neste segmento. Ou comprar um banco que já estivesse no mercado ou lançar uma nova proposta de valor. A solução foi a segunda hipótese pois por um lado o banco ainda não tinha massa crítica para assumir uma aquisição e, por outro, o lançamento de uma nova proposta de valor iria permitir que os novos colaboradores assimilassem rapidamente a cultura do banco e estilo de gestão. Colocada esta opção a pergunta que se punha era como desenvolver uma nova proposta de valor que por um lado respondesse às necessidades de um segmento de clientela ainda não servido pelo banco (particulares de rendimento médio) e, por outro, que não prejudicasse o posicionamento que o BCP já tinha alcançado no segmento de particulares de rendimento alto.

“A solução foi criar uma imagem e um nome diferente, bem como um conceito de sucursal completamente diferente. A solução resultou pois os clientes da NovaRede perceberam a nova proposta de valor como um banco completamente diferente”.

Fonte: João Moreira, entrevista, 1999

Assim, a 8 de Novembro de 1989, com a abertura simultânea de 21 sucursais o BCP lança a NovaRede. A solução encontrada, “um banco dentro de um banco”, permitiu que o BCP deixasse de ser um actor de nicho.

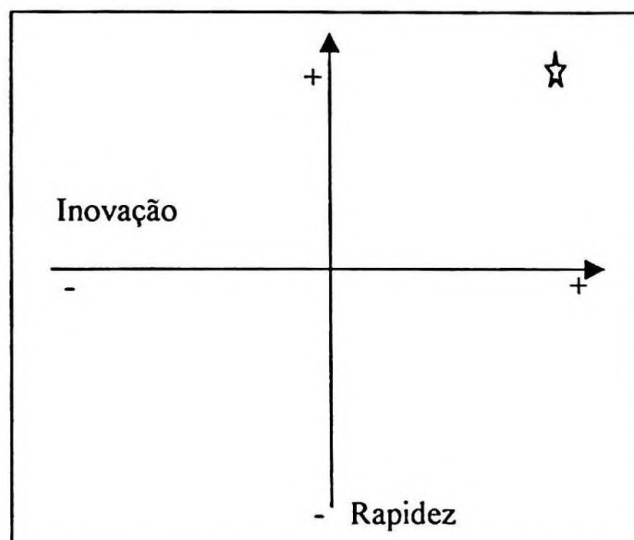
A estratégia era clara: criar uma marca de cobertura nacional, claramente diferenciada da concorrência pela orientação total para o cliente, pela inovação no conceito e produtos e pela rapidez de atendimento.

“A atractividade da NovaRede reside, desde o início, em dois vectores muito importantes, que são, a Rapidez, assente num permanente anseio de adequar a qualidade de resposta a uma sociedade cada vez mais dinâmica e a Inovação das soluções financeiras oferecidas em exclusivo aos seus clientes”

(www.novarede.pt/história.htm)

Através da NovaRede, o BCP constrói assim uma proposta de valor, cujos atributos de posicionamento eram a rapidez e a inovação, como se indica na figura 18.

Figura 18 - Posicionamento pretendido (ilustrativo)



Fonte: Elaboração própria

6.3.5. O programa de criação da identidade visual da NovaRede

O programa de construção da identidade visual foi conduzido pela equipa de projecto responsável pelo desenho da nova proposta de valor para o segmento particular de rendimento médio. A equipa foi chefiada por João Moreira e começou a trabalhar no dia 23 de Fevereiro de 1989 e no dia 11 de Novembro do mesmo ano lançou, em simultâneo, os primeiros 21 balcões desta nova rede.

O programa foi desenvolvido em seis fases:

- Criação da nova marca
- Criação do símbolo e logotipo
- Criação do protótipo de um balcão
- Refinamento do protótipo do balcão
- Criação de todo o suporte documental
- Lançamento

A identidade básica da marca (nome, símbolo e logotipo) foi concebida por uma empresa catalã, CIAC, que tinha já experiência no desenvolvimento destes projectos para a banca (ex. La Caixa).

Como vimos o programa começou pela criação da marca. Ela teria de comunicar os atributos de eficiência, rapidez e inovação. Foram apresentadas muitas alternativas (BancoExpresso, BancoRápido e ExpressoBanco).

“ Acabámos por chegar à NovaRede. Esta expressão reflecte em si o facto de ser novo e de ser uma rede. O cometa e a letra inclinada dá a ideia de rapidez”.

Fonte: João Moreira, entrevista, 1999

Jardim Gonçalves acrescenta:

“O verde, o encarnado e o amarelo são cores vivas e dinâmicas, pois a NovaRede é dirigida a um segmento etário dos 18 aos 40 anos”.

Depois de aprovado o logotipo passou-se à concepção de todo o suporte documental.

Para a concepção do protótipo da sucursal NovaRede, chamou-se uma vez mais o Arqto Diogo Lima Mayer pois após a experiência com a proposta de valor anteriormente lançada para o segmento particular de alto rendimento, já estava familiarizado com o funcionamento de um banco.

O desenho dos balcões foi concebido de forma a que a presença do atributo rapidez e inovação fosse reforçado como se indica na Caixa 5.

Caixa 5 - Pressupostos ergonómicos para a concepção do protótipo da sucursal NovaRede

- Portas interbloqueadas (SAS)
- Zona de “self-banking”
- Balcão com 2 módulos para os caixas e 1 ou 2 atendimentos sentados
- Os caixas “olhos-nos-olhos” com os clientes
- Sucursais para 4/5 colaboradores
- Boas montras para a rua com áreas de “merchandising”

“O protótipo em tamanho real foi produzido num armazém na Bobadela, onde testámos tudo até à exaustão. A administração envolveu-se intensamente em todo este processo”.

Fonte: João Moreira, entrevista, 1999

6.3.6. O lançamento do segmento na banca telefónica e o posicionamento pretendido

Uma vez mais, respondendo a uma necessidade de um segmento, o BCP lança às 7.00 h do dia 7 de Maio de 1994, o primeiro banco telefónico de segunda geração em Portugal, isto é, a única operação de banca directa autónoma (com contas domiciliadas) que funciona exclusivamente com base na utilização do telefone e outros canais directos complementares.

O Banco 7 acentua assim a relevância da segmentação de mercado enquanto base de inovação ao identificar um segmento de mercado de raiz comportamental. Trata-se de uma proposta de valor orientada para necessidades provenientes de pessoas com vidas muito activas.

“O Banco 7 apareceu oferecendo um atendimento pessoal telefónico, sete dias por semana, 24 horas por dia e responde a um target comportamental constituído por pessoas muito activas, que não têm tempo a perder e que querem um bom serviço de conveniência”.

Fonte: João Moreira, entrevista, 1999

Conforme João Moreira nos informou “o posicionamento do Banco 7 é telefone, conveniência e modernidade”. Não deixa de ser curioso a definição de atributo – chave de posicionamento (“telefone”), uma característica que não pode ser medida numa escala, num mapa de percepção. Trata-se no entanto de um eixo determinante e desencadeador de uma imagem sintética, que constitui o posicionamento. Este atributo é um elemento central na identidade da nova proposta de valor, pois trata-se do primeiro banco telefónico em que este instrumento de comunicação substitui a função do balcão físico.

6.3.7. O programa de criação da identidade visual do Banco 7

O programa de identidade física foi desenvolvido em cinco fases:

- Criação de uma nova marca
- Criação do símbolo e logotipo
- Criação de todo o suporte documental
- Lançamento
- Criação do site na internet

Como já tinha acontecido na NovaRede, o BCP começou por tentar encontrar um nome que pudesse contribuir para o posicionamento pretendido. O atributo “conveniência” foi assim aquele que deu origem ao traço de identidade “7”. “Pretendeu-se transmitir o atributo conveniência daí o ter aparecido o “7” – sete dias por semana”.

O passo seguinte foi o de conceber um logotipo. O décado (marcador de telefone) é o elemento da identidade física que pretende responder ao atributo – chave “telefone”. “Estilizou-se o décado que tem movimento. O logo teria de dar a ideia de utilização do canal telefónico”.

O BCP percebendo que um suporte de identidade visual com grande visibilidade são os tradicionais balcões, utilizou desde o início do Banco 7 os “mass media” como instrumento substituto dos balcões na projecção da sua identidade. “Enquanto que as outras redes têm muita visibilidade pelos pontos de venda, a contrapartida do Banco 7 é um maior consumo de *media*”.

6.4. Discussão

O caso BCP representa a utilização do *design* aplicado à construção de identidades visuais e a sua articulação com a estratégia de inovação seguida pelo banco. A construção das identidades visuais foi consequência directa da estratégia de abordagem sequencial dos segmentos de mercado prioritários identificados pelo BCP. Cada vez que o banco identificou um novo segmento alvo, construiu uma proposta de valor com atributos exclusivos com uma marca própria, escolhida em função do posicionamento que pretendia atingir nesse segmento. A construção das diferentes propostas de valor foram assim precedidas pela segmentação do mercado, selecção do segmento-alvo e definição do posicionamento que, como fizemos referência na primeira parte do trabalho, constituem as decisões de estratégia de *marketing*.

Neste contexto, a componente da identidade visual foi utilizada por um lado com o objectivo de identificar a nova marca reforçando a presença dos atributos-chave e por outro de diferenciar a nova proposta de valor das outras que o BCP entretanto já tinha desenvolvido.

Deste ponto de vista, a identidade visual foi utilizada não só para ajudar a posicionar a nova proposta de valor dentro do segmento-alvo, mas também como instrumento de segmentação.

“Quando se desenhou [os interfaces visuais] foi no sentido que as pessoas percebessem a imagem do banco(...). Quando optámos pela segmentação, a dúvida inicial era como é que o mesmo banco poderia dar atendimentos diferentes. Acertou-se em fazê-lo em espaços diferentes. A este nível, as marcas do ponto de vista visual ajudaram a segmentar (senão errámos)”

Fonte: Jardim Gonçalves, entrevista, 1999

O BCP (segmento de particulares de alto rendimento), a NovaRede e o Banco 7 são propostas de valor sem personalidade jurídica autónoma. No entanto houve a intenção por parte do BCP, que cada uma destas propostas de valor fosse vista pelo mercado como um banco diferente. No entanto para o Banco de Portugal, enquanto instituição reguladora e supervisora da actividade bancária em Portugal, nenhuma destas propostas de valor existem institucionalmente. Assim a construção de diferentes propostas de valor, com marcas e identidades visuais distintas, foi desenvolvida com objectivos estritamente relacionados com a intenção que o BCP tinha, em relação à percepção que os seus clientes viessem a ter de cada uma delas.

Se do ponto de vista do negócio o BCP construiu modelos que permitem a avaliação quantificada da performance de cada proposta de valor, a escolha da marca e das respectivas identidades visuais foi feita com base em juízos subjectivos. Por um lado as marcas, nomeadamente a NovaRede e o Banco 7, foram escolhidas com base na sua fonética que se acreditou reforçarem a presença dos atributos do posicionamento. Por outro, as identidades visuais (logotipos, cores e formas) foram construídas com a preocupação, sempre presente, de articulação e reforço desses mesmos atributos. Se os atributos de posicionamento foram sempre explicitados, já os critérios de selecção da marca e da identidade visual residem no campo do conhecimento tácito, logo não explicitado.

“Se há matéria mais opinativa é esta. Sabemos sempre o que queremos transmitir.”

Fonte: João Moreira, entrevista, 1999

Esta frase revela assim dois tipos de conhecimento relevantes no desenvolvimento dos programas de criação das identidades visuais. Por um lado, existia informação explícita sobre os atributos de posicionamento que se pretendiam ver reforçados através da simbologia aplicada às identidades visuais. Por outro lado, as decisões de escolha da marca e da identidade visual (em detrimento de outras alternativas) parece residir em juízos subjectivos cujos critérios estarão algures nas mentes dos responsáveis por essas decisões. Em cada um dos programas o BCP assumiu que se conseguiria pôr no papel do consumidor – tipo desse segmento para o qual essa proposta de valor se dirigia e assim identificar se aquela solução concreta comunicava os atributos – chave do posicionamento, ou seja os benefícios que levariam esse consumidor a tornar-se cliente do banco.

“Hoje em dia consigo visualizar o que uma identidade visual pode resultar. Há uma intenção e escolha pensada. O importante é o que queremos transmitir em termos de posicionamento”.

Fonte: João Moreira, entrevista, 1999

A construção das três identidades visuais seguiram uma metodologia, organizada nas seguintes fases:

- Definição do posicionamento
- Criação do nome da marca
- Criação do símbolo e logotipo
- Criação dos sistema de identidade visual
- Gestão da identidade visual

O primeiro passo foi a operacionalização do conceito de posicionamento, através dos atributos – chave de que já fizemos referência. O posicionamento funcionou como uma espécie de “cola invisível”, que assegurou a consistência de todo o sistema de identidade visual e abriu a oportunidade para se introduzir inovações que se pensaram vir a contribuir para o posicionamento pretendido.

A gestão das identidades visuais passou pelo desenvolvimento de manuais de normas que asseguram o respeito das mesmas, em futuras réplicas de componentes da identidade visual.

Por fim lembremo-nos do nosso quadro de relações do nosso capítulo 4. O BCP adoptou uma estratégia de inovação de produto, com base na identificação de atributos-chave

que se pretendiam vir a tornar os benefícios sobre o quais se desejavam assentar o posicionamento. Estes benefícios eram a base das novas propostas de valor.

O papel do *design* nas novas propostas de valor foi o de reforçar a perceptibilidade dos atributos-chave do posicionamento, indo inclusivamente um pouco mais longe, ao ter também servido como instrumento de segmentação.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

O objectivo deste trabalho é o de darmos uma contribuição para percebermos um pouco melhor as potencialidades do *design* na óptica de forma final de apresentação do produto, com funções sensoriais e ergonómicas que o mercado percepçiona e valoriza.

Esta perspectiva acentua o carácter simbólico que a forma final de apresentação do produto pode ter, reforçando a perceptibilidade dos benefícios exclusivos, contribuindo desta forma para o alcance de um posicionamento específico ou competitivo. O posicionamento integra-se no campo da estratégia de *marketing*, e significa o acto de desenvolver a oferta de forma a que esta ocupe um lugar distinto na mente dos consumidores.

Neste contexto, produto é visto enquanto somatório de benefícios que, pela sua própria natureza, se definem pelo valor. Assim e para nós, produto é operacionalizado como um somatório de benefícios ou seja uma proposta de valor. Uma nova proposta de valor deverá assim oferecer benefícios exclusivos de forma a que, quem valoriza esses benefícios opte por ela. O posicionamento serve como instrumento de orientação para a selecção dos benefícios a oferecer.

A forma final de apresentação do produto deverá então diferenciar-se dos concorrentes através de uma identidade visual exclusiva que funcione como elemento de estímulo da proposta de valor. A identidade visual, ou seja o *design* da proposta de valor, tem por

função despertar a atenção do consumidor e transmitir os benefícios exclusivos. Enquanto elemento de estímulo, é organizado como sistema de identidade visual formada por uma outra estrutura de estímulos, ligados entre si por uma linguagem visual de cores, símbolos e formas. Coerente enquanto estímulo e consistente nas intenções de comunicar significados (benefícios).

Na segunda parte desta investigação, estudámos a prática da construção de identidades visuais em novas propostas de valor. Neste contexto surgiu o caso BCP. Trata-se de um exemplo de uma empresa portuguesa que apareceu em 1986 com uma estratégia claramente orientada para o consumidor. A sua orientação estratégica centra-se numa política de abordagem sequencial dos segmentos de mercado (quer dizer em tempos e modos diferentes), através de diferentes propostas de valor.

A oportunidade deste caso foi para nós evidente: diferentes segmentos de mercado implicam diferentes propostas de valor e a realidade confirma as diferentes identidades visuais.

O caso é rico em evidências de que os programas de construção das diferentes identidades visuais visavam por parte do BCP, o objectivo de que as mesmas servissem de instrumento do posicionamento. No fundo o caso tinha servido para confirmar as nossas proposições teóricas sintetizadas no quadro de relações (figura12).

O caso também nos mostrou que os três programas de construção de identidade visual seguiram a mesma metodologia: (i) definição do posicionamento a alcançar, (ii) criação

do nome da marca, (iii) criação do símbolo e logotipo, (iiii) criação do sistema de identidade visual, (iiiii) gestão da identidade visual. A definição do posicionamento serviu de “cola invisível” assegurando a coerência de todo o sistema de identidade visual e abriu a oportunidade para se introduzirem inovações que se pensavam vir a contribuir para o posicionamento pretendido.

Se a definição do posicionamento pretendido em cada nova proposta de valor era explicitado nos atributos-chave, já as decisões de selecção de marca e da respectiva identidade visual pareceram residir em juízos subjectivos baseados no pressuposto de que o BCP se conseguiria colocar no papel do consumidor para o qual a nova proposta de valor se dirigia.

O caso BCP realça ainda a simetridade entre a lógica de proposta de valor, enquanto conceito mercadológico e a lógica de negócio, enquanto conceito interno. O mesmo será dizer que cada proposta de valor tem a sua própria estrutura organizacional, e os seus resultados podem ser quantificados.

A pergunta que se nos afigura fazer neste momento é: pelo facto do símbolo da NovaRede ser uma metáfora de cometa e o logotipo ter caracteres inclinados e da mesma ter sido construída para reforçar atributos-chave, será que os reforçou mesmo?

Intuitivamente podemos responder sim. No entanto um maior cruzamento entre a psicologia e o *marketing* afigura-se determinante para podermos responder, um dia, cientificamente, que sim. Uma vez mais o paradigma do “arquipélago de

conhecimentos” aparece como a melhor forma de estudar este fenómeno. Não querendo entrar no campo da psicologia, é possível lançar algumas pistas, ainda que provavelmente só sejam indícios, de que o fenómeno da identidade visual pode ser operacionalizado como elemento de um estudo de psicologia.

O ponto de partida deste trabalho é o de que a atenção é um fenómeno de percepção selectiva. “Concentramo-nos sobre certos estímulos e damos pouca importância ou ignoramos outros” (Kendler, 1974:284).

Nesta perspectiva, o *design* ao criar a identidade visual de uma nova proposta de valor pode contribuir para estimular a atenção dos mercados, produzindo nestes um comportamento de reforço de atenção à proposta de valor que identifica, em detrimento dos concorrentes. “Os organismos quando percebem as estruturas de estímulos, não prestam igual atenção a todos os elementos” (Kendler, 1974:293). Uma proposta de valor enquanto “elemento” particular de uma “estrutura de estímulos” (composta por ela e pelos concorrentes) poderá despertar a atenção do consumidor através da sua identidade visual.

“Os elementos de estímulo particulares de uma estrutura complexa não são percebidos separada e independentemente. (...) os organismos percebem os fenómenos de maneira coerente, de forma a que várias partes de uma estrutura de estímulo tendem a ser percebidas harmonicamente.”

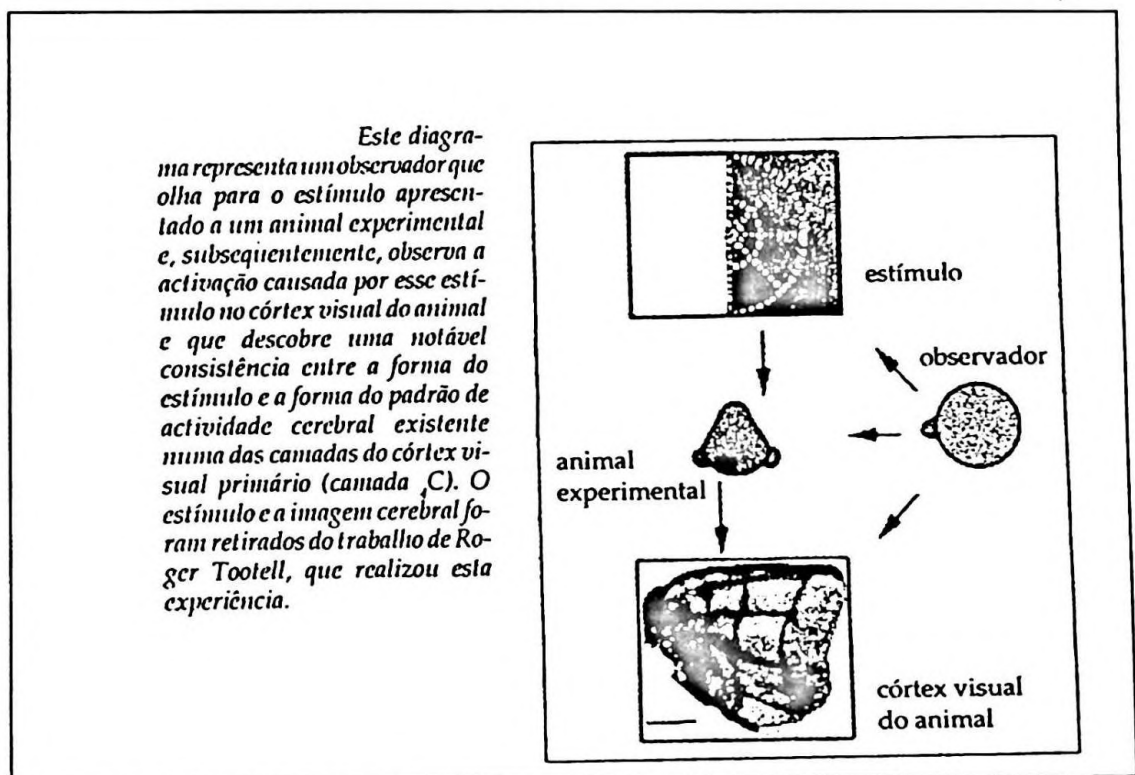
(Kendler, 1974:293).

Por outro lado, a criação de um sistema de identidade visual deverá partir do princípio de que cada elemento que o compõe é um estímulo particular de uma estrutura de

estímulos. Uma estrutura de estímulos (i.e. a identidade visual) deve ser coerente e harmoniosa de forma a que o consumidor a entenda como um todo.

Outra contribuição poderá vir do ramo da neuro-ciência. Recentes investigações concluíram que existe uma semelhança formal entre a forma/imagem dos estímulos exteriores e a sua representação topográfica no *córtex* cerebral (Damásio 1994), como se indica na figura 19.

Figura 19 - A semelhança formal entre as imagens internas e externas



Fonte: Damásio, 1994:120

Por outro lado, o pensamento é, em larga medida, feito de imagens, quer estas imagens sejam reconstruídas dentro do cérebro ou formadas segundo a estimulação exterior. Deste ponto de vista o que interessa salientar é que “as imagens são provavelmente o principal conteúdo dos nossos pensamentos” (Damásio, 1994:123), e representam imagens propriamente ditas, símbolos e palavras.

Ora sendo o posicionamento definido por palavras e/ou conceitos até que ponto não será possível identificar um padrão de imagens interiores dessas palavras e/ou conceitos? A forma da identidade visual da nova proposta de valor poderia conter elementos visuais que representariam imagens interiores cujo significado fosse essas palavras e/ou conceitos. Mas isto serão pistas que lançamos para quem queira pegar no testemunho.

FIM



BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David A. (1996), *Building Strong Brands*, New York, Free Press.
- AAKER, David A., KUMAR, V., DAY, George S. (1998), *Marketing Research*, Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- BARTHES, Roland (1987), *A Aventura Semiológica*, Lisboa: Edições 70.
- BARTHES, Roland (1989), *Elementos de Semiologia*, Lisboa: Edições 70.
- BERNSTEIN, David (1989), *Company, Image & Reality - A critic of corporate communication*, Cassel.
- BONACHE, Jaime (1999), El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, pp.123 – 140.
- BURGELMAN, Robert A., MAIDIQUE, Modesto A., WHEELWRIGHT, Steven C. (1996), *Strategic Management of Technology and Innovation*, New York: Irwin.
- CAMACHO, José Manuel Pereira Ferro (1997), *Design, Inovação e Formulação Estratégica - Como Integrar e Operacionalizar*”, Dissertação de Mestrado, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- CANHA, Isabel (1991), A cobaia é que manda, *Exame* nº 27, pp 88-92.
- CARAÇA, João M.G., CARRILHO, Manuel M. (1994), O Imaterial e o Arquipélago dos Saberes, *Colóquio/Ciências*, nº12.
- CARAÇA, João M. G., SIMÕES, Vítor Corado (1995), The New Economy And Its Implications For International Organizations, *European International Business Association*.

- CARAÇA**, João M.G. (Março 1999), O Verbo, o Tempo e a Evolução, *Revista Colóquio Educação e Sociedade*, 5 – nova série, pp. 171-176.
- CARIA**, José Manuel (1998), Murteira Nabo, Presidente da Portugal Telecom - As telecomunicações exigem uma integração de identidade, *Marketeer*, 29, pp.60 – 64.
- CHEVALIER**, Jean, **GHEERBRANT**, Alain (1994), *Dicionário dos Símbolos*, Lisboa: Teorema.
- DAMÁSIO**, António R (1994), *O Erro de Descartes*, Lisboa: Publicações Europa América.
- DIBB**, Sally , **SIMKIM** (1996), *The marketing casebook - cases and concepts*, Londres: Routledge.
- DRUCKER**, Peter F. (1997), *Inovação e Gestão*, Lisboa: Editorial Presença.
- DZ – CENTRO DE DISEÑO INDUSTRIAL** (1997), *Manual de Gestão do Design*, Lisboa: CPD.
- ECO**, Umberto (1973), *O Signo*, Lisboa: Editorial Presença.
- EISENHARDT**, Kathleen M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.
- FLOC**, Jean-Marie (1990), *Sémiotique, Marketing et Communication, Sous le signs, les stratégies*, Paris: PUF.
- FREEMAN**, Cristopher (1984), *The Economics of Industrial Innovation*, Londres: Francis Pinter Publishers.
- FREIRE**, Adriano (1997), *Estratégia, sucesso em Portugal*, Lisboa: Verbo.
- HAMEL**, Gary, **PRAHALAD**, C.K. (1994), Competing For The Future, *Harvard Business School*, Julho – Agosto, pp. 122-128.

KALYANARAM, Gurumurthy, **GURUMURTHY**, Ragu (1995), Market Entry Strategies - Pioneers Versus Later Arrivals, *Strategy & Business*, Nº 12, pp. 74-84.

KOTLER, Philip (1994), *Administração de Marketing*, São Paulo: Editora Atlas.

KRISTEVA, Julia (1974), *História da Linguagem*, Lisboa: Edições 70.

LARANJA, Manuel Duarte, **SIMÕES**, Vítor Corado, **FONTES**, Margarida (1997), *Inovação Tecnológica, experiências das empresas portuguesas*, Lisboa: Texto Editora.

LENDREVIE, Jacques, **LINDON**, Denis, **DIONÍSIO**, Pedro, **RODRIGUES**, Vicente (1996) *Mercator*, Lisboa: Publicações D.Quixote,.

LEONARD, Dorothy e **RAYPORT**, Jeffrey F. (1997), Spark Innovation Through Empathic Design, *Harvard Business Review*, Nov – Dez, pp. 102-113.

LEVITT, Theodore (1991), *A Imaginação de Marketing*, São Paulo: Editora Atlas.

LORENZ, Christopher (1991), *A Dimensão do Design*, Lisboa: CPD.

KENDLER, H. (1974), *Introdução à Psicologia*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

MANZINI, Ezio (1993), *A Pele dos Objectos*, Lisboa: Centro Português de Design.

MOWEN, John C., **MINOR**, Michael (1998), *Consumer Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.

NILSON, Torsten H. (1998), *Competitive Branding*, Chisteter: John Wiley & Sons, Inc.

PETERS, Tom (1997), *The Circle of Innovation*, Londres: Hodder & Stoughton.

PORTER, Michael (1980), *Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.

PROENÇA, Reinaldo Aníbal Gomes (1992), *Análise da disfunção de Posicionamento de um produto ético - farmacêutico*, Dissertação de Mestrado, ISCTE.

ROCHA, Carlos de Sousa, **NOGUEIRA** (1995), Mário Marcelo, *Design Gráfico - Panorama das Artes Gráficas II*, Lisboa: Plátano Editora.

SIMÕES, Vitor Corado (1998), O Imperativo da Inovação, *Executive Digest*, Dezembro, pp. 142-144.

SOUTHGATE, Paul (1995), *Total Branding by Design*, Londres: Kogan Page.

TAYLOR, William (1990), The Business of Innovation: An Interview with Paul Cook, *Harvard Business Review*, Março – Abril, pp. 1 - 11.

VASCONCELLOS E SÁ, Jorge, **AMARAL**, Maria do Céu (1996), *Os Alquimistas Modernos*, Lisboa: IEFP.

WEILL, Michel (1995), *A Gestão Estratégica*, Lisboa: Dom Quixote.

WHITNEY, Daniel E. (1988), Manufacturing by Design, *Harvard Business Review*, Julho – Agosto, pp. 81 – 91.

YIN, Robert K. (1994), *Case Study Research - Design and Methods*, Londres: Sage Publications.