

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

GESTÃO DO PROCESSO DE DESIGN DE EMBALAGENS  
DE MARCA PRÓPRIA: O Caso Condor

VANESSA MEZZADRI BRUDZINSKI

JOINVILLE/SC

2017

VANESSA MEZZADRI BRUDZINSKI

GESTÃO DO PROCESSO DE DESIGN DE EMBALAGENS  
DE MARCA PRÓPRIA: O Caso Condor

Dissertação de mestrado apresentada como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Design Profissional, na  
Universidade da Região de Joinville.  
Orientador: Fernando Pereira Pruner.

JOINVILLE/SC

2017

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

Brudzinski, Vanessa Mezzadri

B888g                    Gestão do processo de design de embalagens de marca própria: o caso Condor; orientador Msc. Fernando Pereira Pruner. – Joinville: UNIVILLE, 2017.

122 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville)

1. Marca de produtos - Design. 2. Embalagens - Design. 3. Design de produto. I. Pruner, Fernando Pereira (orient.). II. Título.

CDD 745.2

**Termo de Aprovação**

**“Gestão do Processo de Design de Embalagens de Marca Própria: O Caso Condor”**

por

Vanessa Mezzadri Brudzinski

Projeto Final julgado para a obtenção do título de Mestre em Design, aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.



Prof. MSc. Fernando Pereira Pruner

Orientador (UNIVILLE)



Profa. Dra. Marli Teresinha Everling

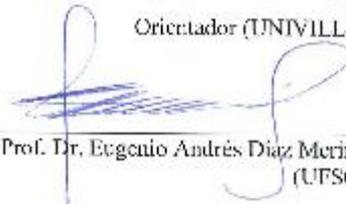
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Design

**Banca Examinadora:**



Prof. MSc. Fernando Pereira Pruner

Orientador (UNIVILLE)



Prof. Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino  
(UFSC)



Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral  
(UNIVILLE)



Prof. MSc. Elcio Ribeiro da Silva  
(UNIVILLE)

Joinville, 16 de março de 2017

## Agradecimentos

Meus sinceros agradecimentos a todos que me apoiaram pessoal ou profissionalmente durante a produção deste trabalho.

À minha família, especialmente ao apoio e compreensão da minha filha Ana Clara, minha mãe Leoni e minha tia Silvia.

Ao professor Fernando Pruner que, além de excelente orientador, foi um grande parceiro de trabalho.

Aos membros das minhas bancas de qualificação e de defesa, a todos os professores do programa, assim como a todos os colegas mestrandos.

Agradeço à Fundação Educacional da Região de Joinville pelo apoio financeiro por meio do Programa Institucional de Bolsas de Pós-Graduação.

Também não poderia deixar de agradecer ao meu Anjo da Guarda, que sempre está comigo e ilumina meu caminho. Neste episódio do mestrado ele foi essencial, me deu vitalidade, retidão e sabedoria, me acompanhou todas as semanas de Curitiba a Joinville sendo meu protetor e algumas vezes o próprio motorista.

## Resumo

Esta dissertação é resultado de um projeto de conclusão do mestrado profissional em design, cujo objetivo geral foi descrever o processo de desenvolvimento de embalagens de marca própria de uma rede varejista, buscando identificar as fragilidades e oportunidades do processo sob a ótica da gestão de design. Além do objetivo principal, outros objetivos foram definidos, a saber: levantar informações sobre o estado da arte do processo de criação de marca, marca própria e embalagens de varejo. Analisar o processo de criação e desenvolvimento de embalagens sob a ótica da gestão de design. Investigar conceitos do design na gestão de projetos de embalagens para marcas próprias de varejo. Descrever um caso prático de criação de marca própria e embalagens de varejo. Formular uma análise comparativa entre o estado da arte e a realização da prática ocorrida. Avaliar qualitativamente o estudo de caso da marca própria mediante a comparação com processos metodológicos do design. Realizou-se o estudo do estado da arte relativo aos temas que permeiam a embalagem, o varejo, as marcas próprias, o posicionamento de marca e branding, a gestão de design e processos metodológicos de design. Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa empírica orientada pelo estudo de caso. O objetivo foi documentar a gestão de design das embalagens de marca própria, de forma sistêmica, as informações e particularidades do projeto obtidas através da experiência e da vivência da pesquisadora. A análise comparativa entre os fundamentos da gestão de design com o estudo de caso foi executada com a finalidade de identificar concordâncias e discordâncias entre os dados coletados na vivência do projeto Condor e estado da arte. O confronto entre as pesquisas teóricas e empíricas pretendeu promover uma análise profunda sobre os métodos de gestão de design aplicados no projeto de embalagens de marca própria.

**Palavras-chave:** design de embalagens, marca própria de varejo, gestão de design.

## Abstract

This dissertation is the Industrial Design Professional Master Degree conclusion project which aims to describe the private label package development process for a retailer company, identifying weaknesses and opportunities based on the industrial design management perspective. Beyond this main goal, other objectives were defined: to research state of the art for brand, private label and retail packages creation process; to analyze the packages creation and development process based on the design management perspective; to investigate industrial design concepts for retail private label development process; to describe a private label and its set of packages creation on a real case; to formulate a comparative assessment between the state of the art and the what actually happen on the case; to qualitatively evaluate the case study when compared to industrial design methodologies. Subjects such as packaging, retail market, private labels, brand positioning and branding, design management and design methodologies were studied. The case study is based on the actual experience lived by the researcher, where all the information and specifics of a private label and its set of package creation is documented. An empirical research was conducted as a guideline for the case study to ensure its correct approach. The assessment between industrial design management foundations and the case study allows the identification of similarities and discrepancies. The crosscheck between theory and practice promotes a deep understanding about industrial design management and methods when applied to private label package design.

**Keywords:** package design, retail private label, design management.

## LISTA DE SIGLAS

ABRE – Associação Brasileira de Embalagens

ABMAPRO - Associação Brasileira de Marcas Próprias

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

APRAS - Associação Paranaense de Supermercados

GODE – Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Embalagens

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

PNRS – Plano Nacional de Resíduos Sólidos

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Amplitude da embalagem.....	24
Tabela 2 – Principais atributos das embalagens relacionados com as marcas tradicionais e marcas próprias.....	27
Tabela 3 – Linha do tempo da marca própria no Brasil .....	30
Tabela 4 – Quadro resumo sobre os três níveis de especialidade da gestão de design .....	49
Tabela 5 – Estratégias de design de acordo com as estratégias genéricas de Porter .	56
Tabela 6 – Distribuição da marca própria Condor.....	60
Tabela 7 – Nova distribuição da marca própria Condor.....	60
Tabela 8 – Descrição da prestação do serviço contratado.....	63
Tabela 9 – Quadro resumo da primeira fase do planejamento.....	66
Tabela 10 – Quadro resumo da segunda fase do planejamento.....	69
Tabela 11 – Quadro resumo do posicionamento da marca própria .....	70
Tabela 12 – Exemplos de classificação das matrizes e adaptações.....	92

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplos de marcas de bandeira e marcas exclusivas .....	15
Figura 2 - Abrangência da pesquisa.....	21
Figura 3 – Vendedores de leite e capim de angola. Aquarela de Jean-Baptiste Debret início do séc. XIX.....	23
Figura 4 – Redesign da marca e linha de produtos <i>Great Value</i> da rede <i>Walmart</i> .....	32
Figura 5 – Identidade Carrefour: uniforme, fachada, carrinhos e marca própria .....	35
Figura 6 – Linha de produtos Taeq, marca exclusiva do grupo Pão de Açúcar.....	42
Figura 7 – Método Habitat de Marca.....	44
Figura 8 – Método de design.....	51
Figura 9 – Método de gestão de projetos.....	51
Figura 10 – Framework BRetail: branding para o varejo .....	52
Figura 11 – GODE: Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Embalagens .....	53
Figura 12 – Interseção do design de embalagens com os demais recursos de design.....	53
Figura 13 – Áreas-chave de competência da gestão de design no desenvolvimento de embalagens.....	54
Figura 14 – Atuação do design nos três níveis de tomada de decisão .....	55
Figura 15 – Fatores a serem considerados na implementação do design em uma organização.....	58
Figura 16 – Síntese das etapas de trabalho descritas no estudo de caso.....	64
Figura 17 – Divisão das fases do Planejamento de Comunicação e Marketing .....	65
Figura 18 – Seleção de telas da apresentação da 1ª fase do planejamento.....	67
Figura 19 – Cronograma do plano de ação.....	68
Figura 20 – Distribuição, posicionamento e conceito das marcas exclusivas da Rede Condor.....	71
Figura 21 – Seleção de telas da apresentação da 2ª fase do planejamento.....	72
Figura 22 – Processo de padronização das informações de rotulagem .....	73
Figura 23 – Esquema padrão do fluxo da informação técnica. Ficha de rotulagem.....	73
Figura 24 – Esquema padrão do fluxo da informação. Ficha de impressão.....	74
Figura 25 – Processo de criação das marcas.....	75
Figura 26 – Redesign da marca D´Frutta .....	77
Figura 27 – Redesign da marca D´Aldeia .....	77
Figura 28 – Exemplo de defesa criativa dos elementos gráficos da marca.....	78

Figura 29 – Exemplo de descrição dos elementos gráficos para registro no INPI. ....	78
Figura 30 – Resultado da pesquisa de registro de marca .....	79
Figura 31 – Processo de criação da linha gráfica das embalagens.....	80
Figura 32 – Primeiros estudos das embalagens de bandeira .....	82
Figura 33 – Sequência do estudo das embalagens de bandeira .....	84
Figura 34 – Layout da linha gráfica das embalagens. Resultado final .....	85
Figura 35 – Status do projeto na criação.....	87
Figura 36 – Processo de reprodução e desdobramento das embalagens.....	88
Figura 37 – Planograma de criação das embalagens .....	89
Figura 38 – Planograma de aplicação das fontes .....	89
Figura 39 – Utilização das imagens nos produtos .....	90
Figura 40 – Quadro explicativo dos termos de referência .....	91
Figura 41 – Monitoramento do portfólio – Matrizes e Adaptações .....	92
Figura 42 – Monitoramento do portfólio – Produção de foto .....	93
Figura 43 – Foto cena de café da manhã e aplicação no rótulo.....	94
Figura 44 – Foto batata frita.....	95
Figura 45 – Status do projeto - Monitoramento de criação e finalização .....	97
Figura 46 – Cronograma de trabalho .....	97
Figura 47– Apontamentos propostos na gestão de design de embalagens de marcas próprias .....	105

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>8</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>9</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 FORMULAÇÃO DA PERGUNTA NORTEADORA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVO GERAL.....	19
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
<b>2 PROCESSOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>20</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>22</b>
3.1 A FUNÇÃO DA EMBALAGEM .....	22
3.2 A MARCA PRÓPRIA NO VAREJO.....	28
3.3 PERCEPÇÕES DE VALOR - DA CORPORAÇÃO PARA O PRODUTO .....	34
3.4 ELEMENTOS VISUAIS NO PROJETO DE EMBALAGENS DE MARCA PRÓPRIA.....	39
3.5 A CONSTRUÇÃO DA MARCA PRÓPRIA - BRANDING .....	42
3.6 A GESTÃO DE DESIGN NO DESENVOLVIMENTO DE EMBALAGENS .....	45
3.6.1 Gestão de design.....	46
3.6.2 O gestor de design .....	47
3.6.3 Níveis da gestão de design.....	48
3.7 GESTÃO, DESIGN E MÉTODOS .....	50
<b>4 O CASO CONDOR</b> .....	<b>59</b>
4.1 AGÊNCIA, CLIENTE E A GESTORA DE DESIGN.....	59
4.2 O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO .....	63
4.2.1 Etapa 1 – Planejamento .....	64
4.2.2 Etapa 2 – Marcas.....	75
4.2.3 Etapa 3 – Desenvolvimento de linha gráfica das embalagens.....	80
4.2.4 Etapa 4 – Desdobramento das embalagens.....	87
4.3 CONSIDERAÇÕES E FECHAMENTO DO ESTUDO DE CASO .....	98
<b>5 ANÁLISE COMPARATIVA - PRÁTICA vs TEORIA</b> .....	<b>100</b>
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>110</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As embalagens de bens de consumo estão presentes no dia a dia da vida contemporânea, os produtos se apresentam e se diferem entre si, são transportados e protegidos por elas. Historicamente, por meio da observação da natureza, o homem percebeu a necessidade do uso das embalagens. A vagem para proteger o feijão ou a palha para envolver a espiga de milho são exemplos das inspirações humanas para o desenvolvimento desses artefatos.

Na sociedade mercantil caracterizada pela troca, as embalagens exercem funções básicas e essenciais como conter, proteger e viabilizar o transporte dos produtos. Porém, para serem inseridas comercialmente essas características intrínsecas não são suficientes no apelo de compra. Como uma poderosa ferramenta de marketing, a embalagem assume a conotação de comunicação através da linguagem gráfica e, assim, torna-se um fator decisivo no ponto de venda.

Na gôndola do supermercado o consumidor será seduzido pela atração da embalagem e escolherá uma, dentre os trinta mil itens, em média, que o supermercado oferece. À primeira percepção, embalagem e produto não se dissociam, pois é ela que deve transmitir, em apenas três segundos, a qualidade do produto e os seus diferenciais (ABRE, 2015, *web*).

O desenvolvimento do projeto de design de embalagens contempla os aspectos tangíveis e intangíveis do processo. É exigido do designer o conhecimento sobre as características técnicas específicas de produção das embalagens e as legislações vigentes para que o produto esteja em consonância com estas determinações, pois também é responsável pela apresentação legal do produto. Neste sentido o designer deve estar consciente de sua responsabilidade ambiental, refletindo sobre o futuro das embalagens, o ciclo de vida, o descarte, a reutilização e a redução de embalagens para aumentar a performance ambiental. Em paralelo estão os aspectos intangíveis, como as percepções e necessidades do consumidor, a essência da mensagem transmitida pela empresa detentora do produto e/ou da marca, os aspectos de qualidade do produto, a inovação e tecnologia que a embalagem pode carregar. O designer assimilará as informações e as transformará em estímulo visual através da embalagem.

Seguindo a premissa de que os consumidores são motivados pela comunicação visual da embalagem, a marca assume papel identificador e diferenciador. Neste contexto, ela é a promessa da empresa em fornecer uma série de atributos, benefícios e serviços aos compradores. Ao assinar a autoria do produto, a marca garante o nível de desempenho, diferencia-o e identifica-o, facilitando o reconhecimento e favorecendo a fidelidade do consumidor.

No varejo, existem basicamente dois tipos de apresentação de produtos, o produto tradicional e o de marca própria.

Um produto tradicional é assinado pela marca do seu fabricante e comercializado nos mais diferentes estabelecimentos, ele ganha força com a exposição da marca por meio dos investimentos em publicidade, posicionamento na gôndola, merchandising, e, principalmente, com a pulverização na distribuição de venda, além da inovação no produto e a qualidade da matéria prima. Já a marca própria é “um conjunto de produtos assinados pela rede varejista, atacadista ou qualquer outro distribuidor de bens de consumo; comercializados exclusivamente em estabelecimento próprio. Normalmente não possui unidade produtora” (OLIVEIRA, 2009). A produção é de responsabilidade dos fornecedores que co-participam com a entrega do produto. A marca própria engloba os conceitos de identidade de marca da empresa que a detém e a imagem que é percebida pelo consumidor.

A marca própria pode levar o nome da empresa ou utilizar outra marca não associada à designação da organização, possui identidade própria e é fornecida sob encomenda, atendendo a especificações definidas pelo detentor da marca.

O termo “marca de bandeira” é usado para designar os produtos que levam a marca da empresa como assinatura principal. Já o termo “marca exclusiva” pode ser usado para uma marca própria que usa um pseudônimo exclusivo para assinar os produtos. Pode-se considerar que toda marca própria é exclusiva, pela forma como é administrada.

Figura 1 – Exemplos de marcas de bandeira e marcas exclusivas

<p>Bandeira da rede</p> 	<p>Bandeira da rede</p> 	<p>Bandeira da rede</p> 	<p>Bandeira da rede</p> 	
<p>Marca de bandeira</p>  	<p>Marca de bandeira</p>  	<p>Marca exclusiva</p>  	<p>Marca exclusiva</p>  	<p>Marca exclusiva</p>  

Fonte: Primária

Um dos atributos das marcas próprias deve ser a clara visão de como a empresa deseja ser percebida pela intervenção da embalagem, ao ofertar um produto que levará o nome e as responsabilidades da corporação. Portanto, investir em marca própria é investir na identidade da própria empresa.

As embalagens possuem imagens que estão integradas à marca, conseqüentemente, mesmo depois de vazias, a representam.

Uma estratégia de design pode favorecer a exposição do produto. As novas formas de comercialização que a internet possibilita, a globalização e, sem dúvida, fatores ambientais e sustentáveis são questões que afetam o futuro das embalagens, exigindo novas atitudes de todos os envolvidos com o tema.

O consumidor está cada vez mais atento às melhores práticas de produção e comercialização que envolvem os produtos e as marcas de sua preferência. As embalagens que utilizam papelão produzido com certificação de manejo sustentável, ou que têm dupla função e aumentam sua vida útil, são atrativas na comunicação e estratégia da marca. O varejo, ao apresentar produtos de marca própria, poderá transmitir a mensagem de inovação e sustentabilidade por meio das escolhas feitas no desenvolvimento das embalagens. O design pode inserir nos projetos - na

criação, na produção e na comercialização -, práticas que incentivem o consumo responsável.

A implantação de produtos de marca própria por uma rede varejista passa por uma estratégia comercial e pelo posicionamento de comunicação que esta empresa pretende assumir. A comunicação visual das embalagens tem a missão de construir a fidelidade do cliente, assim como evocar uma resposta favorável ao produto que representa a marca.

Pode-se destacar que entre a necessidade de uma nova embalagem, o projeto e a entrega do produto final ao consumidor estão os delineamentos do projeto, aos quais podemos chamar de gestão de design. Segundo Kathryn Best (2012, p. 8), a “gestão de design é o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos [...] e experiências que fazem parte da nossa vida”.

Esta dissertação tem como proposta a análise de um caso que trata da gestão de um projeto de design de embalagens para varejo. O relato desta pesquisa é resultado da experiência vivida pela mestranda durante o projeto Condor, entre 2012 e 2013. Apresentam-se a agência CCZ/WOW como prestadora de serviços de design e local de trabalho da mestranda no período do projeto, e a empresa Rede Condor de Supermercados, como cliente e detentora da Marca Própria Condor.

O relato da pesquisa empírica, descrito e fundamentado, se deve ao histórico acadêmico e profissional da mestranda. Por dez anos, atuou como designer e como gestora de equipes e processos de design. A formação acadêmica em Design Gráfico e a especialização em Gestão de Design deram suporte e embasamento teórico para que os conceitos de gestão de design fossem colocados em prática no projeto Condor, especificamente, como coordenadora do projeto de embalagens da marca própria.

Para a pesquisa do mestrado, a compreensão sobre as características e assuntos relacionados às marcas próprias e a gestão de design, por meio da fundamentação teórica, se faz necessária a fim de identificar e relatar as fragilidades e as oportunidades do projeto.

A Rede Condor de Supermercados apresentou os primeiros produtos de marca própria em 2006. No início, o design das embalagens era subjugado, as embalagens eram desenvolvidas diretamente pelos diversos fabricantes dos

produtos e o elemento identificador era a simples aplicação da marca da bandeira. Com o passar do tempo, os itens de marca própria foram ampliando o portfólio da rede e, conseqüentemente, a identidade visual foi perdendo força. Em 2012, com o planejamento da ampliação comercial do *mix* de cinquenta e seis para trezentos produtos, a empresa elevava o patamar da marca própria, expandindo os pontos de contato com o consumidor. Uma atenção especial foi dada ao design, visto que anteriormente era feito sem o critério de unidade visual, entretanto, agora necessitaria ser executado com o cuidado em transmitir uma imagem de marca forte<sup>1</sup> e a própria essência dos serviços prestados pela rede.

O projeto de design, denominado Embalagens da Marca Própria Rede Condor, envolveu o estudo do portfólio de trezentos produtos de bens não duráveis, a gestão e criação das embalagens respectivas, a criação da identidade da marca Condor para as embalagens e a criação de mais seis marcas exclusivas. O trabalho se desenvolveu entre fevereiro de 2012 e junho de 2013, realizado pela agência de comunicação e design CCZ/WOW para o cliente Rede Condor de Supermercados.

O estudo de caso da rede Condor será relatado como pesquisa do programa de Mestrado Profissional em Design – UNIVILLE (2015/2017). Esse relato irá descrever a gestão de um projeto de design, desde a concepção formal da linha gráfica, estudo de concorrentes, posicionamento estratégico da marca institucional, gestão de equipe, gerenciamento das expectativas entre designers e grupo gestor, conhecimento e adequação da forma gráfica aos diferentes materiais impressos, até a gestão das informações técnicas dos produtos advindos dos mais variados fabricantes.

O estudo de caso propõe recolher os dados a partir da fonte direta e dar explicações originais que possibilitem a extração cuidadosa de conclusões e recomendações. A investigação do projeto Marcas Próprias Condor pretende confrontar a pesquisa empírica relatada no estudo de caso com a revisão de literatura, com isso, será possível analisar o processo de criação de embalagens e estabelecer diretrizes norteadoras para a gestão de design de embalagens de marca própria de varejo.

---

<sup>1</sup> O conceito de Marca Forte, ou *Brand Equity* foi definido como o ativo (ou o passivo) da marca ligado ao nome e ao símbolo de uma marca que se agrega a um produto ou serviço (ou deles se subtrai). Esses ativos podem ser agrupados em quatro dimensões: conscientização de marca, qualidade percebida, associação de marca e fidelidade à marca (AAKER, 2009).

A escolha do tema da pesquisa se deu pela dificuldade da mestranda, enquanto coordenadora do projeto, em encontrar material teórico com abordagem nas metodologias de design de embalagens, especificamente sobre desenvolvimento de marcas próprias.

O registro teórico da gestão de design das embalagens de marca própria se faz necessário na perspectiva social e econômica, apoiando-se em um estudo de caso consistente. Este trabalho se propõe a fornecer diretrizes para que designers executem criativa e planejadamente novos projetos de gestão de desenvolvimento de embalagens, da mesma forma que os varejistas possam deter o conhecimento de um referencial teórico na implantação de produtos de marca própria.

## 1.1 FORMULAÇÃO DA PERGUNTA NORTEADORA DE PESQUISA

Um dos fatores de diferenciação dos produtos de varejo é a embalagem. Sua missão é expor uma imagem que transmita a essência do produto e a mensagem da marca. Tem a finalidade de seduzir o consumidor na prateleira do supermercado.

Para que esta mensagem seja transmitida, a embalagem deve ser planejada desde a concepção do projeto, em termos de pesquisa das necessidades e anseios do público consumidor, até a elaboração dos conceitos mercadológicos e expressões visuais da criação gráfica.

Diversos autores descrevem métodos de criação de embalagens como MESTRINER (2002, 2005), STEWART (2010), GIOVANNETTI (1995), outros autores tratam o assunto na dimensão da gestão de design, como MARTINS e MERINO (2011), MOZOTA (2011), BRUNNER e EMERY (2010). As marcas próprias são abordadas na literatura, principalmente, por autores que salientam os conceitos do marketing ou de administração, como OLIVEIRA (2009) e AAKER (2009). Esses autores apresentam discussões teóricas sobre a temática da embalagem, da marca e da gestão, sem, no entanto, levar em conta uma abordagem sistemática de projeto de design na implementação de embalagens de marcas próprias. A partir desta necessidade formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Como estabelecer diretrizes norteadoras para a gestão de design de embalagens de marca própria de varejo, com base na pesquisa empírica orientada

por um estudo de caso, de forma que contribuam para projetos de design no setor varejista?

A partir do problema de pesquisa, faz-se necessário estabelecer objetivos que orientem o desenvolvimento da dissertação.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Descrever o processo de desenvolvimento de embalagens de marca própria de uma rede varejista, buscando identificar as fragilidades e oportunidades do processo sob a ótica da gestão de design.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Visando alcançar o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Levantar informações sobre o estado da arte do processo de criação de marca, marca própria e embalagens de varejo.
- Analisar o processo de criação e desenvolvimento de embalagens sob a ótica da gestão de design.
- Investigar conceitos do design na gestão de projetos de embalagens para marcas próprias de varejo.
- Descrever um caso prático de criação de marca própria e embalagens de varejo.
- Formular uma análise comparativa entre o estado da arte e a realização da prática ocorrida.
- Avaliar qualitativamente o estudo de caso da marca própria Condor.

## 2 PROCESSOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como sistematizada do tipo aplicada e experimental, envolvendo a pesquisa empírica e bibliográfica.

A pesquisa foi dividida em três momentos. Inicialmente fez-se uma revisão sistemática de literatura, com objetivo de caráter exploratório, visando mapear o tema de embalagens inseridas no varejo sob a assinatura da marca própria. Após, outra revisão foi realizada tendo em vista aprofundar o tema da gestão de design no desenvolvimento de embalagens, esclarecendo os objetivos da gestão de design, o papel do gestor, os níveis de tomadas de decisões de design e, por fim, a investigação de alguns métodos e processos de design.

Em um segundo momento, utilizou-se a metodologia aplicada de pesquisa empírica orientada pelo estudo de caso. O método do estudo de caso levou em conta a necessidade de organizar e analisar todo o material obtido, a fim de viabilizar a compreensão da realidade estudada, visando propor a sua reprodução ou eventuais correções.

Yin (2005) salienta que se utiliza como procedimento o estudo de caso quando questões do tipo “como” e “por que” são colocadas. O estudo de caso do projeto Condor propôs apresentar evidências que respondam à questão: Como e por que a gestão de design está inserida no processo de desenvolvimento de embalagens da marca própria Condor?

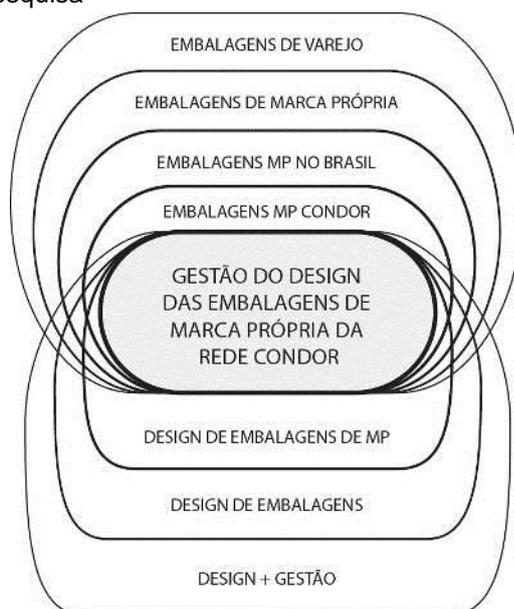
Por tratar-se de um estudo vivenciado pela pesquisadora, durante um determinado período de tempo, os dados foram coletados a partir de fonte direta dos documentos originais, bem como da percepção das relações estabelecidas pela pesquisadora durante a realização do projeto, da seguinte forma:

- Coleta de dados a partir da fonte direta: compilação e organização dos dados registrados durante a execução do projeto, entre fevereiro de 2012 e junho de 2013;
- Descrição detalhada do projeto executado: sistematização das informações coletadas em forma de organização de notas, documentação e análise;
- Diagrama do processo: esquema sintético das etapas do projeto executado.

Segundo Gil (1991), a característica de profundidade à exaustão, intrínseca a este tipo de pesquisa, faz com que o estudo de caso permita um conhecimento amplo e específico do objeto estudado; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisa, uma vez que proporciona certa vivência da realidade, tendo por base a discussão, a análise e a busca de solução de um determinado problema extraído da vida real.

Neste sentido, é necessário que o projeto contemple parâmetros que auxiliem no direcionamento do estudo, visando à exequibilidade do projeto. Conforme figura 2, os assuntos periféricos abordados constituem a base teórica da pesquisa e, por meio deles, o tema gestão de design ganha subsídios à elaboração da análise do estudo de Gestão de Design das Embalagens de Marca Própria: O Caso da Marca Condor.

Figura 2 - Abrangência da pesquisa



Fonte: Da autora

Num terceiro momento, desenvolveu-se uma análise da pesquisa empírica orientada pelo estudo de caso que seguiu-se paralelamente à revisão de literatura. O confronto entre as pesquisas teóricas e empíricas pretendeu promover uma análise profunda sobre os métodos de gestão de design aplicados no projeto de embalagens de marca própria.

Finalmente, apresentou-se uma conclusão sobre o problema analisado nesta dissertação, bem como as recomendações para futuras pesquisas.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta investigação tem por finalidade identificar as características do desenvolvimento de projetos de gestão de design de embalagens para marcas próprias, assim como temas específicos correlatos a este universo, como a embalagem, o varejo, marketing e metodologias de projetos de design.

A partir da aproximação com o projeto Marcas Próprias Condor e posteriormente com a linha de atuação do PPGDesign/Univille, percebeu-se que a contribuição da investigação poderia estar associada ao entendimento da gestão de design nas relações entre o design, as embalagens, a mensagem da marca própria e o consumidor.

Para delineamento da fundamentação foram revisados autores como: Aaker (2011), Adrian Forty (2007), Best (2006 e 2012), Cavalcanti e Chagas (2006), Martins e Merino (2011), Mestriner (2002 e 2005), Mozota (2011), Oliveira (2009), Perez (2004), Seragini (2003), Stewart (2010), entre outros. Dados de mercados específicos foram levantados de entidades como a Associação Brasileira de Embalagens (ABRE) e a Associação Brasileira de Marcas Próprias (ABMAPRO).

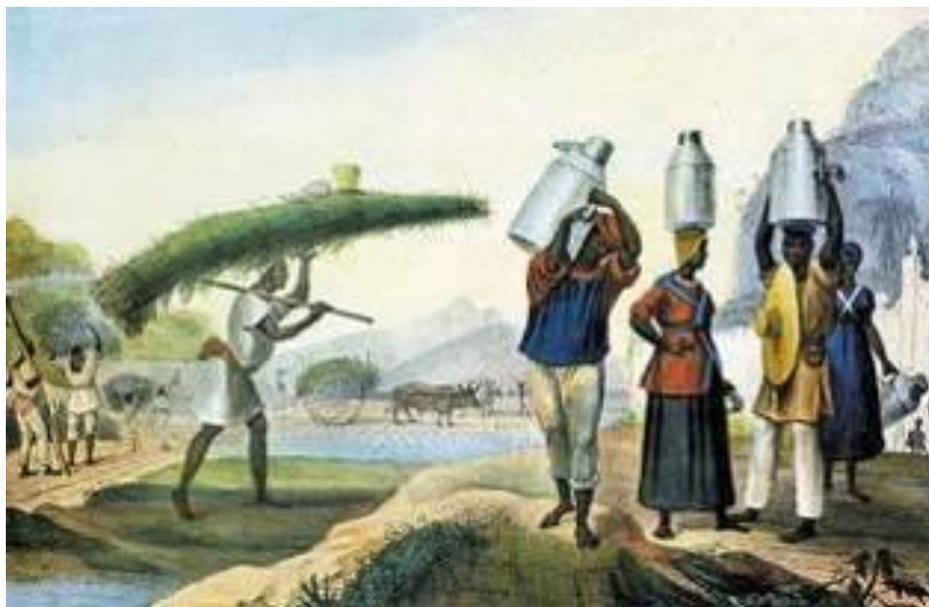
Salienta-se que este estudo se configura como uma dissertação, aprofundando-se nas temáticas que envolvem o tema Gestão de Design de Embalagens de Marcas Próprias.

#### 3.1 A FUNÇÃO DA EMBALAGEM

Se ovos ainda fossem recolhidos dos ninhos diretos para o consumo, ou então os grãos plantados no quintal de casa, talvez as embalagens não tivessem a importância no desenvolvimento comercial dos produtos que possuem atualmente. Na sociedade comercial em que há troca de mercadorias, elas exercem funções básicas e essenciais como conter, proteger e viabilizar o transporte dos produtos. No século XIX, as embalagens eram artefatos preciosos, dados a sua escassez. No entanto, já se faziam presentes no cotidiano das pessoas. Muitos escravos vendedores de leite transportavam esse produto em latões, alguns deles fechados

com cadeados para que o leite não fosse misturado com a água durante a viagem (CAVALCANTI & CHAGAS, 2006).

Figura 3 – Vendedores de leite e capim de Angola. Aquarela de Jean-Baptiste Debret início do séc. XIX



Fonte: Cavalcanti e Chagas (2006)

As embalagens foram incorporando funções ao longo da sua história e sua linguagem visual foi ganhando elementos de representação. Inicialmente, a forma do recipiente lhe atribuía personalidade - atributo que permanece até hoje como o exemplo emblemático da garrafa de Coca-Cola. Com o avanço do comércio mundial, por volta do século XV, os rótulos passaram a identificar e discriminar os produtos. Assim, o “conter” juntou-se com o “identificar”.

Com o fim da Segunda Guerra as embalagens tornaram-se os maiores ícones da sociedade de consumo de massa. Mestriner (2002, p.16), afirma que “o desenvolvimento dos meios de comunicação e da publicidade, o surgimento da televisão e a criação dos supermercados estabeleceram os padrões visuais da embalagem tal qual a conhecemos hoje. Nos supermercados, as embalagens precisavam explicar ao consumidor o conteúdo do produto e suas características, estimular as vendas levando o consumidor à compra. Não havia mais o balconista para fazer isso”.

Hoje, a embalagem representa um importante componente da vida moderna em função do desenvolvimento da indústria, do comércio, da tecnologia e da própria

sociedade. Além dos requisitos essenciais básicos, desempenham funções sociais e econômicas de amplo aspecto, tais como as inovações em sistemas de acondicionamento de alimentos que podem estender o prazo de validade ou ter a função de refletir traços culturais ao estampar um elemento gráfico característico de uma sociedade. Mestriner (2002) reforça que a embalagem exerce influência em diversos âmbitos que dela usufruem, conforme tabela 1. Seu nível de abrangência é demonstrado pelas funções que ela desempenha.

Tabela 1 – Amplitude da embalagem

Funções primárias	Conter, proteger, transportar
Econômicas	Componente do valor e do custo de produção Matérias-primas
Tecnológicas	Sistemas de acondicionamento Novos materiais Conservação de produtos
Mercadológicas	Atrair a atenção Transmitir informações Despertar desejo de compra Vencer a barreira do preço
Conceituais	Construir a marca do produto Formar conceito sobre o fabricante/distribuidor Agregar valor significativo ao produto
Comunicação e Marketing	Principal oportunidade de comunicação do produto Suporte de ações promocionais
Sociocultural	Expressão da cultura e do estágio de desenvolvimento do país
Meio ambiente	Importante componente do lixo urbano Reciclagem/Tendência mundial Educação ambiental de práticas sustentáveis

Fonte: Adaptado pela autora de Mestriner (2002)

Os dados apresentados demonstram que, no desenvolvimento de uma embalagem, diversos fatores são avaliados e ponderados. A embalagem viabiliza a dinâmica global de produção e consumo, tornando os mais diferentes produtos acessíveis para pessoas ao redor de todo o planeta. Ao mesmo tempo, possibilita a economia global em sua dinâmica de produção regionalizada e otimizada,

buscando-se a eficiência e a sustentabilidade dos processos industriais (ABRE, 2016, *web*).

O objeto tangível que se apresenta ao consumidor é composto por elementos formais e visuais escolhidos estrategicamente. O design transforma um simples invólucro em uma embalagem cheia de significados e faz com que estes bens não duráveis de consumo carreguem consigo a amplitude da mensagem. Segundo Mestriner (2002), o design tem a responsabilidade de transmitir tudo aquilo que o consumidor não vê, mas que representa um grande esforço produtivo para colocar nas prateleiras o que a sociedade industrial moderna consegue oferecer de melhor.

Além disso, o design agrega valor aos produtos ao adequá-los de maneira eficiente às necessidades e expectativas do consumidor. Estes valores podem ser emocionais e geram reflexos práticos bastante objetivos, como percepção de funcionalidade, identidade, personalidade e, principalmente, fidelidade à marca.

A embalagem de consumo é reconhecida como importante argumento de venda de produtos, dado o seu presente significado comunicativo, observa Riva (2001). Os profissionais de design situam-se como agentes ativos no processo de projeção e desenvolvimento de embalagens.

Dentro deste contexto, as empresas buscam garantir que os produtos tenham diferenciação competitiva e, muitas vezes, é por meio do design que garantem os resultados positivos. Estudo realizado pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI) indica que 75% das empresas que investiram em design registraram aumentos em suas vendas, sendo que 41% também conseguiram reduzir os seus custos. A pesquisa mostrou ainda que, entre produtos semelhantes, o consumidor acaba preferindo o que possui a embalagem mais atraente, bela e prática, estando inclusive disposto a experimentar uma marca nova se a embalagem desta possuir tais características (ABRE, 2016, *web*).

Frente ao ambiente de mercado, a embalagem tornou-se estratégia para a competitividade dos negócios. Ela “é considerada o reflexo de uma sociedade, de sua cultura, hábitos, e do seu estágio de desenvolvimento econômico, social e ambiental” (ABRE, 2016, *web*). A embalagem também é tida como o termômetro de uma economia, contribuindo para aferir o volume de atividade do setor produtivo.

No que se refere aos bens de consumo não duráveis, o consumidor contemporâneo não dissocia a embalagem do conteúdo. Ela é uma poderosa

ferramenta de marketing e torna-se fator decisivo no ponto de venda, já que muitas vezes a embalagem é a única forma de promoção do produto, uma vez que não tem apoio de mídia individual. Segundo Aaker (2011), uma marca de sucesso deve ir além dos seus benefícios funcionais e do valor pelo preço, devendo introduzir outras bases de relacionamento com os consumidores, mediante a oferta de benefícios emocionais, autoexpressivos e sociais. A imagem do produto, transferida por meio da embalagem, deve desenvolver e estimular um sentimento de interesses comuns entre marca e cliente.

Nas prateleiras dos supermercados uma série de marcas se apresenta ao consumidor, trazendo consigo os valores conceituais que seus fabricantes e/ou distribuidores, estrategicamente, desejam transmitir ao seu público.

No Brasil, durante muitos anos, a oferta de mercado era dominada pelas grandes indústrias, que apresentavam para os consumidores as marcas tradicionais as quais permanecem até hoje à sua disposição. Essas indústrias possuem marcas fortemente construídas e, geralmente, representam um *mix* de produtos de qualidade. Os consumidores têm contato com a marca por intermédio da distribuição de venda pulverizada, além de esforços de comunicação e marketing. As embalagens das marcas tradicionais são ancoradas por estímulos publicitários em mídias digitais ou televisivas, ações promocionais no PDV e estruturas de branding privilegiadas.

As marcas tradicionais procuram dar foco à inovação – estão próximas dos clientes da sua categoria e naturalmente pensam como melhorar a experiência do consumidor. A inovação de seus produtos é o que as diferenciam dos seus concorrentes. Essas marcas introduzem novos sabores, formulações, tecnologias de produção e todas essas características se mostram em “nova embalagem”. Constantemente sendo retrabalhadas, as embalagens mudam conforme as inovações do produto ou o posicionamento da marca, oferecendo novidade e aumentando a lealdade dos clientes.

Por outro lado, as embalagens de marca própria, como citado anteriormente, representam “um conjunto de produtos assinados pela rede varejista, atacadista ou qualquer outro distribuidor de bens de consumo; comercializados exclusivamente em estabelecimento próprio” (OLIVEIRA, 2009, p.10). A marca própria engloba os

conceitos de identidade de marca da empresa que a detém e a imagem que é percebida pelo consumidor.

Na amplitude conceitual da embalagem, a marca própria deve transmitir atributos que equilibrem e enalteçam o valor da marca da corporação, assim como os serviços prestados por ela. Como resultado, a fidelização dos consumidores à loja pode ser relacionada com produtos oferecidos com exclusividade naquela rede.

O crescente número de produtos de marcas próprias também está ligado a razões como o preço, uma vez que normalmente os produtos destes modelos de negócios são 15% a 40% mais baixos do que os produtos das marcas tradicionais, o que consequentemente fideliza os consumidores sensíveis a preço.

Entre as marcas tradicionais e as marcas próprias, podem-se considerar três aspectos mais relevantes em que as funções das embalagens se distanciam em objetivos e aplicações: Mercadológicos, Conceituais e a Comunicação e Marketing, conforme relacionado abaixo.

Tabela 2 – Principais atributos das embalagens relacionados com as marcas tradicionais e marcas próprias

ATRIBUTOS	MARCAS TRADICIONAIS	MARCAS PRÓPRIAS
<b>Mercadológicos</b> Chamar a atenção. Transmitir informações. Despertar desejo de compra. Vencer a barreira do preço.	Constante trabalho de pesquisa e design. A inovação do produto é transmitida através do design com constantes evoluções da embalagem. A qualidade e inovação do produto superam a barreira do preço.	Representa um serviço prestado pela rede. O design da embalagem não tem constante atualização. Maior relação entre custo e benefício.
<b>Conceituais</b> Construir a marca do produto. Formar conceito sobre o fabricante/distribuidor. Agregar valor significativo ao produto.	Estruturas de branding privilegiadas. O produto está relacionado com a força da marca e sua significação. Representa um mix de produtos.	Relacionada diretamente com a qualidade dos serviços prestados pela rede. Estabelece relação de confiança entre consumidor e rede varejista.
<b>Comunicação e Mkt</b> Principal oportunidade de comunicação do produto. Suporte de ações promocionais.	Além da embalagem, o produto tem apoio de marketing em diversos pontos de contato: PDV, mídias externas, merchandising, etc	As embalagens se apoiam na força da marca da corporação. Não têm apoio de ações específicas para promoção dos produtos. A comunicação da marca da rede favorece a exposição nas gôndolas.

Percebe-se que as embalagens foram evoluindo mediante as necessidades humanas, desde o simples conter, transportar, armazenar, proteger e vender, até a atualidade, em que a embalagem incorpora o posicionamento da corporação e busca refletir a percepção de valor do produto para o consumidor.

A embalagem é parte integrante do produto e todos os atributos que compõem o processo do seu desenvolvimento são estruturados através da composição visual gerenciada e estabelecida pelo design.

### 3.2 A MARCA PRÓPRIA NO VAREJO

Na gôndola do supermercado, no meio de tantos produtos, o consumidor será seduzido por uma embalagem que o fará realizar a compra. No início perceptivo, embalagem e produto não se dissociam, a embalagem é o produto. Como uma poderosa ferramenta de marketing, ela torna-se um fator decisivo no ponto de venda. Por meio do design de um rótulo informativo e um formato inovador, a embalagem deve demonstrar a qualidade do produto e conferir credibilidade e seriedade à empresa detentora da marca oferecida. Ao assinar a autoria do produto, a marca assume papel identificador e diferenciador.

Quando o produto é assinado como marca própria, esta engloba conceitos de identidade de marca (personalidade da empresa que representa) e de imagem (aquilo que é percebido pelo consumidor).

A criação das marcas próprias no Brasil foi impulsionada pelos acordos comerciais entre pequenos fabricantes e grandes varejistas. A cobrança de taxas extras, como o privilégio na colocação nas gôndolas, a exigência do chamado “enxoval”, isto é, o primeiro lote de produtos enviados a uma nova loja gratuitamente, concentrou o mercado nas mãos de quem tinha poder de barganha para absorver estes custos. Com isso, pequenos produtores perderam espaço gradativamente e as grandes marcas assumiram a presença maciça nas gôndolas.

A busca por oferecer o preço mais baixo para o consumidor faz com que os fornecedores cedam às exigências dos supermercadistas, afinal não estar na gôndola de uma dessas grandes redes significa uma perda substancial de mercado.

O fornecimento dos produtos de marcas próprias foi uma alternativa que pequenos e médios produtores e supermercadistas encontraram para equilibrar as parcerias comerciais. Os fabricantes elevam sua participação de mercado, garantem um espaço adicional na gôndola e utilizam sua capacidade ociosa. Os varejistas podem obter alguns benefícios com o lançamento de marcas próprias, como o aumento da margem de lucro por meio de maior volume de vendas destes produtos e a construção da imagem varejista, pois esta estratégia é importante em termos de posicionamento (SILVA, MERLO, & NAGANO, 2012).

O negócio tornou-se lucrativo para os varejistas e para os fornecedores, fazendo com que as grandes redes aumentassem substancialmente o investimento nas marcas próprias e os fornecedores investissem em qualidade do produto. No varejo o resultado é o aumento da margem de lucro do produto e na indústria representa o corte no alto investimento em comunicação, marketing e publicidade, além da possibilidade de estar na prateleira de uma grande rede.

Desde meados dos anos 70, o Brasil já apresentava iniciativas de comercialização de marcas próprias no setor varejista, com foco em produtos genéricos em que a marca era suprimida e apenas apresentava o nome da categoria, sem qualquer diferenciação e preocupação com qualidade. O único diferencial era o preço.

Pouco a pouco, o cenário das grandes redes de supermercados foi mudando. Nos anos 90, com a entrada das bandeiras<sup>2</sup> do varejo mundial, as marcas próprias ganharam espaço, aumentaram-se os investimentos na qualidade dos produtos e nas suas apresentações. Entretanto, o maior diferencial continuou a ser o preço. A importação de produtos de marca própria com padrões de qualidade internacionais, os quais passaram a competir com as marcas tradicionais no mercado brasileiro, foram fundamentais para a consolidação das marcas próprias no país (ABMAPRO, 2015, *web*).

A partir de 2004, as marcas próprias passam a agregar novos conceitos ao produto ou serviço, gerando valor ao que era oferecido. Conceitos ligados à inovação, ao bem-estar, à sustentabilidade, ficam claros e à vista dos consumidores.

---

<sup>2</sup> Entende-se por “bandeira” a marca que se apresenta ao consumidor final, estampa o letreiro do supermercado, diferentemente da marca do grupo econômico, por exemplo.

Atualmente a oferta da marca própria em um estabelecimento é mais que um produto, é igualmente um serviço, uma vez que o consumidor passa a adquirir um produto honesto com qualidade percebida por um preço justo.

Tabela 3 – Linha do tempo da marca própria no Brasil

ANOS 70	ANOS 80	ANOS 90	ANOS 2000	2015
Produtos considerados genéricos	Produto de combate contra as altas de preço.	Similares aos líderes, mas com preços menores.	Produtos exclusivos que trazem benefícios (tangíveis ou intangíveis) com personalidade própria	Posicionamento claro no PDV. Produto honesto com preço justo. Estruturado nas premissas do Design. Representa a entrega de um serviço.
1ª geração	2ª geração	3ª geração	4ª geração	Em desenvolvimento

Fonte: Adaptado pela autora de ABMAPRO (2015, *web*)

A tabela 3 mostra que atributos foram sendo acrescentados às embalagens de marca própria à medida que seguiram evoluindo.

O que era tratado apenas como diferencial de preço passou a ser percebido como valor de marca institucional. Por exemplo, a primeira geração das marcas próprias apresentava embalagens visualmente inferiores, os produtos não possuíam marca ou qualquer diferencial gráfico. Os produtos eram identificados apenas com a designação do produto (arroz, feijão, etc.). O principal diferencial estava centrado apenas no preço baixo. Atualmente a estratégia é oferecer produtos com valor agregado, desenvolvidos com tecnologia inovadora e fornecedores especializados. As embalagens precisam apresentar um visual elaborado e uma identidade gráfica que denote a personalidade da marca que representa.

Diante desta realidade, o design das embalagens é ao mesmo tempo expressão da marca da rede e atributo do conteúdo do produto, pois agrega valor e significados que antes estes produtos de marca própria não tinham. Ao promover as marcas próprias, as redes varejistas descobriram que o consumidor brasileiro é exigente e valoriza embalagens que transmitam as peculiaridades da marca e do produto. Por isso, o investimento em design tornou-se indispensável para o sucesso das vendas.

O histórico das marcas próprias pode ajudar a compreender o cenário atual, pois as mudanças na economia alteraram o comportamento de compra do consumidor, as características, a evolução da apresentação das embalagens.

Pode-se dizer que a quinta geração das marcas próprias no Brasil ainda está em construção, pois requer um exercício constante para atualização inovadora em processos e materiais, assim como utilizar-se da expressão gráfica para reflexão sobre o futuro das embalagens.

O desempenho e a trajetória dos produtos de marca própria no mundo são diferentes. No Brasil há um comportamento peculiar do consumidor e do próprio setor varejista que foge à regra se comparado a outros lugares. A morosidade dos empresários em investir em posicionamento da marca e inovação dos produtos, por um lado, e, por outro, o desinteresse por parte do consumidor em experimentar a nova marca, que refletem no baixo crescimento de vendas, representando 5% na categoria de produtos de alto giro industrializados. Na Europa e nos Estados Unidos o setor está consolidado, chegando a ter alta participação no mercado, por volta de 38%. A Suíça é o país que lidera a participação de marcas próprias em todo o mundo, chegando a 48% (ABMAPRO, 2015, *web*).

Alguns dados, apresentados no 19º Estudo Anual de Marcas Próprias da Nielsen, são exemplos da movimentação financeira associadas diretamente à marca própria (ABMAPRO, 2015, *web*). Nos Estados Unidos a participação do mercado<sup>3</sup> foi de 17,7% em 2014, gerando uma receita de \$ 111 bilhões. No Brasil a possibilidade de crescimento do mercado de produtos de marca própria é alta, pois 29,4 milhões de lares possuem algum produto de marca própria, o que representa um total de 60% do total de domicílios. A participação total em vendas é de 6,4% e vem crescendo ano a ano, e isto gera 3,9 bilhões de reais e cerca de duzentos e vinte mil empregos diretos.

A *Great Value*, marca própria do *Walmart*, é a maior no setor de alimentos nos Estados Unidos. É inegável o quanto estes produtos evoluíram em termos de qualidade, posicionamento, embalagem e inovação. Não é só preço. Até porque, em alguns casos, a marca própria nem é a opção mais barata. E ela dá lucro (ABMAPRO, 2015, *web*).

---

<sup>3</sup> Representam a participação de vendas nos segmentos do varejo supermercadista, atacados, distribuidores e farmácias.

Figura 4 – Redesign da marca e linha de produtos *Great Value* da rede *Walmart*



Fonte: Primária

A linha de produtos exclusivos ganhou novo visual, consistente e reconhecível em toda a loja, tornando mais fácil para os clientes encontrar seus produtos favoritos. A nova embalagem *Great Value* oferece etiquetas de nutrição fáceis de ler e fotografia de comida mais apetitosa. O *Walmart* declara ter reduzido os materiais das embalagens onde foi possível, como parte dos objetivos de sustentabilidade da empresa (New Brand, 2009, *web*).

Na *Tesco*, multinacional varejista do Reino Unido, as embalagens de marca própria representam grande parte do portfólio de produtos da empresa. A cultura do design está no posicionamento e na criação dos produtos de marca própria desde 1950. Em 2008 a rede investiu alto no redesign das trinta e sete mil embalagens, resultando no aumento de vendas em até 70%, o que totalizou uma receita de cinquenta e três bilhões de euros (*Wolff Olins*, 2015, *web*).

Ainda considerados coadjuvantes nas prateleiras brasileiras, os produtos de marca própria vêm crescendo no faturamento dos grandes grupos supermercadistas. Uma referência é a marca *Taeq* do grupo Pão de Açúcar, comercializada pela rede desde 2006. Foram investidos dois anos de pesquisa e planejamento de longo prazo ao custo de R\$ 20 milhões em desenvolvimento, produção e promoção de mil e quinhentos produtos.

Os dados apresentados acima sugerem que as demandas por projetos de embalagens de marca própria de varejo estão crescendo substancialmente no Brasil. Conforme Neide Montesano (*ABMAPRO*, 2015, *web*), presidente da

Associação Brasileira de Marcas Próprias - ABMAPRO, o intercâmbio de ideias e a importação de produtos de marca própria com padrões de qualidade internacionais, os quais passaram a competir com as marcas tradicionais no mercado brasileiro, foram fundamentais para a consolidação das marcas próprias.

No Brasil o comportamento e perfil do consumidor são bem diferentes de outros países. Mesmo passando por uma evolução no que se refere à qualidade e inovação é inegável que as marcas próprias carecem de investimento. Se as empresas envolvidas com marcas próprias aprenderem que a inovação, o rigor na qualidade e o capricho no design de seus produtos são grandes tendências do setor, poderão alavancar não só seus negócios, mas também a imagem percebida pelo consumidor quanto à própria identidade corporativa. Para Montesano (ABMAPRO, 2015, *web*), observar e agregar pontos fortes de exemplos que aparecem no exterior, em países onde o conceito de marcas próprias já percorre caminhos mais inovadores, se torna uma ótima fonte de inspiração.

O paradigma de que produtos de marca própria são inferiores em qualidade foi quebrado, embora ainda exista uma resistência por parte do consumidor em experimentar a nova marca. Esses artigos são considerados de boa qualidade e entram na cesta de compras do consumidor. Na pesquisa, realizada pela *Kantar Worldpanel* e ABMAPRO, foi identificado que 84% dos que consomem esses produtos os consideram de boa qualidade (ABMAPRO, 2015, *web*).

Apesar de o resultado da pesquisa ser considerável, esse ainda é um setor de pouca representatividade. Isto não quer dizer que este segmento esteja bem ou mal por aqui, mas, sim, que no mercado brasileiro é necessário entender melhor o consumidor, enxergar as oportunidades e ser mais estratégico ao adentrar no mundo da marca própria.

O panorama histórico das marcas próprias no Brasil é peculiar ao comportamento de consumo. Pode-se observar o processo de reposicionamento das marcas próprias, as mudanças internas que as colocaram como fator estratégico, o impacto causado pelo novo design de embalagem e a importância de uma comunicação alinhada com a estratégia do negócio.

Os varejistas, juntamente com os fabricantes, podem criar os melhores produtos que respondam às expectativas e necessidades do consumidor, desde que invistam em programas de marcas próprias com recursos, espaços de prateleira,

apoio de merchandising e, principalmente, compromisso com a inovação, transmitidos por meio do design.

### 3.3 PERCEPÇÕES DE VALOR - DA CORPORAÇÃO PARA O PRODUTO

Adrian Forty (2007), no livro *Objetos de Desejo*, traz a noção de que a história do design deve ser compreendida sob a ótica social. O autor apresenta a significação do design na cultura da sociedade e na dimensão de sua influência na vida contemporânea.

A análise da percepção de valor e a atitude dos consumidores perante as redes varejistas, na grande parte das publicações sobre o assunto, são tratadas pela ótica do marketing. Nas raras vezes em que o design aborda o tema, é com base na psicologia que o faz. Desta forma, cabe aqui o exercício de destacar a “percepção de valor” à maneira de Forty, entendendo o histórico, as questões econômicas e o próprio desenvolvimento social de forma abrangente e relevante.

“De todas as maneiras que o design pode influenciar nosso pensamento, a única reconhecida amplamente foi seu uso para expressar a identidade das organizações [...] tanto para o público interno como para o mundo exterior” (FORTY, 2007, p. 301).

A identificação dos supermercados, em especial as grandes redes, está no design: na aplicação dos elementos da marca e da comunicação visual; desde a arquitetura dos prédios, a sinalização interna e externa, o desenho do uniforme dos funcionários até a impressão da marca nas sacolas de plástico biodegradável. Porém, o design assume relevância fora da esfera puramente estética, pois a expansão territorial da empresa é marcada pela edificação. O supermercado passa a fazer parte daquela comunidade e muitas vezes altera o modo de vida daqueles que o rodeiam. Empresa e poder público fazem acordos e o meio se altera; vias públicas são remodeladas em função do fluxo de carros e pessoas, há geração de emprego e renda, valorização econômica e aumento da qualidade de vida. Junto com o empreendimento, edifica-se a percepção valorosa da marca e, na expansão da empresa, o design novamente comunica a identidade coletiva.

Figura 5 – Identidade Carrefour: uniforme, fachada, carrinhos e marca própria



Fonte: Primária

Várias redes varejistas se estendem pelo mundo e precisam manter os atributos da marca. A empresa francesa Carrefour, por exemplo, inaugurou a primeira loja em 1959 e hoje está presente em mais de trinta países. Quando chegou ao Brasil em 1975, enfrentou condições culturais muito diferentes do seu país de origem, contudo o design foi e ainda é o modo de comunicar a sua identidade. A percepção da multinacional se mantém nos serviços que presta e também nos produtos de marca própria que oferece aos seus consumidores. Nestes quarenta anos, a rede também se expandiu pela aquisição de vários mercados regionais, e mais uma vez o design se fez presente na relação com os novos funcionários. Comprova-se em Forty (2007) que, ao auxiliar o empregado das filiais de uma grande empresa a reconhecer a identidade do todo, esse colaborador pode contrabalançar as hostilidades que, com frequência, surgem entre os que trabalham para as diferentes divisões de um conglomerado criado por fusões.

O maior grau de abertura na economia brasileira tem acirrado a competição de bens de consumo, exigindo uma atuação mais significativa das empresas. As redes supermercadistas têm adotado estratégias voltadas à fidelização da clientela e à criação de diferenciais nos serviços oferecidos, percebe-se também que a oferta de produtos exclusivos faz parte desta abordagem. Neste contexto, os produtos de marca própria são inseridos nas gôndolas dos supermercados. Os varejistas passam a ter benefícios como o aumento da margem de lucro e do *mix* de produtos, além da ampliação dos pontos de contato da marca com o consumidor. Produtos controlados pela distribuição são mais baratos porque sustentam menores gastos com atividades de marketing, nas quais se incluem a publicidade, as promoções e os custos de exposição (encargo para se conseguir expor novos produtos nas lojas). A produção e toda a logística envolvida são mais simples e mais eficientes. Ao ofertar produtos de marca própria, o varejista assume as atividades de planejar, implementar, manter e assinar uma linha de produtos que levará sua marca e todos os atributos que a rede oferece ao cliente.

Para o consumidor a marca própria é mais do que um produto, é o atestado de que o seu supermercado oferece um produto com boa procedência a preço justo (AAKER, 2011). As embalagens desta categoria são uma expressão da marca da rede, a força da sua imagem gera significados que vão além da apresentação externa do seu conteúdo.

Em uma análise superficial, “um ‘bom desenho’ seria a chave que garantiria o aumento do consumo” (CIPINIUK, 2014, p. 44). Porém, as embalagens da categoria de marcas próprias vão além da apresentação externa do conteúdo de seu invólucro, a marca da rede é o atestado da procedência daquele produto, elas prestam este serviço. O consumidor final leva, da prateleira do supermercado até o armário da sua casa, a certeza do bom produto. Esse usuário não precisa validar a informação nos anúncios de TV ou da revista, o supermercado onde ele é o cliente lhe oferece este benefício. O projeto de design da marca própria ultrapassa a simples produção de resultados visuais, uma vez que está inserido na estratégia daquela empresa, pois integra pesquisa de mercado, estratégia de marketing, marca, desenvolvimento e apresentação deste novo produto e políticas de comunicação corporativa.

Segundo Mozota (2011), o design se insere como ferramenta estratégica nas decisões empresariais por intermédio de um conjunto de atividades que abrange desde o desenvolvimento e produção de produto até a estruturação de uma cadeia de fornecedores, bem como a venda do produto para o consumidor final. A embalagem de marca própria representa a corporação perante o consumidor e sua apresentação gráfica é resultado do envolvimento dos vários atores no processo.

David Aaker (2009) afirma que se o varejo oferecer uma marca de boa qualidade, com bom desempenho e uma embalagem atrativa, o consumidor associará positivamente a marca própria com o seu respectivo varejista. Segundo Neide (2015, *web*), para o consumidor a marca própria é mais do que um produto, é igualmente um serviço, uma vez que pode adquirir produtos honestos com qualidade percebida, por preços justos.

Tanto a imagem dos rótulos quanto a embalagem em si são efêmeras, existem por um curto período de tempo e são produções para consumo rápido. Nesse sentido, a imagem deve ser assertiva e transmitir significados de valor, envolvendo o consumidor na experiência da compra. No desenvolvimento de um projeto de embalagens de marca própria, é necessário considerar quatro aspectos do cenário em que estão sendo oferecidas.

Em primeiro lugar, o desafio de seduzir o cliente no ponto de venda. Nas prateleiras uma infinidade de produtos e marcas se apresenta ao consumidor e muitas vezes a imagem dos corredores é confusa, com elementos visuais excessivos, cores estimulantes e produtos que se sobrepõem prejudicando a identificação do conteúdo. Embalagens pouco atrativas ou que não enaltecem as características do produto complementam este cenário. Fazer compras pode não ser uma experiência positiva e cabe ao designer identificar esta necessidade e apresentar propostas que ajudem o direcionamento do olhar e da escolha do consumidor, modificando as percepções de valor deste cliente.

Em segundo lugar, a construção da marca. Uma observação importante feita por David Aaker (AAKER, 2011), como já mencionado, esclarece que a maioria dos varejistas é, surpreendentemente, incapaz de compreender e implementar uma estratégia de marca e de executar uma efetiva construção desta. Em parte, é um problema de orçamento, mas também se deve mais ao fato de que o varejista e a respectiva equipe contratada são formados para desempenhar uma boa gestão de

loja, de logística, de estratégias de plataforma e de gestão do tráfego da loja, porém, não para a construção da sua marca. O desenvolvimento das embalagens de marcas próprias muitas vezes é feito pelas próprias indústrias produtoras e, depois, simplesmente colocadas na prateleira da loja. O resultado se mostra na apresentação visual sem unidade, dificultando a percepção do consumidor em identificar os produtos como fazendo parte da mesma família.

É por meio do branding que será construída uma imagem forte da marca, fazendo com que ela permeie todos os pontos de contato com o consumidor. A presença dos atributos mercadológicos e estratégicos da empresa é reforçada pela personalidade da embalagem, o que traz diferenciação sobre as marcas concorrentes.

Em terceiro, a capacidade de oferecer inovação. As marcas próprias são mais bem-sucedidas nas categorias em que há pouca inovação, como os alimentos da cesta básica. Nas categorias de produtos mais dinâmicos, tais como *snacks*, refrigerantes, cerveja, higiene pessoal, as marcas próprias têm pouco sucesso.

Os varejistas não têm qualquer incentivo para inovar, eles querem que o mercado fique estático para que a sua vantagem de preço seja acentuada e os seus investimentos alavancados. Além disso, a sua capacidade para inovar é ainda menor que a sua experiência no processo de construção da marca. Estas organizações e os seus colaboradores não são inovadores de produto (AAKER, David A., 2011).

O ponto frágil causado pela falta de inovação nos produtos de marca própria pode ser suprimido com a construção de uma imagem forte, transmitindo atributos que equilibrem e enalteçam o valor da marca da corporação assim como os serviços prestados por ela.

E por fim, a comunicação entre produto e consumidor. A embalagem é uma poderosa ferramenta de marketing e torna-se fator decisivo no ponto de venda, visto que muitas são as formas de promoção do produto e se carece da existência de apoio de mídia individual. Unterleider e Damacena (2006) destacam que os produtos de marca própria expressam resultados menos satisfatórios em categorias nas quais os fabricantes tradicionais alcançam substanciais investimentos em propaganda para valorização de suas marcas e, assim ocorre, pois o número de competidores é maior.

Conforme já exposto anteriormente na contextualização deste trabalho, o consumidor é fortemente influenciado no momento da compra, pela embalagem. Ela é o vendedor silencioso de um produto que concorre na gôndola do supermercado.

Reforça-se aqui o entendimento de que o design exerce um papel fundamental no desenvolvimento da embalagem por meio de um bom planejamento gráfico, de informações adequadas e necessárias e de um formato inovador de rótulos e embalagens, pois, mais do que chamar a atenção do consumidor, elas devem também demonstrar a qualidade do produto, conferindo credibilidade e seriedade à empresa que detém a marca oferecida.

### 3.4 ELEMENTOS VISUAIS NO PROJETO DE EMBALAGENS DE MARCA PRÓPRIA

Uma marca passa por diferentes bases: embalagem, produto, ponto de venda, propaganda, comunicação interna, entre outras, e o design participa ativamente da valorização dos resultados de experiência de produto e marca. Para Aaker (2011), as associações de uma marca estão intimamente relacionadas com a imagem e o posicionamento que a empresa assume.

Tomando-se como base essas afirmações, pode-se dizer que, se o varejo oferecer uma marca de boa qualidade, com produto de bom desempenho e uma embalagem atrativa, o consumidor associará positivamente a marca própria com o seu respectivo varejista. Ainda, segundo Aaker (2009), uma associação será tão mais forte quanto maior a experiência do consumidor com a marca e quanto maior a sua exposição com relação à comunicação. Este contexto pode servir como uma justificativa do interesse do varejista em expandir sua marca para diversas categorias, já que quanto maior a exposição mais forte será a associação.

As empresas agregam valor a seus produtos para que o consumidor possa formá-lo, pois é o valor que faz com que escolha determinado produto em detrimento a outro. Tais valores são atribuídos de acordo com a capacidade que o produto possui em atender as necessidades específicas de cada consumidor, que não compra ideias, mas conceitos, que devem ser amplos e fortes (MARTINS & MERINO, 2011).

Sob o ponto de vista da comunicação, os aspectos estéticos agregam significado ao produto, tornando-o desejável e fazendo com que se destaque no ponto de venda frente à concorrência. Na construção da imagem das marcas próprias, a chancela da marca da rede, em conjunto com os demais códigos visuais da identidade da empresa, dá sustentação à mensagem e demonstra parâmetros de qualidade percebida.

Os elementos gráficos como forma, cor, imagens, ilustração, fotografia, tipografia, entre outros, oferecem atração visual às embalagens e compõem sua mensagem. Esta combinação de signos torna a embalagem em composto semiótico portador de informação e, portanto, uma mídia carregada de significação. Conforme Perez (2004, p.66) “nas embalagens, os planos, os espaçamentos e os materiais constituem-se como espaços privilegiados de significação e devem ser planejados e executados com essa perspectiva sígnica”.

Na gestão de produtos de marca própria, o design dos elementos comunicacionais é parte importante do planejamento visual, pois além da coerência em estética e forma, a embalagem transmite a percepção valorosa da marca da rede. Nesta construção gráfica, podem-se considerar como aspectos gerais os seguintes elementos:

1. Padronização dos elementos gráficos: Os produtos de marca própria estão presentes nas mais diversas categorias de produtos, ou seja, em cada corredor do supermercado o consumidor pode encontrar uma embalagem, tanto um produto de higiene quanto legumes em conserva. Para facilitar a identificação destes produtos, a criação de uma padronagem gráfica é importante. Os elementos gráficos posicionam-se em um grid estruturado para as diversas situações de apresentação das embalagens: quadradas, retangulares, pequenas ou grandes, horizontais ou verticais.
2. Unidade visual: Vale ressaltar que nos produtos de marcas próprias a força da exposição está no conjunto das embalagens e não na promoção individual do produto. Os elementos gráficos são aplicados individualmente, respeitando os códigos da categoria de um determinado produto, entretanto, a criação da unidade visual do *mix* de produtos é dada pelo planejamento gráfico dos elementos escolhidos para unificar a linha.

3. Cor: A cor permeia a identidade de uma marca ou corporação. Pode se tornar o principal recurso de identificação se for usada consistentemente nos elementos de identidade (Schmitt e Simonson, 2000).
4. Elementos textuais: O rótulo é essencial para a embalagem, pois auxilia no esforço promocional abordando os atributos e os benefícios do produto. Cada palavra deve ser escolhida cuidadosamente para facilitar o processo comunicacional entre o produto e o consumidor. Esse elemento de identificação também pode enfatizar uma mensagem ou qualidade já abordadas pela propaganda ou promoção da marca (Churchill e Peter, 2003), uma vez que no texto de marketing aplicado nas embalagens apresentam-se conceitos e o compromisso público da empresa com o consumidor.

Na construção da identidade de linha, outros elementos visuais podem ser trabalhados para formar a personalidade da apresentação dos produtos, como a utilização de ilustrações, a criação de personagens, a aplicação de texturas e a fotografia.

Todos os elementos visuais são escolhidos e trabalhados em consonância com os preceitos da marca da rede a fim de gerar uniformidade e coerência na comunicação com o consumidor

O Grupo Pão de Açúcar investiu em consultoria de branding e pesquisa de mercado para criar a marca exclusiva Taeq. Por meio de pesquisas, levantaram a existência de um tipo de consumidor interessado em seguir uma linha de vida mais saudável. Optaram pela criação de uma marca que fosse desejada no mercado por ser conceitual e independente.

Desde a concepção do nome, do neologismo entre as palavras orientais Tao (equilíbrio) e Eki (energia vital), à escolha de materiais menos agressivos ao meio ambiente, as embalagens transmitem graficamente a mensagem de cuidado e sustentabilidade, conforme figura 6.

Figura 6 – Linha de produtos Taeq, marca exclusiva do grupo Pão de Açúcar



Fonte: Taeq (2017, *web*)

A criação gráfica das embalagens foi desenvolvida conforme um padrão, um sistema que pudesse ser replicado por toda a linha, mantendo unidade e transmitindo os valores chave da marca.

O trabalho abrangeu o desenvolvimento da identidade verbal usada nos textos informativos e da direção de arte unificada para fotografias e ilustrações, atentando principalmente para iluminação, textura e ângulo das imagens, padrões de cores para variantes dentro da mesma categoria e até uma variação de linguagem para a linha específica de produtos orgânicos.

Em algumas embalagens os principais ingredientes são apresentados em breves informativos sobre a origem ou curiosidades sobre plantas, acompanhados de suas respectivas ilustrações.

### 3.5 A CONSTRUÇÃO DA MARCA PRÓPRIA - BRANDING

No contexto da gestão de um projeto de criação de embalagens de marca própria, é importante registrar o domínio do conceito da marca varejista pelo gestor do projeto, assim como os valores transmitidos ao consumidor por intermédio da embalagem. Os supermercados não investem na publicidade dos seus produtos

comparativamente às marcas tradicionais, “isso faz com que os produtos de marca própria sejam um estudo particularmente interessante do ponto de vista da embalagem” (STEWART, 2010). A embalagem é a principal interface com o consumidor, embora a comunicação da rede, o atendimento dos funcionários, o posicionamento de marketing, além dos valores e significados atribuídos à marca, tenham grande influência na percepção do consumidor em relação à oferta do produto assinado pela bandeira.

O branding é a construção da expressão da marca e deve transmitir seu valor em todos os pontos de contato do consumidor com a marca. Sandra Ribeiro Cameira, em sua dissertação de mestrado (2013), define branding a partir de um compilado de entrevistas e aparato teórico, como:

[...] uma ferramenta de gestão concentrada nas marcas para que adquiram relevância no cotidiano de todos os públicos com os quais se relacionam. Mais do que um plano de estratégias da marca, o branding está ligado às emoções despertadas por ela e aos vínculos que poderão ser estabelecidos com isso.

Ricardo Moreira declarou que “talvez um dos maiores méritos das estratégias de branding seja o de derrubar barreiras entre os departamentos de marketing e design, apropriando-se de ferramentas de ambos, porém com uma postura integradora” (2009, *apud* CAMEIRA, 2013, p.39-41).

A compreensão do planejamento da marca e a ligação de afetividade com o consumidor determinam a expansão das ações que dizem respeito ao desenvolvimento de embalagens de produtos relacionados à marca varejista.

Segundo a aplicação do branding em projetos de design por escritórios especializados (CAMEIRA, 2013), exemplifica-se o programa de construção e expansão contínua da marca através da metodologia desenvolvida e utilizada na Seragini Farné, nomeada de Habitat de Marca (figura 7). Descreve-se aqui esta metodologia como um suporte lógico, um instrumento de trabalho para a compreensão da esfera de atuação da marca no desenvolvimento de marcas próprias, sem, no entanto, aprofundar no tema.

Figura 7 – Método Habitat de Marca



“Habitat de Marca é um Programa de construção e expansão contínua da marca. Cuidar do habitat é criar, proteger e expandir o território de ação da marca. Cuidar do habitat é zelar para que cada expressão da marca seja:

- uma reafirmação criativa de sua ideia original;
- um instrumento de sua estratégia de conquista”.

Fonte: Adaptado pela autora de Seragini (2003)

Em 2003, Lincoln Seragini e Sérgio Guardado escreveram um artigo sobre branding, publicado na revista da ESPM<sup>4</sup>, sob o título “Habitat de Marca – Branding Brasileiro”. O texto explicava conceitos do branding e apresentava esquematicamente a metodologia “Habitat de Marca”, desenvolvida e praticada, desde então, nos projetos da Seragini Farné Guardado. Entende-se que a metodologia para o branding não é única e se adapta ao desenvolvimento e características de cada projeto, porém, segundo Antônio Roberto de Oliveira (1999, *apud* CAMEIRA, p. 63) existe uma trajetória comum de pesquisa, investigação,

<sup>4</sup> Revista da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), edição de março/abril de 2003.

estratégia, desenvolvimento de design e experiência de marca que deve ser conduzida na gestão de design.

De forma geral, as empresas buscam desenvolver produtos e serviços diferenciados a fim de demonstrar aos seus clientes atitudes que os diferencie de seus concorrentes. Investir em design passou a ser parte do planejamento das empresas, visto que é a ferramenta que apresenta vantagens competitivas aparentes. Contudo, algumas organizações comumente relacionam o design apenas à forma final do produto e, quando investem em design, o fazem de forma equivocada. Todavia, para que o investimento em design tenha o retorno esperado, ele precisa ser entendido como um processo integrado e participante das definições estratégicas das organizações.

### 3.6 A GESTÃO DE DESIGN NO DESENVOLVIMENTO DE EMBALAGENS

Nos últimos anos, o varejo registrou um crescimento significativo com a expansão da economia brasileira e a abertura dos mercados. Durante esse período, os formatos de varejo evoluíram bastante e a concorrência aumentou significativamente. Os supermercados criaram linhas de negócio com marcas próprias a fim de manter e fidelizar os clientes por meio da oferta de produtos exclusivos a preços atraentes. É nesse cenário que o design se insere como ferramenta estratégica nas decisões empresariais, recorrendo a um conjunto de atividades que abrangem desde o alinhamento das estratégias de ampliação da marca das empresas, o desenvolvimento e produção do produto até a estruturação de uma cadeia de fornecedores e a venda do produto para o consumidor final.

Como já evidenciado anteriormente, o design passou a ter importância no investimento e planejamento das empresas, tendo em vista que é uma ferramenta que apresenta vantagens competitivas aparentes. Todavia, para que o investimento em design tenha o retorno esperado, ele precisa ser entendido como um processo integrado e participante das definições estratégicas das organizações (MOZOTA, 2011).

A partir do envolvimento e da ação do design, a gestão é aqui apresentada como complemento de diferenciação competitiva na implementação de políticas e

programas, no desenvolvimento de melhores estratégias, na construção de valores, na inovação e na qualidade.

O entendimento da gestão de design, suas definições e aplicações, formam a base para a compreensão do estudo de caso Condor. Este capítulo pretende explicar sobre a aplicação prática da administração de um projeto de design, a interface com a visão corporativa e a geração de valor transmitida à empresa pela intervenção de um projeto de embalagem.

Brigitte Borja de Mozota (2011), no livro *Gestão do Design*, versa com profundidade sobre as diferentes dimensões da teoria e da prática do design demonstrando casos reais e as diferentes abordagens de autores e gestores de design. A obra de Mozota guiará as definições e modelos de gestão descritas nesta pesquisa, uma vez que utilizar métricas já validadas por alguns autores permitirá aferir o processo de gestão de design no desenvolvimento das embalagens de marca própria Condor. Outros autores correlatos serão pesquisados, como BEST (2006) e MARTINS E MERINO (2011).

### 3.6.1 Gestão de design

Ao longo das últimas décadas, a gestão de design vem sendo discutida mundialmente como um fator-chave para o sucesso corporativo. Mozota (2011) define a gestão de design como a organização e a coordenação de todas as atividades de design, baseadas nos objetivos da empresa, e como o design e a gestão podem convergir para uma abordagem filosófica e prática que gera valor, contribui para o desempenho da empresa e tem impacto sobre a visão corporativa. Gorb (1990, *apud* MOZOTA, 2011, p. 94), define a gestão no emprego efetivo dos recursos de design disponíveis numa organização, segundo seus objetivos estratégicos. Best (2011, *apud* AMBROSIO, 2013, p. 157) destaca que gerenciar o modo como o design conecta os objetivos de negócios, estrategicamente e operacionalmente, com a experiência do cliente para, em seguida, comunicar o valor adicionado pelo design, é uma das principais funções da gestão de design.

Martins e Merino (2008) definem que a gestão de design se diferencia das demais atividades gestoras pela capacidade de identificar e comunicar as formas pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico da empresa, ou seja,

desdobrar a atividade do design na empresa de modo que ele possa contribuir para a construção da estratégia organizacional.

Corroborando com as definições de gestão de design, Terence Conran (2011, *apud* BEST, 2011) afirma que não importa o quão bom é o produto, o serviço ou a marca, tudo deve apoiar-se em um bom sistema de operações. O melhor serviço oferecido ao cliente deve refletir a obtenção de informações rápidas e reflexivas do mercado, dos clientes, dos designers, dos varejistas e dos fabricantes.

Nota-se, portanto, que a gestão de design ultrapassa a esfera de desenvolvimento de produtos e consolida-se na esfera empresarial. Mozota (2003) complementa que a gestão de design deve ser implantada como um programa formal de atividades na organização, reconhecendo sua relevância para os objetivos de longo prazo da companhia, coordenando os seus recursos em todos os níveis da atividade corporativa, almejando, dessa forma, alcançar os objetivos da empresa.

O desdobramento do design, dentro da companhia, para auxiliá-la a desenvolver sua estratégia envolverá, também, a gestão de design e poderá acontecer, segundo Alan Topalian (1986, *apud* MOZOTTA, 2011, p. 94), na gestão global da empresa como uma estratégia de longo prazo ou, na gestão de design de curto prazo, abrangerá o gerenciamento de um projeto de design específico.

### 3.6.2 O gestor de design

Dentro deste processo uma figura importante é a do gestor de design, responsável por conectar a estratégia empresarial com a realidade da empresa, atuando desde o planejamento do projeto e produção de novos produtos até o acompanhamento e controle do produto no mercado, conforme o Centro Português de Design (1997). Michael Farr, no seu livro *Design Management*, publicado em 1966 (*apud* MOZOTTA, 2011, p. 92), já apontava o advento de uma nova função cuja missão é garantir a execução dos projetos e manter a boa comunicação entre a agência de design e seus clientes: o gerente de design.

Martins e Merino (2011, p. 149) afirmam que o gestor de design é responsável por todo o processo de criação de produtos, tangíveis e intangíveis. Em grandes empresas, possui a tarefa de supervisionar a eventual equipe envolvida no projeto, devendo adequar-se à complexidade de suas ações, que requerem uma visão da

interferência da ferramenta; inicialmente, nas unidades de negócios para, depois, integrá-las na estratégia global da empresa.

Os aspectos importantes a serem desenvolvidos pelo gestor do design são a compreensão dos objetivos e metas estratégicas de uma organização e como o design pode desempenhar um papel para, efetivamente, colocar no lugar as formas e elementos gráficos, as ferramentas e os métodos, a equipe e planejamento de necessidades, bem como possuir paixão e entusiasmo para atingir as metas com resultados bem sucedidos. É fundamental que o gerente seja altamente capacitado em design, a fim de contribuir significativamente, criticando, desafiando e selecionando as melhores soluções.

Embora gestão e design estejam integrados no discurso teórico, Mozota aponta que, na prática, administradores e designers dificilmente conseguem integrar e desenvolver o conceito de gestão de design. De um lado, designers não veem além das dimensões racionais e financeiras da gestão e administradores desconhecem as abordagens cognitivas do design.

Se o design e a gestão realmente pertencem a duas esferas cognitivas diferentes, a gestão de design deve ser vista como um processo de aprendizagem organizacional a fim de seguir o objetivo estratégico da empresa, pois a habilidade de integrar o design torna-se um *know-how* difícil de ser imitado pelos concorrentes, além de ser uma competência central (MOZOTA, 2011).

### 3.6.3 Níveis da gestão de design

A prática da gestão de design pode ser analisada a partir do nível estrutural em que as decisões são tomadas: o nível operacional, o nível funcional (também chamado de tático) e o nível estratégico (MOZOTA, 2003).

De acordo com Merino & Martins (2011) e Mozota (2011), a gestão de design está dividida em três níveis que se relacionam diretamente e buscam facilitar o mecanismo no processo de implantação do design nas empresas. Cada uma com suas especificações e particularidades, conforme elencadas.

O nível operacional é o da elaboração e da implementação de processos e projetos de design, relacionamento entre gestão e equipe de projetos, documentação e sistemas de controle, entre outros. É o primeiro nível de

incorporação do design no ambiente organizacional. O nível funcional ou tático refere-se ao momento em que o design adquire independência das outras áreas da empresa, torna-se uma função ou departamento e passa a gerir seus recursos e a definir objetivos e táticas próprias, como o desenvolvimento de normas e procedimentos para a gestão de design, recursos humanos ou físicos, entre outros. O nível estratégico é aquele em que a gestão de design propicia uma atuação capaz de influir na formação e na transformação da visão da empresa, pois está ligado diretamente com a estratégia competitiva da organização. São consideradas as decisões a respeito de fatores ambientais como tendência de mercado ou legislações, as estratégias e controle do design corporativo, a avaliação dos investimentos em design, seu impacto e sua contribuição para a atuação da organização.

Os três níveis de gestão de design apresentam diferenças, no entanto, se inter-relacionam com o objetivo comum de construir, em longo prazo, credibilidade e confiança com relação à prática do design (MOZOTA, 2011). Enquanto o nível operacional contempla o projeto e o nível tático busca recurso para a realização deste, o estratégico vai além, utiliza o design de maneira integrada às estratégias da organização, o que torna a gestão de design ainda mais valorosa.

Tabela 4 – Quadro resumo sobre os três níveis de especialidade da gestão de design

NÍVEIS DE DECISÕES	NÍVEIS DE CRIAÇÃO DE VALOR
Gestão Operacional do Design	Atuação sobre a oferta da organização ou função diferenciadora do Design
Gestão Funcional ou Tática do Design	Atuação sobre a empresa ou função coordenadora do Design
Gestão Estratégica do Design	Atuação do Design sobre o ambiente empresarial ou função transformadora do Design

Fonte: Adaptado pela autora de Martins & Merino (2011, p. 153) e Mozota (2011)

“O design é um processo que nunca termina, e sua gestão é essencial para o sucesso da política de inovação de uma empresa” (MOZOTA, 2011, p. 63-64), assim como “o gestor de design é responsável tanto pela coerência e consistência da

mensagem de design na organização quanto por assegurar que ela esteja alinhada à sua estratégia de negócios” (MOZOTA, 2003 *apud* BEST 2006, p.28). A estruturação da gestão de design em três níveis irá possibilitar o melhor entendimento da atuação do design no caso Condor.

### 3.7 GESTÃO, DESIGN E MÉTODOS

O estudo dos processos metodológicos acerca da gestão de design e do desenvolvimento de projetos de embalagem pretende guiar a pesquisa com a finalidade de responder à questão: Como e por que a gestão de design está inserida no processo de desenvolvimento de embalagens da marca própria Condor?

Neste sentido, foram investigados importantes autores no campo do design que dissertaram sobre o processo metodológico do design (MOZOTA, 2011; BEST, 2012; MUNARI, 2000; PEREZ, 2004; WHEELER, 2012). Além do estado da arte promovido por esses autores, percebe-se a necessidade de desenhar processos e métodos na aplicação prática do dia a dia de projetos de design e pesquisadores, como é o caso de Lincoln Seragini (2003), Marcelo Bicudo (*apud* CAMEIRA, 2013), Martins e Merino (2011), entre outros.

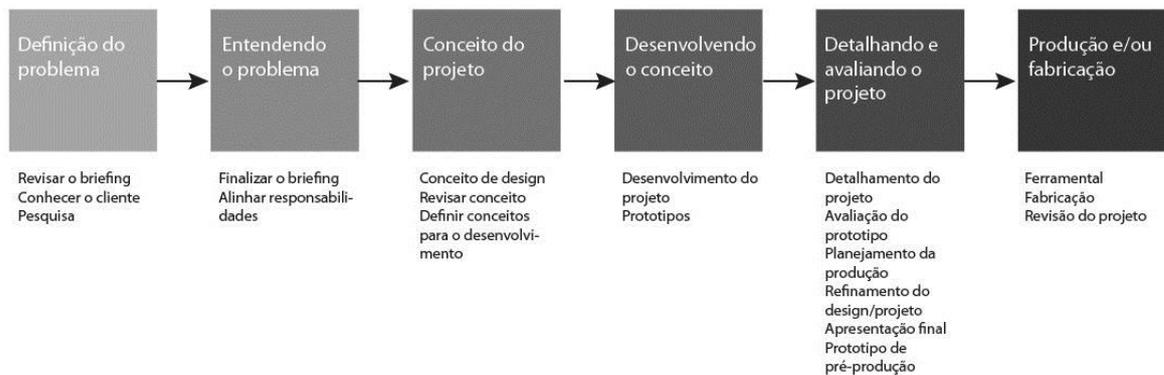
Entender, analisar e confrontar os processos metodológicos com o estudo de caso Condor, será necessário para extrair conclusões acerca da gestão de design aplicada em projetos de marca própria.

Apresenta-se a seguir uma série de esquemas que ilustram os principais conceitos da gestão de design. A escolha dos métodos foi estruturada tanto na fundamentação teórica desta pesquisa, no que diz respeito à gestão de projetos de design, metodologias de desenvolvimento de embalagens e níveis de gestão de design, quanto no contexto profissional da pesquisadora, principalmente através da experiência com a coordenação do projeto Marcas Próprias Condor.

O primeiro diagrama (figura 8) apresenta as etapas fundamentais de um processo de design, sob a oferta da organização operacional de um projeto. Fornece uma visão geral das principais fases do trabalho e atua como guia de acompanhamento para a equipe de designers e para clientes solicitantes do projeto.

Pode-se dizer que é um mapa para a equipe de designers lembrar as medidas a serem tomadas em cada etapa do desenvolvimento do projeto.

Figura 8 – Método de design



Fonte: Adaptado pela autora de Kathlyn Best (2006)

A figura 9 documenta o processo de gestão de projetos adaptado de Rolleston (2003, *apud* Best, 2006). Originalmente executado para o processo de criação web, foi aqui adaptado para o desenvolvimento de projetos de embalagem abrangendo as etapas de pesquisa e estruturação estratégica, definições de design e implementação do processo de design.

Percebe-se a organização operacional das atividades divididas em dez etapas, bem como as respectivas entregas. O diagrama sugere que as atividades operacionais sejam guiadas pela divisão estratégica de design.

Figura 9 – Método de gestão de projetos

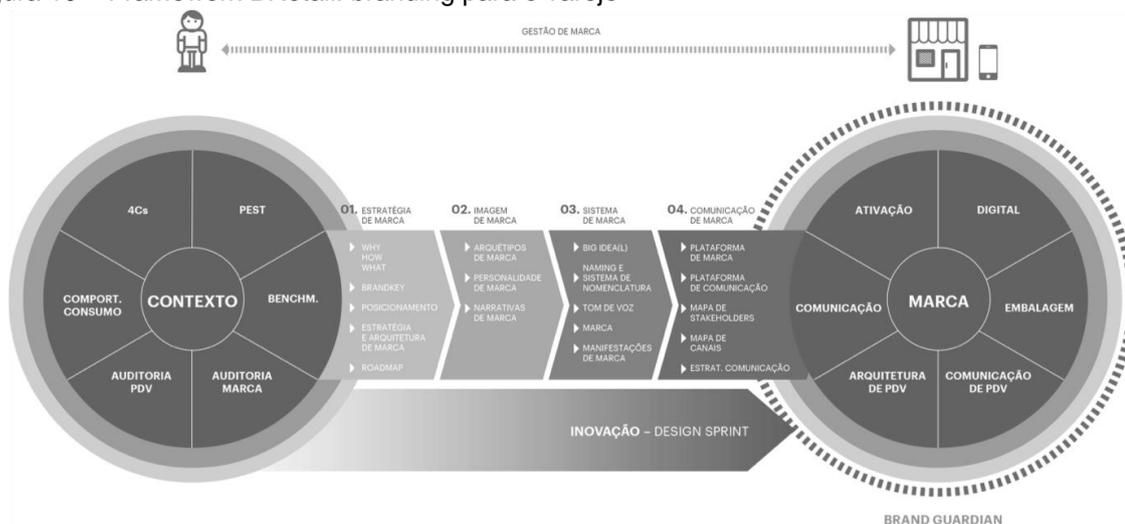


Fonte: Adaptado pela autora de Rolleston (2003), *apud* Kathlyn Best (2006)

O próximo diagrama apresenta a proposta de gestão de projeto com ênfase em *branding*, resultado da experiência profissional do designer Marcelo Bicudo utilizado pela equipe do escritório Epigram Brand Union de São Paulo. O designer passou a adotar o “BRetail” – uma junção dos termos *branding* + *retail*, ou seja, *branding* para o varejo – , como ferramenta na gestão de marcas. Nota-se que a figura 10 é dividida em três etapas principais que sugerem a integração de diferentes linguagens da comunicação. A primeira etapa mostra o contexto de marketing, a segunda define os passos de conceituação e posicionamento para a criação da marca, por fim, a terceira etapa demonstra a possível aplicação da marca nos pontos de contato com o consumidor.

O processo sugere uma gestão de design voltada para a estratégia, uma vez que apresenta uma oferta estruturada de serviço da empresa pela qual se olha para a comunicação da marca de forma completa.

Figura 10 – Framework BRetail: branding para o varejo



Fonte: Marcelo Bicudo, *Epigram Brand Union* (2017, web)

Na sequência, mostram-se métodos de desenvolvimento de design no âmbito da gestão de projetos de embalagem.

A figura 11 ilustra um modelo conceitual metodológico para o desenvolvimento de embalagens denominado GODE. As etapas apresentadas são sugeridas em uma ordem que possa ser alterada ou repetida quantas vezes forem necessárias, o que permite a operacionalização de projetos de embalagens de forma planejada, sistemática e focada nos objetivos do projeto. Possui um fluxo de trabalho

flexível, e deve ser aplicado de acordo com a pertinência dos seus itens. Este modelo foi proposto pelo Núcleo de Gestão de Design (NGD) da Universidade Federal de Santa Catarina.

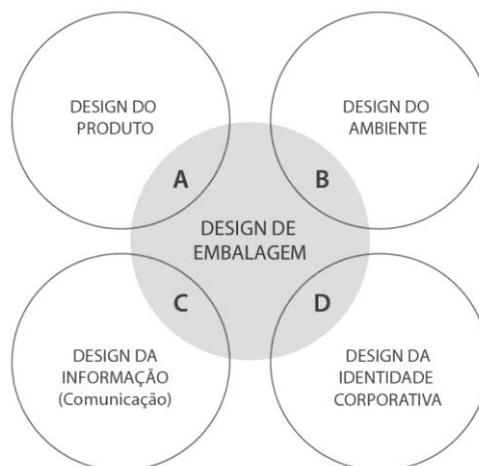
Figura 11 – GODE: Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Embalagens



Fonte: Merino *et al*, in Martins e Linden(2012)

Na figura 12, Pelegrini e Kistmann (*sd, web*) ilustram as relações de interação entre o design de embalagens e os designs do produto, ambiente, comunicação e identidade. A gestão de design pode-se articular um planejamento estratégico para o desenvolvimento de embalagens através da interação dos recursos mencionados. Com isso pode-se reforçar o potencial de design e da imagem da empresa.

Figura 12 – Interseção do design de embalagens com os demais recursos de design

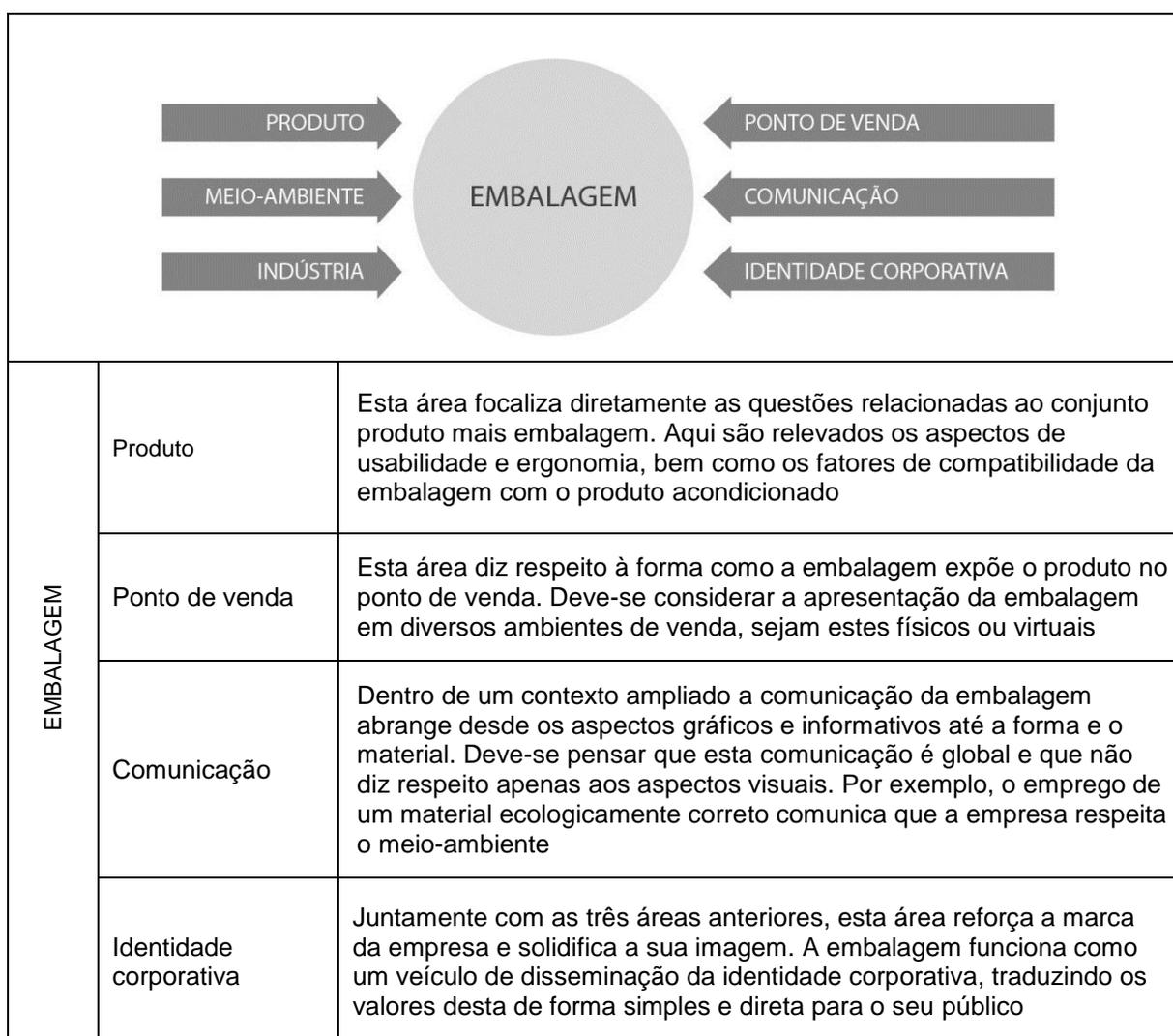


Fonte: Pelegrini & Kistmann (*sd, web*)

Ao considerar o design de embalagens como eixo principal de um projeto, os autores propõem seis áreas-chave de competências relativas à gestão de design, conforme figura 13. “Observa-se que todas as áreas são interdependentes e interligadas. Por esta razão, devem ser trabalhadas de forma integrada para possibilitar o surgimento de melhores soluções e resultados” (PELEGRINI E KISTMANN, *sd, web*).

O papel da gestão de design é significar este conteúdo no sentido de contribuir para o incremento das expectativas do projeto, considerando o consumidor como destinatário final de todo o processo de desenvolvimento de embalagens.

Figura 13 – Áreas-chave de competência da gestão de design no desenvolvimento de embalagens



	Indústria	Aqui a Gestão de design funciona como uma ponte entre as demais áreas envolvidas no desenvolvimento de embalagens. Aspectos logísticos, materiais, processos, mercado e tecnologia, são apenas alguns dos fatores que podem ser equalizados através do foco multidisciplinar da Gestão de design em busca de soluções eficientes e inovadoras
	Meio ambiente	As questões relacionadas ao meio-ambiente permeiam todas as áreas descritas acima. Porém, devido a sua importância e a sua relevância dentro do conceito de desenvolvimento sustentável, esta área merece um destaque especial. Esta interação deve ser visualizada durante todo o ciclo de vida do conjunto produto/embalagem. Entre outros fatores, deve-se considerar o gasto energético envolvido no processo de produção da embalagem, bem como o desperdício do produto resultante do uso inadequado

Fonte: Adaptado pela autora de Pelegrini & Kistmann (sd, web)

Os três diagramas a seguir apresentados estão relacionados com a implementação da gestão de design nas organizações.

A figura 14 apresenta a relação dos três níveis de gestão. Cada nível representa uma escolha no escopo do design e nas metas corporativas da empresa. O nível operacional do design se manifesta nos produtos físicos e tangíveis, são operações de projetos e processos do cotidiano do design; o nível tático atua sobre os sistemas e processos da empresa ou a função coordenadora do design, e o nível estratégico que integra o design na estratégia da organização.

Figura 14 – Atuação do design nos três níveis de tomada de decisão



Fonte: Adaptado pela autora de Best (2006).

A fim de fornecer uma visão esclarecedora e comparativa dos três níveis de gestão, a tabela 5 apresenta as tarefas do gestor de design em cada um dos estágios de tomada de decisão, conforme proposto por Mozota (2011, p. 303).

Tabela 5 – Estratégias de design de acordo com as estratégias genéricas de Porter

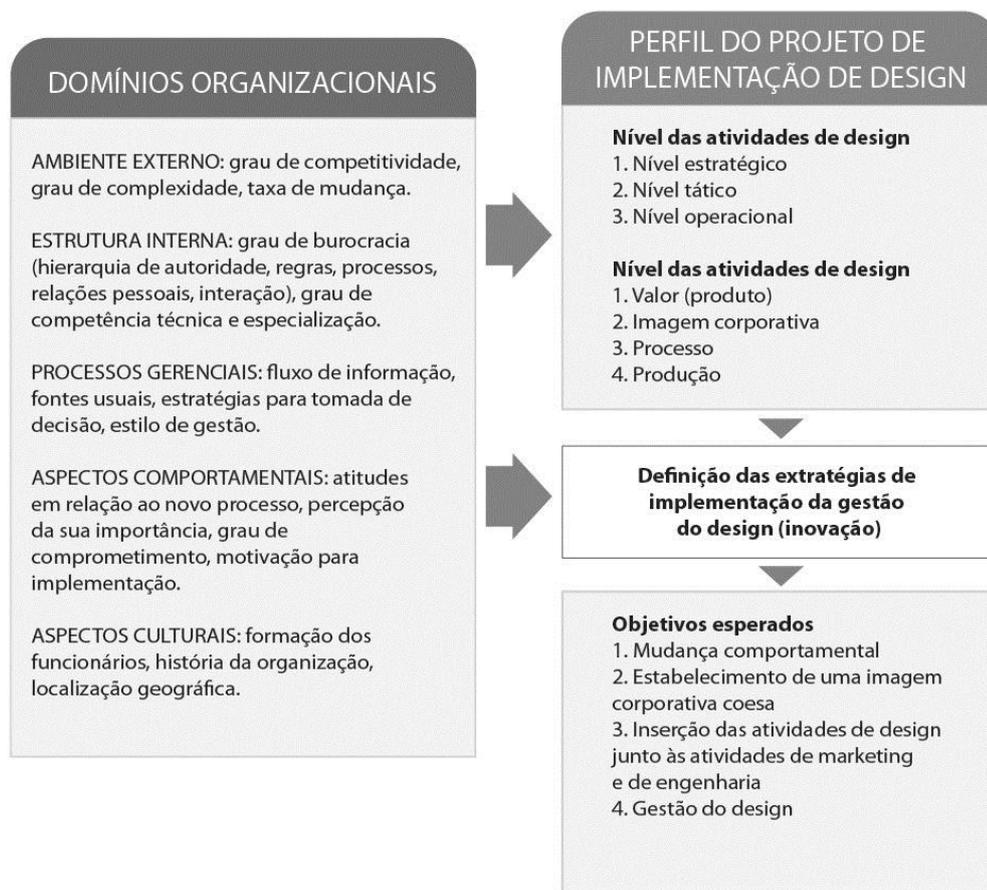
TAREFAS DO GESTOR	OPERACIONAL	FUNCIONAL	ESTRATÉGICO
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define políticas de design, produtos e comunicação</li> <li>• Define uma política de brand e os papéis do design no brand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordena as estratégias de design com o marketing, inovação e departamentos de comunicação</li> <li>• Incute uma estratégia de design para a implementação de estratégias de negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define as metas dos negócios incorporando as metas de design</li> <li>• Define uma estratégia de design</li> <li>• Assegura que a estratégia de design reagrupe produtos, comunicações, espaços e informações</li> </ul>
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esboça os Briefings de design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define procedimentos e programas</li> <li>• Define linhas para a performance do design</li> <li>• Define os relacionamentos entre o design e a qualidade total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de projetos de design</li> <li>• Lança testes de design</li> <li>• Define as linhas de design gráfico, produto e normas estruturais</li> </ul>
ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleciona designers</li> <li>• Define times e pessoas que estão conectadas com os designers</li> <li>• Denomina um design vencedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define o papel, espaço de trabalho e questões do gerenciamento do design e das estruturas de negócios</li> <li>• Cria uma matriz de modelos para inovação e projetos</li> <li>• Implementa um serviço interno de design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa o design em nível superior de gerenciamento</li> <li>• Cria uma estrutura mental favorável ao design</li> </ul>
FINANCEIRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento do orçamento do projeto</li> <li>• Estimativa dos custos de design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista os suprimentos e colaborações de designers</li> <li>• Assegura que o orçamento do design é programado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define a gestão das regulamentações do design</li> <li>• Assegura aqui um orçamento para a implementação da estratégia de design</li> </ul>
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define as competências do design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria um entendimento entre as empresas parceiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria um clima que é favorável ao design</li> <li>• Influencia hierarquia e gestão de carreiras de design</li> </ul>

INFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolve um entendimento das metas da companhia entre os designers</li> <li>• Esboça documentações de projetos e controles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esboça planos de marketing, design e produção</li> <li>• Dissemina os conhecimentos de design na companhia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação da missão do design na companhia</li> <li>• Implementação de focos de tendência</li> </ul>
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma redes de relacionamento com escolas de designers</li> <li>• Cria uma carta gráfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia o relacionamento entre gráfico e cartas estruturais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria o conteúdo de design</li> <li>• Comunica conceitos de produtos</li> </ul>
P&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferência de suportes tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão dos relacionamentos com fornecedores</li> <li>• Forma políticas de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria um relacionamento entre design e focos de tendências tecnológicas</li> </ul>
GERENCIAMENTO DO PROJETO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administra relações com agências de design – informações, encontros de avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra o design no processo de concepção e geração de ideias</li> <li>• Supervisiona as principais fases de decisão</li> <li>• Gerencia a visualização dos processos de concepção e decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisiona fases importantes de decisão</li> <li>• Integra o design nos estágios iniciais, na fase de ideação</li> </ul>
CONSTRUÇÃO DA MARCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualiza o papel do design na política da marca</li> <li>• Modifica a política da marca para contemplar as contribuições de design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar origem e valorizar a marca</li> <li>• Criar grupos de teste de cliente e design</li> <li>• Fazer alterações na pesquisa de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insere a pesquisa de design no marketing estratégico</li> <li>• Desenvolve reflexões prospectivas sobre marcas</li> </ul>
AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia o resultado do design/briefing</li> <li>• Avalia o resultado do design/mercado/marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa o processo de design a fim de melhorá-lo</li> <li>• Verifica o impacto do design na cultura orientada para o cliente</li> <li>• Considera o retorno sobre o investimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compara o desempenho do design com o desempenho da empresa</li> <li>• Verifica a coerência do sistema de design</li> </ul>

Fonte: Adaptado pela autora de Mozota (2011, p. 303)

Por fim, a figura 15 apresentada baseia-se na gestão da inovação tecnológica e sistematiza aspectos relevantes na implementação da gestão de design nas organizações. “Consideram que as características dos domínios organizacionais irão determinar o perfil do projeto, podendo então ser definidas as estratégias mais adequadas” (MARTINS & MERINO, 2011, p. 164).

Figura 15 – Fatores a serem considerados na implementação do design em uma organização



Fonte: Pereira *et al* (2002), *in* Martins & Merino (2011)

Em todos os diagramas de procedimentos expostos, percebe-se a preocupação em descrever os métodos de forma crescente no que diz respeito à amplitude do design - desde a metodologia clássica aplicada na operação de um projeto de design, passando pela análise de diagramas específicos para o desenvolvimento de design de embalagens, até a apresentação da gestão de design e os três níveis de tomadas de decisão.

No próximo capítulo o Caso da Marca Condor será retratado com suas peculiaridades, o que irá permitir, posteriormente, traçar uma análise comparativa da gestão de design vista na teoria com a atividade prática da gestão do projeto Condor.

## 4 O CASO CONDOR

Neste capítulo registra-se o estudo de caso da gestão de design das embalagens de marca própria Condor. O objetivo foi documentar, de forma sistêmica, as informações e particularidades do projeto obtidas através da experiência e da vivência da pesquisadora. O texto é redigido na primeira pessoa por se tratar de um relato pessoal da mestranda.

### 4.1 AGÊNCIA, CLIENTE E A GESTORA DE DESIGN

Criada há mais de vinte anos, a agência CCZ sempre teve seu foco de atuação na publicidade tradicional, isto é, a publicidade que utiliza a comunicação de massa como a televisão e o rádio. Percebendo a necessidade de ampliar suas atividades, a agência WOW foi criada com a finalidade de oferecer serviços de ações promocionais, marketing direto, eventos corporativos e design, ampliando e complementando, assim, o portfólio da agência CCZ.

Mesmo sendo do mesmo grupo, as duas empresas trabalhavam separadamente, isto é, cada uma tinha sua própria sede, equipes criativas e clientes, porém alguns departamentos executavam tarefas para ambas as empresas, como o administrativo, o financeiro e a equipe de planejamento. Em 2013 houve uma reestruturação estratégica e as duas empresas passaram para um novo e único local. Hoje as equipes estão integradas, cerca de oitenta funcionários trabalham de forma interdisciplinar.

Dentre os clientes atendidos pela CCZ está a Rede Paranaense de Supermercados e Hipermercados Condor. Há dezoito anos, agência e cliente vêm construindo as estratégias de comunicação. As campanhas se destacam pelo envolvimento que a marca estabelece com o consumidor e seu posicionamento se fortalece perante a concorrência.

Além das inserções diárias na televisão<sup>5</sup>, a comunicação do Condor está presente em diversos pontos de contato com o consumidor, como nos veículos gráficos impressos, no digital, nos materiais de divulgação dos pontos de vendas e também nas embalagens dos produtos de marca própria.

---

<sup>5</sup> O Condor é o segundo maior anunciante do Paraná, isto é, investe em publicidade tradicional maciça, relevante e com constância.

As embalagens que estão nas gôndolas do supermercado, assim como as mídias tradicionais, entram na casa do consumidor e se tornam agentes da marca. Os produtos da marca própria Condor tornaram-se aliados da rede supermercadista e, desde 2006, vêm sendo comercializados com exclusividade pela rede. Contudo, a apresentação das embalagens era utilizada apenas como uma estratégia puramente comercial, sem levar em conta o design, as ações de marketing ou o fortalecimento de marca.

Com o crescimento das marcas próprias no setor varejista, as embalagens se tornaram uma valiosa fonte de comunicação entre as marcas e os consumidores. O design passou a ser fundamental na apresentação do produto. Ao perceber esta movimentação, em meados de 2011, a rede Condor decidiu reinvestir na marca própria com a finalidade de dar mais visibilidade aos produtos exclusivos.

As embalagens, até então, eram executadas de forma unitária pelos próprios fabricantes, resultando em cinquenta e seis itens sem unidade visual gráfica, distribuídos entre as marcas exclusivas e a marca da bandeira.

Tabela 6 – Distribuição da marca própria Condor

MARCA DE BANDEIRA CONDOR	MARCA EXCLUSIVA CASSOLA	MARCA EXCLUSIVA D'FRUTTA	MARCA EXCLUSIVA D'ALDEIA
-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Fonte: Primária

A pretensão do novo direcionamento seria aumentar significativamente em trezentos sku<sup>6</sup> o portfólio de produtos e ampliar o número de quatro para sete marcas exclusivas (tabela 7).

Tabela 7 – Nova distribuição da marca própria Condor

MARCA DE BANDEIRA CONDOR	MARCA EXCLUSIVA CASSOLA	MARCA EXCLUSIVA D'FRUTTA	MARCA EXCLUSIVA D'ALDEIA	MARCA EXCLUSIVA CAMA, MESA E BANHO	MARCA EXCLUSIVA LIMPEZA	MARCA EXCLUSIVA HIGIENE PESSOAL
100 sku	9 sku	53 sku	44 sku	11 sku	51 sku	32 sku

Fonte: Primária

<sup>6</sup> O termo *Stock Keeping Unit* (SKU), em português, Unidade de Manutenção de Estoque está ligado à logística de armazém e designa os diferentes itens do estoque no varejo.

A alteração do quadro da marca própria foi vista pela equipe comercial e a diretoria de marketing do Condor como uma oportunidade para estabelecer uma unidade gráfica nas linhas de produtos, com o objetivo de enfatizar o posicionamento da rede por meio das embalagens, fortalecer a marca, além de atualizar as marcas e produtos que já pertenciam ao portfólio.

A contratação de uma agência especializada em design de embalagens para varejo seria fundamental para o desenvolvimento deste projeto. A seleção da agência se deu por análise de portfólio e apresentação do plano de trabalho mediante concorrência.

A parceria de trabalho nas ações de publicidade entre a agência CCZ e o cliente se expandiu para o desenvolvimento das embalagens. A WOW apresentou-se como especialista no design aliada ao planejamento e o conhecimento de mercado que a CCZ possuía. Fatores positivos e estratégicos que firmaram a nova parceria.

A decisão do cliente em escolher a WOW como agência para o desenvolvimento das embalagens levou em conta a longa parceria que tinha com a CCZ, uma vez que a equipe conhecia a fundo as especificidades do varejo e as pretensões do novo projeto, tendo em vista também que já havia se estabelecido um relacionamento firmado na confiança e na certeza do resultado.

Do lado da agência, trazer o projeto para dentro de casa poderia ser uma blindagem no atendimento ao cliente, evitando outras agências entrantes<sup>7</sup>. Também foi considerada a força de atendimento ao cliente e as equipes de planejamento e criação que a agência possuía, ou seja, mão de obra qualificada para entregar um projeto de grande porte.

Porém cliente e agência passariam por um grande desafio, ambas nunca haviam trabalhado efetivamente com o volume e a especificidade que o projeto Marca Própria exigiria.

Em fevereiro de 2012, fui admitida pela CCZ/WOW para coordenar o projeto de design de embalagens de marca própria Condor. Recebi a proposta para gerir o projeto em função do meu histórico profissional, pois tinha experiência como gestora de equipes e desenvolvimento de embalagens em um estúdio de design onde trabalhei anteriormente.

---

<sup>7</sup> Agência entrante é o termo utilizado para designar a concorrência de novas agências para atender o mesmo cliente.

Quando entrei na WOW o projeto já havia começado e estava na fase de planejamento. O contrato de prestação de serviços entre a agência e a rede Condor já estava firmado e estruturado, conforme tabela 8, apresentada na próxima página, levando-se em conta a estrutura do projeto, o trabalho a ser desenvolvido, o tempo de execução e os valores de criação<sup>8</sup>.

Com o contrato em mãos, era necessário entender como se desdobraria o projeto, como estavam descritas as fases de desenvolvimento e como seria a finalização de cada produto. Logo, em termos práticos, teríamos um mês para criar três nomes registráveis, seis logotipos e o conceito gráfico das linhas de produtos, além de cento e oitenta dias úteis para criar, aprovar e arte finalizar trezentas embalagens.

Uma dinâmica rápida e corriqueira na estrutura publicitária, porém não se levou em conta o quadro de equipe específica envolvida, tanto para o cliente quanto para a agência, suas atribuições e responsabilidades. Também não estava previsto o prazo real de criação, pesquisa e registro de marcas, validação das informações legais de cada sku e a finalização de arte para cada embalagem, montagem de modelos volumétricos, entre outras peculiaridades do desenvolvimento de produto.

O projeto Marcas Próprias Condor foi inédito, tanto em termos de volume de produtos quanto em termos de implicações legais para todos os envolvidos, inclusive para mim. Precisei estudar a fundo alguns processos de trabalho em livros e artigos técnicos, mas nenhuma referência abrangia tudo o que seria necessário. Então, como gestora do projeto, esquematizei um processo a fim de organizar as informações técnicas vindas dos fornecedores, validar as normativas referentes a cada classe de produto, orientar a equipe criativa e acompanhar o processo de produção. Como designer, fui responsável por estabelecer um padrão de desempenho e monitoramento das etapas do trabalho conforme acordado. Elaborei cronogramas, confirmei e validei informações orçamentárias e dirigi processos internos como, por exemplo, a produção fotográfica das imagens que seriam utilizadas no corpo das embalagens.

---

<sup>8</sup> A discriminação dos valores contratados não será informada neste trabalho, entende-se que são dados confidenciais.

Tabela 8 – Descrição da prestação do serviço contratado

I – 1ª Etapa			
PEÇA	DESCRIÇÃO	ARTES	
Planejamento	Arquitetura e posicionamento das marcas próprias Condor: - Definição de identidade para cada marca - Construção do painel de marcas próprias - Definição de posicionamento para cada marca	1	
II - 2ª Etapa			
PEÇA	DESCRIÇÃO	ARTES	
Marcas	Criação de nome e logotipo para as novas marcas de Higiene Pessoal e Limpeza Criação de nome e logotipo para a nova marca de Cama, Mesa e Banho Facelift para as marcas Cassola, D'Frutta e D'Aldeia	6	
III - 3ª Etapa			
PEÇA	DESCRIÇÃO	ARTES	
Linha gráfica das embalagens	Criação de linha gráfica de embalagens para as 6 marcas Criação da linha gráfica da marca de bandeira Condor	7	
IV - 4ª Etapa			
PEÇA	DESCRIÇÃO	ARTES MATRIZ	ADAPTAÇÕES/ SKU
Desdobramento das embalagens	Desdobramento: criação e finalização das embalagens que compõe as linhas de produtos + descritivo de cada uma delas	Até 110	Até 180
Fica acordado que o prazo máximo para cumprimento das etapas será de 12 meses: 3 (três) meses para as etapas 1ª, 2ª e 3ª; 9 (nove) meses para a 4ª Etapa.			

Fonte: Adaptado pela autora do contrato<sup>9</sup>.

Todo o desenvolvimento do projeto foi arquivado, pois eu havia percebido que as informações e o processo de trabalho poderiam ser base para um registro teórico posterior, o que se concretizou no programa de Mestrado Profissional em Design da Univille.

#### 4.2 O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

O estudo de caso da gestão de design das embalagens da marca própria Condor, descrito a seguir, abrange o período em que atuei como coordenadora de projetos, entre seis de fevereiro de 2012 a sete de junho de 2013, na agência CCW/WOW. No decorrer do texto algumas observações importantes poderão ser apontadas, como: as diferenças no escopo original planejado com o realizado, algumas soluções dadas a partir de problemas não previstos, e as implicações de

<sup>9</sup> O contrato não poderá ser apresentado na íntegra, entende-se que são dados confidenciais.

um projeto de design executado em uma agência de publicidade. A descrição será realizada conforme a ordem cronológica apontada no esquema contratado e sintetizadas na figura 16.

Figura 16 – Síntese das etapas de trabalho descritas no estudo de caso



Fonte: Da autora

#### 4.2.1 Etapa 1 – Planejamento

A maioria das agências de publicidade de médio e grande porte possui um departamento de planejamento, especialista em marketing e comunicação. Os registros teóricos sobre a atuação de uma equipe de planejamento são categóricos em afirmar sobre a importância da pesquisa e do planejamento de mercado e marketing em um projeto de comunicação (STEEL, 2006, LUPETTI, 2009, SAMPAIO, 2003). As pesquisas e análises realizadas, em geral, estão voltadas aos hábitos dos consumidores, dados de mercado, concorrentes diretos e indiretos que podem definir um conceito e posicionamento estratégico a partir dos dados pesquisados. Mozota (2011, p. 141) aponta que o design facilmente se insere neste processo. A autora apresenta o design no contexto das pesquisas de marketing combinando teorias e atributos de design, técnicas de observação e avaliação sensorial.

O planejamento e pesquisa de marketing e comunicação do projeto Marca Própria Condor foi realizado em duas fases, conforme figura 17, porém não houve participação de designers na totalidade da pesquisa.

A primeira fase foi executada como parte da apresentação de concorrência, pode-se caracterizá-la como pré-planejamento. Esse trabalho foi fundamental para que a WOW fosse a agência escolhida perante outras agências que se apresentaram em concorrência. A segunda fase do planejamento realizou-se conforme o plano de ação proposto.

Figura 17 – Divisão das fases do Planejamento de Comunicação e Marketing



Fonte: Da autora

O conteúdo da primeira fase do planejamento compreendeu um diagnóstico da situação e a indicação dos cenários prováveis para o desenvolvimento do plano de ação. A pesquisa levou em conta as variáveis que envolvem o tema marcas próprias, permitindo que se verificassem as tendências e a evolução do mercado, a posição atual das marcas próprias e o potencial do Condor neste contexto.

O objetivo da agência foi mostrar ao cliente como a equipe da CCZ/WOW poderia agregar estratégia no desenvolvimento do projeto e levar informações que apresentassem vantagens competitivas em relação às demais agências concorrentes. Demonstrou-se, assim, conhecimento sobre consumidor, os hábitos de consumo e o mercado.

A tabela 9 apresenta os itens levantados no diagnóstico, desde o panorama histórico das marcas próprias no Brasil, o posicionamento mercadológico da marca própria Condor, até a descrição do plano de condução do projeto que a agência se propunha executar.

Desenvolveu-se uma pesquisa de resgate teórico sobre o panorama global das marcas próprias e sobre como a rede Condor vinha posicionando seus produtos. O diagnóstico apresentou o mercado, o consumidor e os concorrentes, mostrando a

importância em fazer benchmark<sup>10</sup> e entender como as marcas próprias se comportam em termos de comunicação.

Tabela 9 – Quadro resumo da primeira fase do planejamento

DIAGNÓSTICO: PANORAMA GERAL E POSICIONAMENTO DA MP CONDOR	
Fundamentação/Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Panorama das MP nacionais e internacionais;</li> <li>- Panorama histórico das MP no Brasil;</li> <li>- Apresentação da concorrência: quantidade de sku, posicionamento dos produtos na gôndola, política de preços;</li> <li>- Descrição e classificação do posicionamento de atuação – CONSERVADOR: norte americano e brasileiro; OUSADO/TENDÊNCIA: europeu;</li> <li>- Perfil geral do consumidor com base nas informações de institutos de pesquisa: Nielsen e Kantar Word Panel;</li> <li>- Perfil do consumidor Condor com base nas pesquisas executadas pela CCZ.</li> </ul>
Análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Classificação da MP Condor segundo o histórico das gerações de MP no Brasil;</li> <li>- Posicionamento mercadológico da Marca Própria Condor e indicação do posicionamento de comunicação.</li> </ul>
Plano de ação	<p>Descrição das etapas e ações tomadas após a pesquisa de mercado. Delimitação de prazo de execução:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arquitetura das marcas: estudar a composição do portfólio de marcas e a identidade de cada uma delas. Analisar estudos de consumo, nichos de mercado, oportunidades e tendências;</li> <li>- Posicionamento: posicionar a marca própria Condor a fim de gerar diferenciação. Analisar benchmarking da categoria, criar conceito, benefícios funcionais e auto expressão, gerando a proposta de valor;</li> <li>- Embalagens/Materialização: realizar criação das linhas gráficas com base nos conceitos das etapas anteriores. Executar desdobramento das embalagens conforme linha gráfica aprovada. Contato com fornecedores para definição de descritivo técnico; Desenvolvimento de layout; Aprovação e ajustes; Finalização; Acompanhamento de produção.</li> </ul>

Fonte: Da autora

A apresentação também se mostrou didática ao informar brevemente como se daria o raciocínio de desenvolvimento do conceito de cada marca, posicionamento e imagem percebida e, por fim, delineou como todas estas informações resultariam na criação da marca própria. A figura 18 ilustra alguns conteúdos apresentados como resultado da pesquisa e do planejamento. Expõe a arquitetura das marcas de outras redes varejistas, mostra como são expostos os produtos de marca própria na

<sup>10</sup> Benchmark é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional (SPENDOLINI, 1993).

concorrência, analisa os modelos de portfólio e apresenta estratégias e previsão de cenários da marca própria Condor.

Figura 18 – Seleção de telas da apresentação da 1ª fase do planejamento



Fonte: Primária

Esta etapa foi realizada pelos membros da equipe de planejamento da agência, nenhum designer participou do processo e não houve interferência ou análise do design das embalagens apresentadas.

Alguns registros fotográficos foram executados em pesquisa de campo e na internet, identificando o posicionamento de alguns produtos de marca própria em relação aos concorrentes, assim como o levantamento da política de preços.

A equipe registrou algumas percepções nos locais de pesquisa como a utilização de comunicação visual para indicar a marca própria da rede. Também realizou entrevistas com alguns consumidores nas quais foram observadas e registradas rejeições às marcas próprias, tais como “Óleo para fazer bolo e não para fritar batatinhas”, “Bolacha para as crianças e não para o cachorro”.

A pesquisa efetuada com o cliente Condor revelou a incerteza que eles têm em adquirir um produto de marca própria em função da aparência de qualidade inferior às marcas líderes. Quem opta pela marca própria o faz como uma alternativa de preço baixo.

Embora alguns registros não estivessem relacionados diretamente com o design, eles poderiam validar ou negar ideias do senso comum ou avaliações pessoais no processo de criação e aprovação das representações gráficas.

Finalmente, o planejamento apresentava o cronograma do plano de ação, conforme a figura 19. Na descrição do plano, foi estabelecido um cronograma preliminar que indicava os prazos de cada atividade, sem o detalhamento específico de cada uma delas.

Figura 19 – Cronograma do plano de ação



Fonte: Adaptado pela autora do documento original.

Conforme citado anteriormente, o resultado desta etapa serviu de parâmetro para que o briefing do projeto fosse construído, assim como o orçamento e o contrato de prestação de serviços.

A segunda fase do planejamento foi desenvolvida seguindo o plano de ação e o briefing estabelecidos anteriormente. O objetivo era determinar a estratégia da marca própria, definindo sua classificação e seu posicionamento.

A tabela 10, a seguir, apresenta os itens do planejamento e a análise do comportamento do consumidor perante esses itens, retomando em profundidade o tema histórico e conceitual da marca própria, como também aponta uma proposta de arquitetura e posicionamento para a marca Condor.

Foi necessário um estudo profundo da bibliografia a fim de compreender o comportamento das marcas próprias, tanto na apresentação da marca de bandeira quanto das marcas exclusivas. Também foi realizada uma pesquisa de campo para entender *in loco* como as redes varejistas concorrentes desenvolviam esse trabalho, como classificavam suas marcas e faziam a distribuição do portfólio de produtos.

Essas ações foram essenciais para a construção da nova arquitetura da marca Condor, assim como a definição do conceito e posicionamento que cada marca assumiria.

Tabela 10 – Quadro resumo da segunda fase do planejamento

PLANEJAMENTO – ARQUITETURA DE MARCAS	
Fundamentação/Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamento dos produtos de MP na gôndola dos concorrentes e como o Condor o faz;</li> <li>- Intervenções de comunicação de MP pela concorrência - PDV;</li> <li>- Como é o design das embalagens de MP vs embalagens de marcas tradicionais na concorrência;</li> <li>- Fundamentação teórica sobre estratégias das MP;</li> <li>- Percepção do consumidor Condor sobre a MP.</li> </ul>
Análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamento do portfólio de MP dos concorrentes;</li> <li>- Indicação da força da marca pela presença dos produtos;</li> <li>- Escolha pela marca da bandeira ou marca exclusiva;</li> <li>- Análise da arquitetura das marcas Condor e posicionamento.</li> </ul>
Tática	Arquitetura e Posicionamento das Marcas Próprias Condor: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de Identidade para cada Marca;</li> <li>- Construção do painel de Marcas Próprias;</li> <li>- Definição de Posicionamento para cada Marca.</li> </ul>

Fonte: Da autora

O briefing do cliente solicitava desenvolver sete marcas em uma estrutura horizontal. A proposta da agência foi alterar a estrutura inicial tornando a marca da bandeira Condor uma marca de produtos transversais, ou seja, que pudesse transitar na maioria dos setores do mercado, desde o setor de produtos da cesta básica, o de ração para cães, até o setor de produtos para churrasco, aumentando com isso o ponto de contato da marca entre os produtos e o cliente. Além de fortalecer a exposição da marca própria, linhas de produtos mais extensas aumentam a percepção do consumidor, mostrando a eles que não é uma aposta da rede e sim uma opção forte e interessante (KOTLER, 1998).

Com a ampliação da presença desses produtos, o Condor teria a oportunidade de se aproximar ainda mais do seu consumidor.

A agência apresentou uma segunda proposta em relação ao cenário da marca transversal, alterando o nome Condor para outro exclusivo a fim de desvincular o nome da instituição dos produtos, ideia que foi refutada de imediato pelo cliente.

A estratégia do Condor sempre foi a de apresentar a marca da bandeira de forma genuína, pois essa forma de trabalho sempre refletiu o posicionamento e o comprometimento em todos os escalões da empresa. Seus gestores faziam questão de atrelar o nome da instituição aos produtos exatamente por acreditarem nos valores fortemente defendidos por eles.

Neste escopo, a embalagem e o conteúdo continuariam diretamente relacionados com a organização varejista, entretanto com a significativa ampliação do número de produtos ofertados com a marca Condor.

A definição da marca da bandeira, como sendo uma marca transversal, alterou a dinâmica, a distribuição do portfólio de produtos e a própria arquitetura das marcas. Desta forma, o posicionamento de cada marca deveria ficar bem detalhado para que os produtos fossem redistribuídos conforme sua classificação. A tabela 11 apresenta a divisão da marca própria, descreve o tipo de produto que poderia entrar sob cada marca e apresenta, individualmente, o conceito de comunicação.

Tabela 11 – Quadro resumo do posicionamento da marca própria

<b>MARCA PRÓPRIA CONDOR</b> <b>PRODUTOS PARA AJUDAR A SUA FAMÍLIA SER AINDA MAIS FELIZ</b> Oferece acesso a produtos de qualidade para todos os momentos e necessidades das famílias, do dia a dia aos momentos mais especiais.					
CONDOR MARCA DE BANDEIRA		PRODUTOS BÁSICOS		TODOS OS INGREDIENTES PARA UMA FAMÍLIA FELIZ	
MARCA TRANSVERSAL - PRODUTOS PULVERIZADOS NOS DIVERSOS SETORES DO SUPERMERCADO					
MARCA EXCLUSIVA D'FRUTTA	MARCA EXCLUSIVA D'ALDEIA	MARCA EXCLUSIVA CASSOLA	MARCA EXCLUSIVA CMB <sup>11</sup>	MARCA EXCLUSIVA HIGIENE PESSOAL	MARCA EXCLUSIVA LIMPEZA
Produtos que vêm da fruta / sabor, cor e textura.	Marca de produtos da fazenda que remetem ao artesanal.	Produtos importados de várias regiões do mundo.	Produtos aconchegantes para o lar.	Cuidados pessoais, higiene, beleza e saúde.	Limpeza pesada com cuidado e aroma.
O sabor da vida em família	O lado simples e saboroso da vida	Um mundo de possibilidades saborosas pra você	Sua casa, um abraço terno em sua família	Prazer em cuidar de você de todas as formas	Sua casa sempre limpa e cheirosa

Fonte: Adaptado pela autora do documento original

O posicionamento de uma marca é a junção entre a sua identidade e a sua diferenciação. Por outras palavras, o posicionamento indica o que a marca representa e a forma como se distingue da concorrência - pela qualidade, pelo

<sup>11</sup> CMB – linha de produtos de Cama, Mesa e Banho.

preço, etc. O posicionamento auxilia o designer na concepção estética e simbólica da marca e das embalagens.

Após a pesquisa da arquitetura das marcas e a descrição do posicionamento, a proposta da agência foi de diminuir a proliferação das marcas exclusivas para que, segundo Kumar & Steenkamp (2008), não houvesse canibalização de marcas sobrepostas, como era o caso de D'Frutta e D'Aldeia. A figura 20 apresenta a proposta que reduz de sete para cinco marcas.

Figura 20 – Distribuição, posicionamento e conceito das marcas exclusivas da Rede Condor

ARQUITETURA DAS MARCAS	 PSEODÔNIMO EXCLUSIVO	 PSEODÔNIMO EXCLUSIVO	 MARCA BANDEIRA	Higiene e limpeza PSEODÔNIMO EXCLUSIVO	Cama, mesa e banho PSEODÔNIMO EXCLUSIVO
CONCEITO PARA DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS NO PORTFÓLIO	Marca de produtos da fazenda que remetem ao artesanal	Produtos gourmet importados de várias regiões do mundo	Dia a dia TRANSVERSAL	Cuidados pessoais, higiene, beleza e saúde	Produtos aconchegantes para o lar
POSICIONAMENTO	O LADO SIMPLES E SABOROSO DA VIDA	UM MUNDO DE POSSIBILIDADES SABOROSAS PRA VOCÊ	TODOS OS INGREDIENTES PARA UMA FAMÍLIA FELIZ	PRAZER EM CUIDAR DE VOCÊ DE TODAS AS FORMAS	SUA CASA, UM ABRAÇO TERNO EM SUA FAMÍLIA

Fonte: Adaptado pela autora do documento original

As propostas de arquitetura das marcas foram sendo aprovadas e modificadas pelo cliente conforme o andamento e amadurecimento do projeto.

Esta segunda etapa do planejamento também foi realizada pelos membros da equipe de planejamento da agência e nenhum designer participou do processo. Não houve interferência ou análise do design das embalagens, tanto do Condor quanto dos concorrentes pesquisados.

A figura 21 mostra algumas telas da apresentação a fim de que se possa entender a dinâmica da equipe de planejamento no direcionamento da pesquisa de campo e bibliográfica. A tentativa em transmitir uma análise do design das embalagens é superficial, pois não estima a visão física, funcional e simbólica do produto.

Figura 21 – Seleção de telas da apresentação da 2ª fase do planejamento



Fonte: Primária

Paralelamente à execução do planejamento de comunicação e marketing, a autora realizava outra atividade: o estudo da padronização técnica dos dizeres das embalagens conforme as normas vigentes<sup>12</sup> e a padronização dos textos vindos dos fornecedores, entendendo que aquela tarefa seria importante para a organização do conteúdo que viria dos diversos fornecedores.

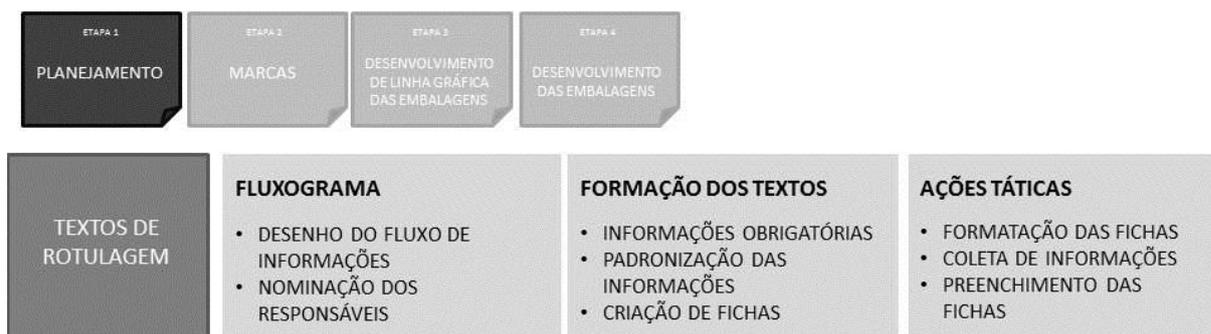
O desenho do processo não estava definido. A princípio, o cliente nos mandaria todos os produtos ou fotos dos rótulos para que a agência digitasse as informações. Nem o cliente e nem a agência tinham se alertado para o fato de que as informações de um produto deveriam passar pelo crivo técnico do fabricante, pois este é responsável juridicamente pelo conteúdo exposto.

Se executássemos a digitação muitas informações poderiam se perder, tanto na grafia errada como na exclusão de alguma informação, por esse motivo as informações deveriam vir diretamente dos fornecedores. Caberia à agência WOW o trabalho de diagramar essas informações no *layout* de cada embalagem.

Desta forma, o processo de padronização de rotulagens passou pelas etapas apresentadas na figura 22, desde o desenho do fluxo das informações, a pesquisa de conteúdo obrigatório, até a formatação de fichas de rotulagem.

<sup>12</sup> As informações obrigatórias contidas no rótulo das embalagens variam conforme o tipo de produto comercializado. Cabe verificação no Ministério da Saúde, no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, na ANVISA, ABNT, Código de defesa do Consumidor e INMETRO. Outros regulamentos adicionais dependendo do produto ou formulação.

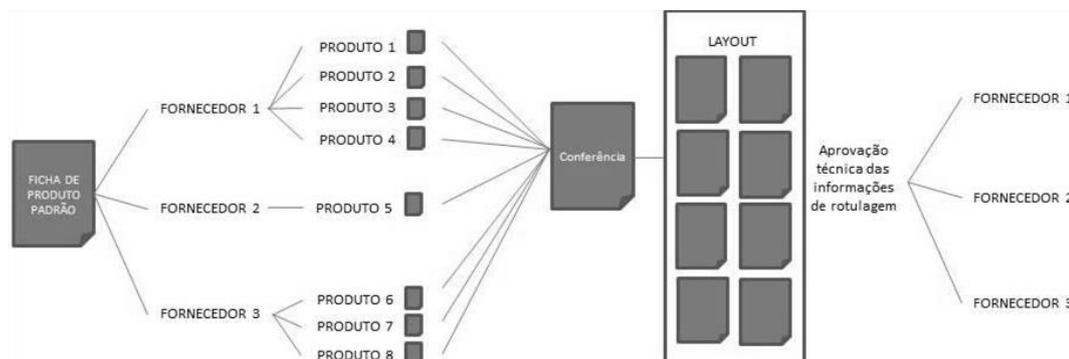
Figura 22 – Processo de padronização das informações de rotulagem



Fonte: Da autora

Inicialmente desenhou-se o processo padrão do fluxo da informação, conforme figura 23, e se estabeleceu a responsabilidade pelo conteúdo técnico com o fornecedor, além de se padronizar o que e como estas informações chegariam para o designer.

Figura 23 – Esquema padrão do fluxo da informação técnica. Ficha de rotulagem



Fonte: Da autora

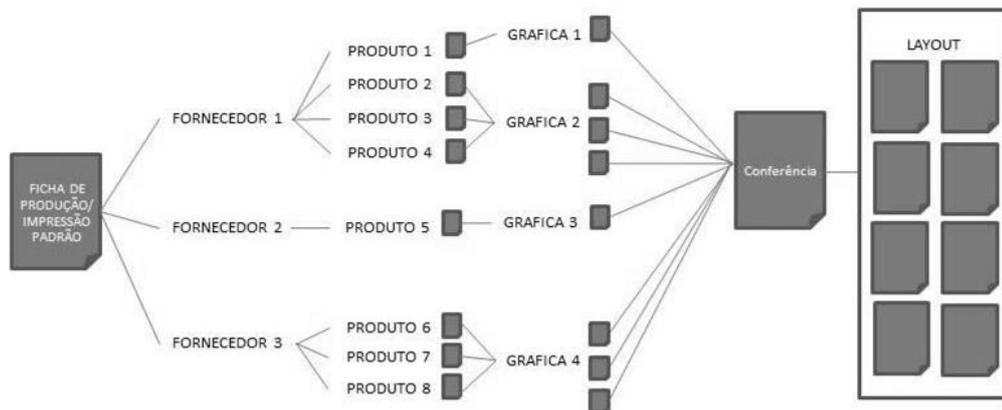
Com isso foi criado um único documento para que todas as informações viessem padronizadas dos vários fornecedores.

Para realizar a formatação deste material foram consultados vários livros sobre desenvolvimento de embalagens (MESTRINER 2001 e 2003, GURGEL 2007, GIOVANNETTI 1995, STEWART 2010, MONT´ALVÃO 2002), manuais técnicos e até mesmo fichas de desenvolvimento de produto que um dos fornecedores possuía. Um exemplo de ficha de rotulagem do projeto está apresentado no anexo 4.

Na bibliografia, especificamente sobre este processo, nada foi encontrado, porém esta pesquisa serviu como referência para a construção de um segundo fluxo de informações (figura 24), sobre as características do processo de impressão das

embalagens. Era necessário compreender o processo de impressão e saber até que ponto o designer poderia intervir com sugestões para alteração das embalagens sem alterar o custo final do produto.

Figura 24 – Esquema padrão do fluxo da informação. Ficha de impressão.



Fonte: Da autora

Para cada produto era necessário o preenchimento integral das duas fichas pelo fornecedor. Este processo de gestão da informação serviria para organizar e padronizar os textos vindos dos diferentes fornecedores e também para que todos os atores fizessem parte do processo de criação das embalagens, cada qual com a sua devida atribuição e responsabilidade.

A formatação da ficha de rotulagem foi feita com base no *check-list* fornecido pela ABRE, conforme anexo 3, que contém as principais informações e resoluções do INMETRO, Código do Consumidor e ANVISA, além de portarias específicas do Ministério da Agricultura. Com este documento, o designer podia facilmente reconhecer as informações obrigatórias inseridas na vista principal como, por exemplo, a denominação de venda ou a indicação quantitativa do produto.

A ficha de impressão continha a planta técnica da embalagem, o processo de impressão e o dimensionamento do rótulo. O fornecedor também poderia preencher com a informação sobre a possibilidade de alteração na embalagem, além de detalhar as características e peculiaridades da impressão que poderiam influenciar no design demonstrado no anexo 5.

Com o processo do fluxo de informações e o planejamento aprovados pelo cliente, a próxima etapa do projeto seria a criação das marcas e das linhas gráficas

das embalagens, porém foi necessário ampliar a etapa de planejamento. Desta vez, com uma apresentação para a equipe interna de designers.

A apresentação do planejamento para a criação, tal como foi apresentado para o cliente, só foi executada depois que os designers iniciaram os layouts e apresentaram dificuldade em entender o projeto.

O resultado da Etapa de Planejamento proporcionou esclarecimento sobre conceitos de posicionamento e a personalidade que cada marca assumiria. Também permitiu avaliar as lacunas de conhecimento necessário para o andamento do trabalho.

#### 4.2.2 Etapa 2 – Marcas

A etapa Marcas descreve o processo de criação da marca própria Condor e explica alguns pontos importantes que foram levados em conta no gerenciamento do projeto. A figura 25 representa os pontos principais trabalhados nesta etapa do projeto.

Figura 25 – Processo de criação das marcas



Fonte: Da autora

O ponto de partida para a criação do conceito da marca própria foi baseado nos atributos que a marca da rede Condor já estabelecia com seus consumidores: “Do dia a dia aos momentos mais especiais, o Condor oferece diversos produtos da marca própria, produtos artesanais, importados, para cuidar da sua casa e das famílias”. Resumindo em palavras-chave: família, qualidade, variedade e economia.

A arquitetura das marcas seguiu este conceito para reorganizar os produtos, direcionar o portfólio e também expressar graficamente o posicionamento de cada marca.

A ampliação do portfólio de produtos passou pela avaliação comercial, estrutura de marketing e também dependeu da avaliação jurídica junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), pois “quando o usuário deposita o seu pedido de marca, é necessário indicar quais produtos ou serviços que aquela marca visa a proteger” (INPI, 2016, *web*). Para as novas marcas, mesmo que o portfólio inicial contenha poucos produtos, deve-se levantar as possibilidades de expansão da linha e pesquisar as diversas categorias que a marca estiver liberada para uso, a fim de abranger sua participação legal.

A marca Condor já possuía registro, mas precisaria passar pela ampliação das classes de produtos ofertados no INPI antes de estabelecer a ampliação do portfólio.

Um exemplo prático foi a restrição da utilização da marca Condor nas embalagens de alguns produtos de limpeza e higiene pessoal. A indústria Condor, com sede em São Bento do Sul (SC) e sem ligação com o Supermercado Condor, tem o mesmo fonema e detém o registro da marca nas classes de produtos de limpeza e higiene: pentes, pincéis, vassouras, escovas de dente, entre outros. Portanto, a marca da rede de varejos Condor não poderia assinar os produtos nas mesmas categorias.

Embora o estudo de caso se concentre na marca de bandeira, o exemplo de registro das marcas exclusivas é de importante contribuição nesta pesquisa. Esta etapa do projeto depende de vários fatores, desde a criação de um nome que transmita a mensagem do posicionamento planejado, a aprovação do cliente e a pesquisa prévia no registro de marcas e patentes.

O processo de design das marcas exclusivas se deu através de um briefing de criação específico para cada uma.

O redesenho D’Frutta (figura 26) foi o primeiro a ser desenvolvido, pois, apesar de os produtos estarem sendo comercializados, a marca estava negada no processo de registro em função da fonética similar à outra marca concorrente. O desenho da nova marca poderia dar suporte figurativo na defesa da marca junto ao INPI.

Ainda que o novo desenho da marca e o processo de registro estivessem em andamento, o cliente determinou a extinção da marca. Os produtos D´Frutta foram readequados sob as marcas Condor e D´Aldeia.

Figura 26 – Redesign da marca D´Frutta



Fonte: Adaptado pela autora do documento original.

A marca D´Aldeia (figura 27) passou pelo redesign e o novo posicionamento de comunicação direcionou a identidade visual. O novo logotipo devia beneficiar-se dos atributos positivos da rede Condor, esteticamente deveria mostrar evolução e modernidade.

Figura 27 – Redesign da marca D´Aldeia



Fonte: Adaptado pela autora do documento original.

A agência criou dois padrões de apresentação das marcas próprias. O primeiro era do design da marca. Descrevia o conceito de valor de marca, apresentava um quadro de marcas concorrentes e exemplos de estrutura dos respectivos portfólios, resgatava o briefing e o portfólio da marca em questão, e também trazia o posicionamento aprovado anteriormente. Na sequência apresentava as propostas visuais para a marca e a defesa da criação. Na figura 28, mostra-se um slide da apresentação da marca que contém a descrição dos elementos de design, como a forma, a cor, a tipografia e o estilo.

Figura 28 – Exemplo de defesa criativa dos elementos gráficos da marca.



Fonte: Adaptado pela autora do documento original.

O segundo modelo (figura 29), acompanhava a marca aprovada com um texto mais técnico. O descritivo apresentado serviria como referência para o detalhamento do registro junto ao INPI, que era feito pelo departamento jurídico do Condor.

Figura 29 – Exemplo de descrição dos elementos gráficos para registro no INPI.



\* O descritivo apresentado aqui, servirá apenas como referência para o detalhamento no registro. Os textos devem ser feitos com base na CLASSIFICAÇÃO INTERNACIONAL DE VIENA conforme normas do INPI.

Fonte: Adaptado pela autora do documento original.

Para a linha de Cama, Mesa e Banho o trabalho se iniciou com a criação dos nomes. Cerca de vinte e dois nomes foram criados dentro do conceito de produtos aconchegantes para o lar. Para cada nome sugerido, pensava-se no conceito que a

palavra traria, como CARINO: significando fofo, bonitinho em italiano; essa palavra também lembra, pela sonoridade, “carinho”. LARES: Lares era a divindade, dentro da mitologia romana, responsável por proteger a casa e a família. O conceito por trás desse nome é o de proteção e cuidado com toda a família. TOCATTA: Serenada, em italiano. Pode-se dizer que é a palavra mais romântica e vista com nostalgia dos "bons tempos" por muita gente. Remete ao carinho e paixão inocente.

Antes de apresentarmos as opções ao cliente, os nomes sugeridos eram pesquisados no INPI (figura 30). Realizávamos, na agência, a pesquisa básica, a fim de apresentarmos uma proposta que fosse possível de registro.

Após a validação dos nomes, uma lista com os cinco primeiros nomes escolhidos era encaminhada ao setor jurídico do cliente para que fizessem a busca avançada. Somente após a confirmação do registro, o desenho da marca era executado.

Figura 30 – Resultado da pesquisa de registro de marca

» Consultar por: [No. Processo](#) | [Marca](#) | [Titular](#) | [Cód. Figura](#) | [Finalizar Sessão](#)

---

**RESULTADO DA PESQUISA** (27/03/2012 às 14:46:33) **Marca:** TOCATTA  
**Classe Internacional:** 24

Foram encontrados 2 processos que satisfazem à pesquisa. Mostrando página 1 de 1.

Número	Prioridade		Marca	Situação	Titular	Classe
815138113	04/09/1989	N	<b>TOCATTA</b>	✗ Arquivado	DARIN COSMETICOS LTDA	03 : 20
815807180	04/10/1990	N	<b>TOCATTA</b>	✗ Arquivado	M. LOURDES DE F. COELHO	25 : 10 - 20 - 50

Fonte: Primária

Paralelamente à criação da marca D’Aldeia, foram criados os nomes para as marcas de Limpeza, e dos produtos de Higiene Pessoal. Para a linha de Cama, Mesa e Banho o nome escolhido foi Tocatta.

O desenvolvimento do projeto teve que ser redirecionado e as marcas de Higiene Pessoal e Limpeza não foram desenvolvidas. Os fatores que levaram ao congelamento do projeto das duas marcas foram: a demora em encontrar um nome que representasse a devida categoria, agradasse o cliente e conseguisse abranger todas as classes de produtos do portfólio descritas no INPI. Deu-se prioridade à criação das marcas e embalagens das linhas D’Aldeia, Tocatta e da marca de bandeira Condor.

### 4.2.3 Etapa 3 – Desenvolvimento de linha gráfica das embalagens

Esta etapa descreve o processo de criação da linha gráfica das embalagens Condor. A figura 31 representa os pontos principais.

Figura 31 – Processo de criação da linha gráfica das embalagens



Fonte: Da autora

A embalagem deverá, inicialmente, chamar a atenção do consumidor pelas características óticas, como a visibilidade e a legibilidade. Uma vez atraída a atenção, a embalagem deverá apresentar singularidades que transformem a atenção em interesse (GURGEL, 2007, p.18).

No ambiente de vendas de varejo, é vital para uma embalagem se destacar em comparação aos concorrentes. Os resultados são julgados pela performance de vendas. Este cenário, descrito por Stewart (2010, p.99), é a realidade que o designer precisa compreender ao se envolver com projetos de varejo. O papel do design gráfico de embalagens pode ser dividido em duas funções, a primeira diz respeito às características de design cujo objetivo é vender o produto e promover a marca. A segunda função refere-se à ênfase que se deve dar aos textos e informações para o usuário. O balanço entre os dois dependerá da categoria do produto e de como ele é vendido e fornecido. Mestriner (2001, p. 19) corrobora as observações de Stewart e acrescenta um terceiro ponto - que o design das embalagens precisa transmitir completamente os apelos do produto.

Entretanto o trabalho de design é algo admirado pela comunidade dos designers, e a embalagem, neste sentido, pode resultar em uma criação de elementos clássicos, porém, distante da comunicação do varejo. Para Stewart (IDEM, p.100), “não é necessário que se produza uma obra de arte ou designs que

massageiem o ego dos designers”. Planejar o design gráfico da embalagem é requerer uma solução de design que venda produtos e promova a marca.

No desenvolvimento da linha gráfica das embalagens de marca própria é essencial para o designer a compreensão sobre a dinâmica do mercado de consumo, das intenções da marca, a filosofia básica da empresa e o entendimento sobre a dinâmica do design de varejo. Caso contrário, a criação da embalagem poderá resultar simplesmente na aplicação do logotipo a um design.

No caso Condor, algo similar aconteceu no início do projeto. A primeira apresentação da linha visual das embalagens estava conceitualmente distante dos objetivos traçados na definição do posicionamento.

A equipe de criação dispunha de acesso a todos os arquivos que até então tinham sido feitos e aprovados pelo cliente, porém os designers apresentavam dificuldade em entender o projeto na sua totalidade.

O resultado da criação da linha visual das embalagens de bandeira foi apresentado em duas alternativas gráficas, conforme figura 32. A primeira opção seguia a mesma linha visual das embalagens originais, com a aplicação da marca padronizada sobre um design renovado. A segunda opção apresentava a padronização da aplicação da marca de forma sutil em soluções diferenciadas para cada embalagem. Percebe-se que nenhuma das alternativas contemplava uniformidade e conceito de linha.

A apresentação das criações transparecia o baixo envolvimento dos designers pelo trabalho. Em parte, poderia justificar-se pela não participação da equipe desde o início das pesquisas e a falta de compreensão sobre as intenções que o projeto se propunha.

Pode-se apontar o desinteresse em trabalhar com embalagens de varejo no que diz respeito à mecanização do processo de desdobramento das embalagens e pelo fato de nenhum dos três designers, mesmo sendo experientes na criação, não apresentarem experiência anterior com embalagem de varejo.

Outro fator de ordem pessoal também modificou a dinâmica do trabalho, houve alteração da equipe no início do projeto. O diretor de criação, o atendimento e o gerente geral haviam saído da WOW. Toda a equipe vinha trabalhando unida há muito tempo e a saída dos líderes mudou a rotina e a confiança em novos funcionários. Por essa razão, houve dificuldade em me aceitarem como

coordenadora do projeto, os designers não me reconheciam como integrante da equipe de criação tampouco conheciam meu histórico profissional. A proximidade foi feita aos poucos, junto com o desenvolvimento do projeto.

A insatisfação do cliente se revelou nos pedidos de alteração dos detalhes dos elementos visuais. Aumentar a marca, substituir a cor, trocar a foto, mudar a ilustração, entre tantos outros. A linha visual não teve força e nem argumentos que defendessem e sustentassem o conceito e o posicionamento anteriormente estabelecidos.

Figura 32 – Primeiros estudos das embalagens de bandeira



Fonte: Primária

Diante do problema, solicitei ao responsável pelo Planejamento que fizesse uma apresentação pessoal para os designers. Modifiquei o conteúdo original a fim de dinamizá-lo para a compreensão dos designers, fazendo adequações de linguagem. Os conceitos de Marca Própria, Marca de Bandeira, Marcas Exclusivas e Produtos Transversais foram enfatizados, alguns dados de mercado foram suprimidos e mais imagens e informações sobre a concorrência foram evidenciadas.

A visão holística que o designer traz ao projeto, quando aplicada à estratégia pode ter impacto positivo nas pessoas e na formação de times. Comprova-se que somente depois de compreender a dimensão do projeto, dos conceitos e do objetivo da criação das embalagens, a equipe deixou de ser reativa e passou a ter atitudes pró-ativas. A imersão da equipe no varejo foi de fundamental importância no desenvolvimento da criação. Além de estudarem os materiais executados pelo planejamento, os designers foram aos supermercados para estabelecerem suas próprias percepções sobre a apresentação visual das marcas próprias. Esta pesquisa de campo ajudou a esclarecer dúvidas que as imagens da internet ou das fotos não poderiam responder.

Havia solicitado ao cliente que nos cedesse uma gôndola e ao menos um produto de cada embalagem que seria redesenhada. Com o produto em mãos, a composição visual ficaria mais tangível no que diz respeito às proporções entre os elementos gráficos das embalagens. O método do design, baseado na experimentação e na prototipagem, alavanca a compreensão do problema e conseqüentemente na formulação de propostas.

Em algumas ocasiões, os fornecedores nos mandavam amostras de materiais que poderiam substituir o que estava sendo aplicado.

A segunda criação da linha de embalagens foi apresentada dentro de um conceito visual que identificasse a força da marca, conforme figura 33. Os produtos da marca de bandeira Condor foram estabelecidos como sendo produtos transversais no mercado, com isso, a ideia em fortalecer este conceito ficou presente nas embalagens.

Elementos visuais básicos e marcantes poderiam facilitar a identificação da marca própria nas gôndolas em que o produto Condor estivesse presente.

Figura 33 – Sequência do estudo das embalagens de bandeira



Fonte: Primária

Na criação da estrutura final da embalagem, cliente e agência trabalharam em conjunto. O cliente teve predileções na ampliação da marca e, em razão da experiência no varejo, solicitou que esta ficasse mais evidente e centralizada nas embalagens para que não se escondesse a marca ao organizar os produtos nas gôndolas. O resultado gráfico final (figura 34) transpareceu o posicionamento planejado e reforçou a ideia que o cliente tinha sobre a presença da marca.

Figura 34 – Layout da linha gráfica das embalagens. Resultado final



Fonte: Primária

Agregar informações textuais extras nas embalagens, de interesse e utilidade do consumidor, é uma demonstração de cuidado com o cliente e, ao mesmo tempo, uma ferramenta de marketing que agrega valor ao produto. O texto de marketing impresso nas embalagens traduz e reforça publicamente o compromisso que a empresa estabelece com o consumidor: “O Condor traz para sua mesa o que existe de melhor em qualidade e variedade. São produtos escolhidos com carinho, pensados no bem-estar e qualidade de vida da sua família. Aproveite para conhecer a linha completa e leve ainda mais sabor para dentro de sua casa”.

É comum a inclusão de receitas no verso das embalagens, uma vez que o texto permite que o consumidor interaja com a embalagem durante mais tempo do que a simples utilização do produto e o descarte imediato, ou até mesmo a inserção de explicações passo a passo de como preparar determinado produto.

A informação gráfica contida nas embalagens dos produtos da bandeira foi suportada por três estruturas. Cada uma delas permitia estabelecer os parâmetros dos códigos visuais independentes, a união destes tinha a intenção de transferir a mensagem pelo significante estético e ideológico:

- a linguística: apresenta todos os textos como o nome do produto, informações legais e textos de marketing;

- os elementos gráficos: a tipografia, a textura, as cores, os elementos gráficos, a janela que delimita a imagem do produto, a aplicação da marca, a forma como são dispostas as margens de texto;

- a fotografia: com suas luzes, cores, elementos de cena, ângulos de tomada.

Estimular os sentidos e a imaginação do consumidor por meio da imagem foi o objetivo da aplicação das fotos nas embalagens. A representação de uma cena do cotidiano, como uma mesa posta com o café da manhã, aproxima o consumidor e oferece a ele produtos de qualidade envoltos numa atmosfera familiar de desejo.

Esta foi a estratégia utilizada na argumentação para que o cliente aprovasse a ideia de inserção das fotos, já que seria um custo adicional que não estava previsto no contrato.

A escolha pela utilização da produção fotográfica nas embalagens da bandeira Condor foi feita pensando na transferência da promessa da marca e na oferta de produtos exclusivos. A compra de imagens prontas estava descartada, tendo em vista a presença que as embalagens teriam no ponto de venda. Não poderíamos correr o risco de encontrar a foto da embalagem Condor aplicada em qualquer material gráfico de outra empresa.

Essa proposta estabelecia uma nova estética gráfica para as embalagens da linha de produtos. A rede Condor poderia apresentar-se, através dos produtos de marca própria, como uma opção de qualidade, cuidado e entrega de bem-estar às famílias dos consumidores.

Mozota (2011, p. 238) afirma a importância do designer neste contexto: “O posicionamento no mercado pode ser definido por um posicionamento estético, e o designer, inserido no contexto de marketing, estabelece um objetivo em termos do nível desejado de diferenciação”.

Após a aprovação da linha gráfica, o desafio essencial seria implementar o modelo planejado: gerir a produção das fotos, organizar as prioridades de produção junto ao cliente, gerir as informações técnicas vindas dos diversos fornecedores e garantir a continuidade das normas gráficas para uma identidade unificadora.

Elaboramos um desenho do projeto (figura 35) a fim de acompanhar o andamento geral das atividades. Este esquema foi importante para que todos os envolvidos entendessem as etapas da criação, já que apresentava, de forma didática, a etapa em que cada parte do projeto se encontrava.

Figura 35 – Status do projeto na criação

							
LINHA VISUAL	FACELIFT	FACELIFT	NAMING	NAMING	NAMING	MARCA	
TEXTO DE MKT	LINHA VISUAL	EXTINÇÃO DA MARCA	MARCA	MARCA	MARCA	MARCA	LINHA VISUAL
DEFINIÇÃO DE IMAGENS TERCEIROS	DEFINIÇÃO DE IMAGENS TERCEIROS		LINHA VISUAL	LINHA VISUAL	LINHA VISUAL	LINHA VISUAL	DEFINIÇÃO DE IMAGENS TERCEIROS
EMBALAGENS 100	EMBALAGENS 97		DEFINIÇÃO DE IMAGENS TERCEIROS	DEFINIÇÃO DE IMAGENS TERCEIROS	DEFINIÇÃO DE IMAGENS TERCEIROS	DEFINIÇÃO DE IMAGENS TERCEIROS	EMBALAGENS 9
			EMBALAGENS 11	EMBALAGENS 51	EMBALAGENS 32		

Fonte: Primária

O desenvolvimento da marca de bandeira acontecia paralelamente com as demais marcas. Outros métodos de controle eram usados para acompanhar detalhadamente o processo, como pautas das reuniões com o cliente, follow up<sup>13</sup> e cronograma das atividades.

#### 4.2.4 Etapa 4 – Desdobramento das embalagens

A etapa de desdobramento das embalagens concentrava todas as informações e delineamentos anteriormente acertados. Como era a maior etapa, tanto da extensão do cronograma de trabalho, do volume de produção de embalagens, quanto da quantidade de pessoas envolvidas, pode-se dizer que este seria um novo projeto dentro do projeto. Esta fase colocaria à prova as condições estabelecidas na criação dos conceitos estéticos e ideológicos e na gestão do seu desenvolvimento. A figura 36 demonstra os pontos trabalhados no projeto durante esta etapa.

<sup>13</sup> Acompanhamento de um processo após a execução da etapa inicial. Em geral executado em forma de planilha com as principais atividades de cada membro da equipe de trabalho e os prazos de entrega.

Figura 36 – Processo de reprodução e desdobramento das embalagens



Fonte: Da autora

Após a definição da linha gráfica, tínhamos uma base para a criação do montante de embalagens que deveriam ser produzidas. Porém o desdobramento destas artes não poderia se tornar uma repetição automatizada, já que os produtos apresentavam características próprias que poderiam ser exploradas individualmente em cada embalagem.

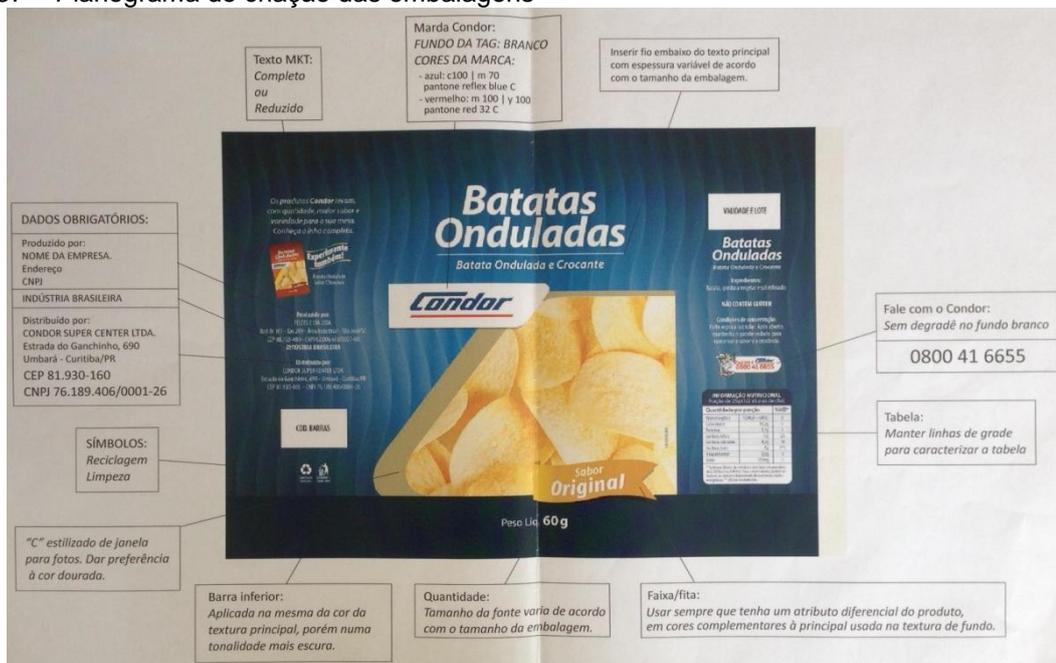
A aplicação da marca Condor refletiria os conceitos ideológicos da empresa. Para isso, era necessário garantir uma embalagem produzida nas condições ideais de apresentação: nas mensagens de texto, na qualidade da produção gráfica, na escolha dos substratos, na escolha dos fornecedores envolvidos neste projeto, e, fundamentalmente, na unidade gráfica da linha.

No que se refere à gestão do projeto, a estratégia de condução do trabalho deveria ser primeiramente redefinida no cronograma. Na proposta original esta etapa levaria nove meses para desdobrar trezentas embalagens, o que já era um tempo curto para o número de materiais propostos em relação à mão de obra alocada. Entretanto, durante a execução do trabalho, as etapas anteriores de arquitetura das marcas, posicionamento e criação das linhas visuais, tomaram mais tempo do que o previsto. Mas o prazo final de entrega não se alterou. Tínhamos seis meses para entregar as trezentas embalagens e cumprir o contrato.

A etapa de desdobramento das embalagens partia do pressuposto que “a implantação dos códigos visuais na elaboração da marca requer planejamento” (PEON, 2001, PEREZ, 2004, STEWART, 2010). No início desta etapa tínhamos a solução visual que a linha gráfica da embalagem traria. Foram criadas algumas peças para representar o conjunto de todas as embalagens dos produtos que viessem fazer parte do portfólio da marca.

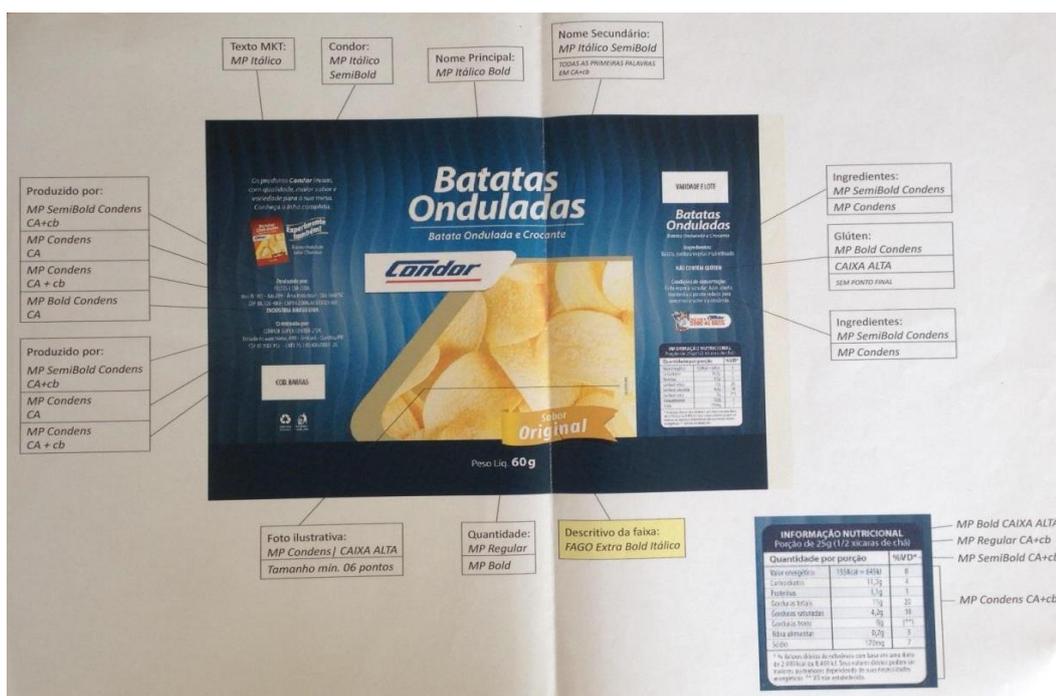
A fim de manter esta padronização, foi necessário elaborar um planograma de referência da unidade gráfica, em que as cores, as formas, as fontes, a diagramação e as proporções dos elementos gráficos fossem mantidos na reprodução das embalagens, conforme figuras 37 e 38.

Figura 37 – Planograma de criação das embalagens



Fonte: Primária

Figura 38 – Planograma de aplicação das fontes



Fonte: Primária

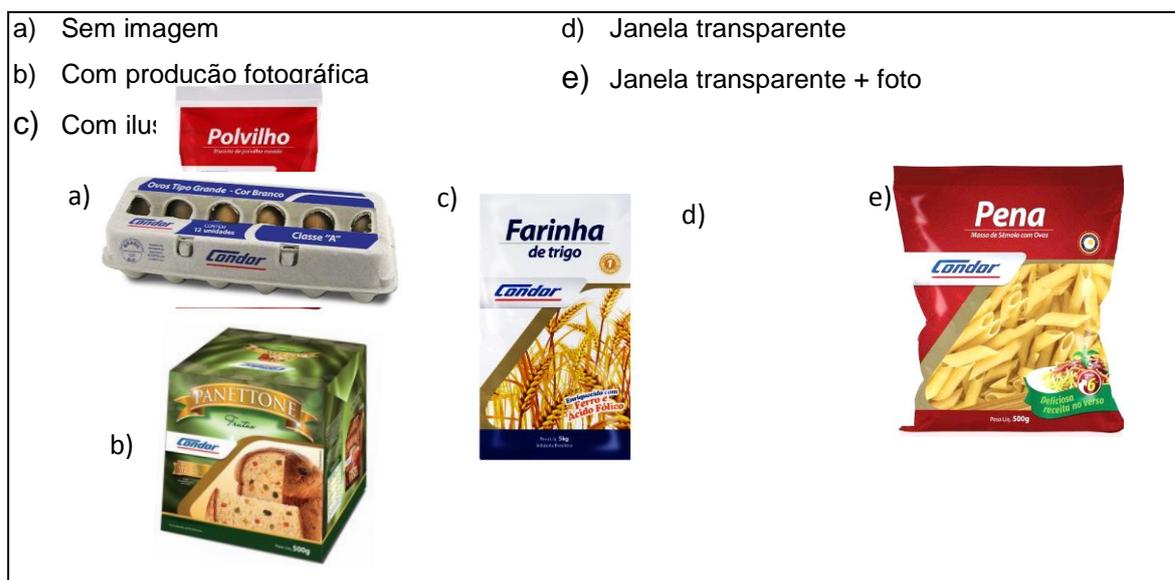
Os esquemas serviriam para os designers e diretores de arte replicarem as embalagens seguindo as características formais básicas. O trabalho de desdobramento das embalagens foi aberto para a participação dos diretores de arte da agência, ou seja, a criação de cada embalagem entraria na pauta e seria trabalhada como uma peça gráfica publicitária e qualquer um dos oito criativos poderia executar o trabalho.

Antes de iniciar a criação daquela embalagem, o criativo estudava os códigos do produto, como a cor, a textura, os elementos gráficos, a categoria. Para facilitar o processo de criação, organizávamos as informações, as fotos com o produto Condor na gôndola (quando redesign) e separávamos imagens de produtos concorrentes. Cabia ao criativo seguir o esquema gráfico e dar personalidade àquele produto por meio da composição da imagem.

A direção da produção fotográfica das cenas aplicadas às embalagens foi feita de forma que as imagens refletissem o conceito de “produtos de qualidade envoltos numa atmosfera familiar de desejo”. Foi realizado um levantamento de todos os produtos da marca de bandeira, listadas as necessidades das imagens e aprovadas com os designers e posteriormente com o cliente.

A escolha das fotos a serem produzidas se deu pela necessidade de exposição de cada produto. Entre os cem skus da marca de bandeira, a imagem do produto poderia ser executada conforme figura 39.

Figura 39 – Utilização das imagens nos produtos



Paralelamente ao levantamento do orçamento das fotos, foi necessário deixar explícitos os conceitos utilizados no desdobramento das embalagens para que nenhuma pessoa envolvida no projeto interpretasse erroneamente as mensagens: LINHA VISUAL = Unidade gráfica dos produtos de uma mesma marca. CATEGORIA = Grupos de produtos que atendam uma necessidade do consumidor, percebidos como substitutos ou interrelacionados. GRUPO = Produtos com uma característica específica, dentro da mesma categoria. SUBGRUPO = Produtos semelhantes com variação de tipo/tamanho. Conceitos exemplificados na figura 40.

Figura 40 – Quadro explicativo dos termos de referência

<b>LINHA CONDOR</b>		
CATEGORIA	GRUPO ou LINHA	SUB GRUPO ou EXTENSÃO DE LINHA
<p>MASSAS</p> 	<p>MASSA SÊMOLA</p> 	<p>FUSILLI, PENNE, TAGLIARINI, SPAGUETTI</p> 
		<p>VERSÃO</p> 

Fonte: Primária

As definições de Matrizes e Adaptações, descritas no contrato também foram levantadas. Estas informações serviriam como orientação na gestão do projeto, na organização do portfólio junto ao cliente, e como um guia para o design na criação das subdivisões das categorias de produtos (tabela 12).

Tabela 12 – Exemplos de classificação das matrizes e adaptações

MATRIZ	ADAPTAÇÃO
<p>1. A primeira embalagem de um grupo. Ex.: Macarrão Sêmola Café Extra Forte.</p> <p>2. Embalagens que exigem estudo individual dentro da mesma categoria e grupo. Ex.: Macarrão Instantâneo Carne Macarrão Instantâneo Galinha Caipira Macarrão Instantâneo Legumes Macarrão Instantâneo Bacon Macarrão Instantâneo Galinha Macarrão Instantâneo Frango à Passarinho</p>	<p>1. Desdobramento da matriz dentro do mesmo grupo. Ex.: Macarrão Sêmola Fusilli, Macarrão Sêmola Penne, Macarrão Sêmola Tagliarini Macarrão Sêmola Spaguetti</p> <p>2. Desdobramento da matriz do mesmo produto, mas em uma versão diferenciada. Ex.: Café Extra Forte – Vácuo Café Extra Forte – Instantâneo</p>

Fonte: Adaptado pela autora do documento original

Estes dados ajudaram a levantar as prioridades de criação, a fazer o levantamento das produções fotográficas e a monitorar a criação e produção das embalagens. As figuras 41 e 42 demonstram como era o controle do andamento do trabalho. Estas planilhas eram facilmente compartilhadas entre os gestores e poderiam ser alteradas conforme as necessidades do projeto.

Figura 41 – Monitoramento do portfólio – Matrizes e Adaptações



60 MATRIZ		40 ADAPTAÇÕES	
IMEDIATAS			
1 Massa c/ovos Spaghetti	500g - pacote	13 Pão de Mel	100g - flow pack
2 Massa semola Spaghetti	500g - pacote	14 Biscoito Recheado Chocolate	135g - pacote
3 Massa semola Fusilli	500g - pacote	15 Biscoito Recheado Baunilha	135g - pacote
4 Massa semola Penne	500g - pacote	16 Biscoito Recheado Morango	135g - pacote
5 Massa semola Espiral	500g - pacote	17 Biscoito polvilho	60g - pacote
6 Massa semola Rigatoni	500g - pacote	Biscoito sequeijo original	180g - pacote
7 Massa semola Fusilli c/legumes	500g - pacote	Biscoito sequeijo coco	180g - pacote
8 Massa semola Penne c/legumes	500g - pacote	18 Batata ondulada original	60g - pacote
9 Massa caseira Speciale	500g - pacote	19 Batata ondulada churrasco	60g - pacote
5 Lamén sabor carne	85g - pacote	20 Batata palha tradicional	120g - pacote
6 Lamén sabor galinha	85g - pacote	21 Batata palha fina	80g - pacote
7 Lamén sabor galin.caipira	85g - pacote	22 Café almofada extra forte	500g - pacote
8 Lamén sabor frango à passarinho	85g - pacote	Café vacuo extra forte	500g - pacote
9 Lamén sabor legumes	85g - pacote	23 Trigo especial	5kg - pacote
10 Lamén sabor queijo	85g - pacote	Trigo especial	1kg - pacote
11 Biscoito Água e Sal	170g - pacote	24 Feijão preto	1kg - pacote
Biscoito Cream Cracker	170g - pacote	Feijão carioca	1kg - pacote
12 Biscoito Leite	170g - pacote	25 Fuba Amarelo	1kg - pacote
Biscoito Coco	170g - pacote	26 Sopão galinha caipira	200g - envelope
Biscoito Maizena	170g - pacote	27 Sopão carne	200g - envelope
Biscoito Maria	170g - pacote	28 Água Mineral	5L - Pet
		Água Mineral	1,5L - Pet
		Água Mineral	500ml - Pet
PREVISTAS			
29 Farofa sabor Cebola e Alho	500g - pacote	47 Acolmatado	300g - pote
30 Farofa sabor Bacon	500g - pacote	48 Biscoito Amanteigado Leite	330g - pacote
31 Farofa sabor Picanha	500g - pacote	Biscoito Amanteigado Chocol.	330g - pacote
32 Queijo Ralado Parmezão	100g - pacote	Biscoito Amanteigado Coco	330g - pacote
Queijo Ralado Parmezão	50g - pacote	49 Biscoito waffer baunilha	115g - pacote
33 Farinha Lactea	300g - Pote	50 Biscoito waffer Morango	115g - pacote
Farinha Lactea	230g - Sachê	51 Biscoito waffer Brigadeiro	115g - pacote
34 Amido de Milho	200g - caixa	Biscoito waffer chocolate	115g - pacote
Amido de Milho	500g - caixa	52 Biscoito Cookie soja	150g - pacote
35 Milho p/pipoca natural	100g - envelope	53 Biscoito Cookie coco	150g - pacote
Milho p/pipoca manteiga	100g - envelope	54 Biscoito Cookie Integral	150g - pacote
Milho p/pipoca queijo	100g - envelope	55 Biscoito Cookie Frutas	150g - pacote
Milho p/pipoca bacon	100g - envelope	56 Biscoito Cookie Castanha/caju	150g - pacote
36 Mistura p/Bolo laranja	400g - caixa	57 Biscoito Cookie Maçã c/canela	150g - pacote
37 Mistura p/Bolo chocolate	400g - caixa	58 Arroz branco fino	5kg - pacote
38 Mistura p/Bolo baunilha	400g - caixa	Arroz branco fino	1kg - pacote
39 Mistura p/Bolo coco	400g - caixa	Arroz parbolizado	5kg - pacote
40 Mistura p/Bolo limão	400g - caixa	Arroz parbolizado	1kg - pacote
Biscoito Rosca Coco	330g - pacote	Água Mineral com gás	2L - Pet
Biscoito Rosca Chocolate	330g - pacote	Café solavel	150g - vidro
Biscoito Rosca Baunilha	330g - pacote	50 Vinagre de alcool	750ml - Pet
41 Ovos brancos	12 unidades	Vinagre de alcool escuro	750ml - Pet
42 Ovos de Codorna	30 unidades	60 Agrin branco	750ML - Pet
Adoçante com Stevia	100 ml	Agrin tinto	750ML - Pet
44 Adoçante	100 ml		
45 Panetone c/chocolate	500g - caixa		
46 Panetone frutas	500g - caixa		

Fonte: Primária

Figura 42 – Monitoramento do portfólio – Produção de foto

Condor			40	FOTO
			15	USO DO FOTO
			12	IMAGEM
IMEDIATAS				
1	Massa c/ovos Spaghetti	FOTO	Pão de Mel	IMAGEM
2	Massa c/ovos Fusilli	FOTO	Biscoito Recheado Chocolate	-
3	Massa c/ovos Penne	FOTO	Biscoito Recheado Baunilha	-
4	Massa c/ovos Espiral	FOTO	Biscoito Recheado Morango	-
5	Massa c/ovos Rigatoni	FOTO	Biscoito polvilho	-
	Massa semola Spaghetti	-	Biscoito sequilho original	-
	Massa semola Fusilli	-	Biscoito sequilho coco	IMAGEM
	Massa semola Penne	-	15 Batata ondulada original	FOTO
	Massa semola Espiral	-	Batata ondulada churrasco	-
	Massa semola Rigatoni	-	16 Batata palha tradicional	FOTO
6	Massa semola Fusilli c/legumes	FOTO	17 Batata palha fina	FOTO
7	Massa semola Penne c/legumes	FOTO	18 Café almofada extra forte	FOTO
8	Massa caseira Speciale	FOTO	Café vacuo extra forte	-
9	Lamén sabor carne	FOTO	Trigo especial	IMAGEM
10	Lamén sabor galinha	FOTO	Trigo especial	-
11	Lamén sabor galin.caipira	FOTO	Feijão preto	-
12	Lamén sabor frango à passarinho	FOTO	Feijão carioca	-
13	Lamén sabor legumes	FOTO	Fuba Amarelo	-
14	Lamén sabor queijo	FOTO	Fuba branco	-
	Biscoito Água e Sal	-	19 Sopão galinha caipira	FOTO
	Biscoito Cream Cracker	-	20 Sopão carne	FOTO
	Biscoito Leite	-	Água Mineral	-
	Biscoito Coco	-	Água Mineral	-
	Biscoito Maizena	-	Água Mineral	-
	Biscoito Maria	-		
PREVISTAS				
	Achocolatado	IMAGEM	21 Farofa sabor Cebola e Alho	FOTO
	Biscoito Amanteigado Leite	-	22 Farofa sabor Bacon	FOTO
	Biscoito Amanteigado Choccol.	-	23 Farofa sabor Picanha	FOTO
	Biscoito Amanteigado Coco	-	Queijo Ralado Parmezão	IMAGEM
	Biscoito waffer baunilha	-	Queijo Ralado Parmezão	-
	Biscoito waffer Morango	-	24 Farinha Lactea	FOTO
	Biscoito waffer Brigadeiro	-	Farinha Lactea	-
	Biscoito waffer chocolate	-	Amido de Milho	IMAGEM
	Biscoito Cookie soja	IMAGEM	Amido de Milho	-
	Biscoito Cookie coco	IMAGEM	25 Milho p/pipoca natural	FOTO
	Biscoito Cookie integral	IMAGEM	Milho p/pipoca manteiga	-
	Biscoito Cookie Frutas	IMAGEM	Milho p/pipoca queijo	-
	Biscoito Cookie Castanha/caju	IMAGEM	Milho p/pipoca bacon	-
	Biscoito Cookie Maçã c/canela	IMAGEM	26 Mistura p/Bolo laranja	FOTO
	Arroz branco fino	-	27 Mistura p/Bolo chocolate	FOTO
	Arroz branco fino	-	28 Mistura p/Bolo baunilha	FOTO
	Arroz parboilizado	-	29 Mistura p/Bolo coco	FOTO
	Arroz parboilizado	-	30 Mistura p/Bolo limão	FOTO
	Água Mineral com gás	-	Biscoito Rosca Coco	-
	Café solúvel	-	Biscoito Rosca Chocolate	-
	34 Vinagre de alcool	FOTO	Biscoito Rosca Baunilha	-
	Vinagre de alcool escuro	-	Ovos brancos	-
	35 Agrin branco	FOTO	Ovos de Codorna	-
	Agrin tinto	-	31 Adoçante com Stevia	FOTO
			Adoçante	-
			32 Panetone c/chocolate	FOTO
			33 Panetone frutas	FOTO

Fonte: Primária

Foi fechada a parceria com um grande estúdio de foto publicitária de São Paulo que poderia atender a demanda, pois eram especialistas em foto de alimentos e contavam com a estrutura de cozinhas industriais e chefs especializados. O direito de uso das imagens e o tempo de utilização foram acordados, assim como foi estipulado o prazo de quatro meses para a finalização das produções.

As cenas a serem fotografadas eram repassadas ao estúdio com briefing que continha a descrição da cena, as referências dos objetos e enquadramento. Este briefing era aprovado com a direção de marketing do cliente antes de repassar aos fotógrafos, o acompanhamento da produção era feito online entre mim e o estúdio. Raramente a equipe de criação ou o cliente participavam deste acompanhamento, exceto em algumas situações que era necessário modificar o cenário ou o enquadramento da foto.

Os produtos da marca própria Condor que possibilitavam o preparo da comida eram executados pelo estúdio mediante uma receita específica. Nas embalagens de macarrão, por exemplo, as fotos são a representação da receita descrita no verso da embalagem, incluindo visualmente cada ingrediente descrito. A conferência entre imagem e texto era feita em cada embalagem criada pela diretora de marketing do Condor. Outro detalhe era que cada tipo de massa tinha sua própria receita e referência fotográfica.

Observa-se sutilmente a unidade visual da fotografia na escolha do enquadramento fechado na cena, na iluminação e na composição dos cenários. O ângulo da foto representa o olhar de uma pessoa em pé ou sentada diante do prato e objetos servidos à mesa. A iluminação traz a luz amarela, suavemente dourada, representando a luz solar do ambiente caseiro e reativando sensações ou impressões de prazer, saudosismo, alegria, entre outras. A ideia de fazer um recorte da cena cotidiana no enquadramento das fotografias dá substância à mensagem ideológica e persuasiva da comunicação das embalagens, verifica-se isso na figura 43. O clima que deveria permear todas as produções fotográficas foi estabelecido mediante uma conversa que tivemos com o diretor fotográfico do estúdio.

Figura 43 – Foto cena de café da manhã e aplicação no rótulo



Fonte: Primária

Fatores técnicos das embalagens e algumas características químicas dos alimentos também influenciam na escolha por fotografias ou janelas transparentes no espaço graficamente determinado. No caso da batata, mostrada na figura 44, a aparência do produto em contato com o plástico da embalagem deprecia o conjunto. A gordura utilizada no processamento do alimento interfere na aparência final, por essa razão, a vedação da embalagem com a foto, foi a solução encontrada para a apresentação desse produto. A foto é frontal, portanto, o cuidado que se teve foi dimensionar a imagem para que o produto fosse representado o mais fiel ao tamanho e aspecto original.

Figura 44 – Foto batata frita



Fonte: Primária

No fechamento final da arte, fez-se uma avaliação com abordagem triangular<sup>14</sup> entre cliente, agência e fornecedores para as aprovações, cada um tinha que verificar as informações que lhes eram pertinentes. Agência: se os elementos da arte estavam seguindo os planogramas de criação; se todas as informações das fichas de rotulagem tinham sido contempladas na arte; e se os elementos gráficos estavam de acordo com o que havia sido criado. Cliente: verificava as informações de contato, CNPJ e SAC; se os elementos gráficos estavam de acordo com o que havia sido aprovado; se os textos de marketing e de atributos de venda estavam corretos. Fornecedores: validavam os assuntos técnicos e ou científicos relativos à rotulagem nutricional; verificavam o CNPJ da empresa fabricante. O fornecedor também era responsável por validar as imagens ilustrativas – fotos ou ilustrações – de acordo com as normatizações da ANVISA e do Código do Consumidor.

A CCZ/WOW possuía um estúdio de finalização de arquivos, no qual os arte-finalistas executavam todos os serviços demandados pela agência, tais como tratamento de imagens, diagramação e fechamento de tablôides, arte finalização de anúncios entre outros materiais gráficos. As embalagens que entravam na pauta do estúdio alteravam drasticamente o fluxo de trabalho da equipe. Como havia muitos detalhes no fechamento da arte, a finalização de cada embalagem era equivalente ao tempo de finalização de quatro a cinco peças gráficas da agência. O número de reações era alto, pois era necessário priorizar as peças emergenciais, isto é, no

---

<sup>14</sup> A Abordagem Triangular permite uma interação dinâmica e multidimensional entre as partes e o todo e vice-versa.

meio da finalização de uma embalagem, o arte-finalista tinha que parar o que estava fazendo para trabalhar em outra peça gráfica que exigia urgência na produção para veiculação.

Em função desse gargalo, decidiu-se contratar um profissional que ficasse focado exclusivamente nas finalizações das embalagens, o que se mostrou vital para o fechamento do projeto. Dessa forma, o arte-finalista e eu trabalhávamos em conjunto para manter o cronograma, visto que, como já apontava Stewart (2010), “no último estágio do processo de design, os prazos se aproximam rapidamente e atrasos anteriores criam uma pressão para se completar o trabalho”.

As artes finais eram enviadas para o cliente e este as transferia para o fornecedor. Quebrávamos esta triangulação quando era necessário resolver alguns questionamentos técnicos direto com o fornecedor ou com a gráfica que produziria a embalagem.

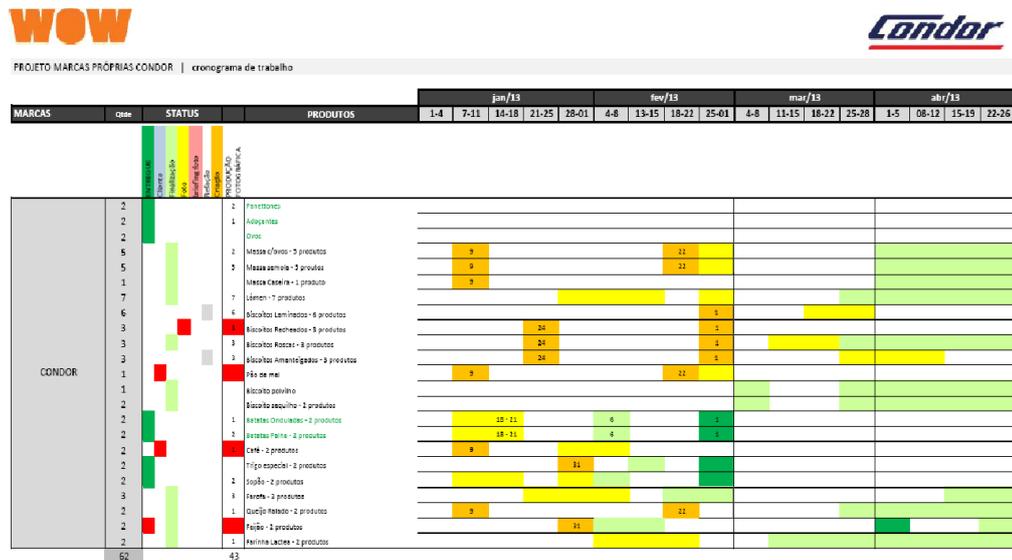
Várias etapas do projeto aconteciam paralelamente, enquanto algumas embalagens já estavam em produção gráfica, outras ainda estavam na fase de criação. Como gestora do projeto, precisava ter um controle exato sobre o status de cada embalagem, este monitoramento era executado diariamente. Com as planilhas de status do projeto (figura 45) e o cronograma de trabalho (figura 46) atualizados, esta gestora poderia fazer as cobranças devidas para cada envolvido e dar sequência ao fluxo de trabalho.

Figura 45 – Status do projeto - Monitoramento de criação e finalização



Fonte: Primária

Figura 46 – Cronograma de trabalho



Fonte: Primária

Cada produto finalizado era arquivado com toda a documentação recolhida ao longo do processo: 1. exemplar físico da embalagem impressa; 2. prova final da gráfica assinada pelos representantes legais da agência, do cliente e do fornecedor; 3. arte final eletrônica em arquivo fechado, PDF; 4. ficha de rotulagem e ficha de impressão preenchidas com os dados atualizados. Esta forma de arquivamento e

registro foi padronizada na agência e transferida ao cliente. O processo organizado podia ser facilmente consultado.

Esta pesquisa buscou descrever minha vivência pessoal como gestora do processo de design de embalagens de marca própria da rede Condor. O método de estudo de caso levou em conta a necessidade de organização de todo o material obtido durante o desenvolvimento do trabalho do projeto Condor. Destacam-se os métodos e processos de gestão de design. Na sequência serão apresentados alguns pontos que permearam todo o projeto e que são indispensáveis nesta descrição.

#### 4.3 CONSIDERAÇÕES E FECHAMENTO DO ESTUDO DE CASO

Desenvolver um longo processo de gestão de design que permita estar em sintonia com procedimentos, pessoas e produto não é uma tarefa fácil, requer habilidade e conhecimento total sobre as etapas do projeto, assim como um controle periódico das tarefas. O fato de o projeto Condor ter acontecido sem a experiência de outra situação projetual semelhante, os conhecimentos tácitos de todos os membros da equipe, tanto na agência quanto no cliente, foram essenciais para que o projeto acontecesse.

De qualquer forma, para finalizar a descrição do caso Condor, se faz necessário levantar considerações acerca dos pontos críticos que surgiram durante o processo e como foram administrados.

Na agência, minha função era também a de concentrar todas as informações do projeto, porém no âmbito do cliente esta pessoa que congregasse as informações não existia. Cada área envolvida no projeto tinha seu próprio responsável por essa tarefa, como no departamento de trade, no departamento de marketing ou de compras, entretanto, não havia apenas um gestor que pudesse responder por todos. Dessa forma, o plano de trabalho interno do cliente não foi realizado, o que acabou acarretando atrasos nos prazos, uma vez que a coleta das informações e aprovações era tomada individualmente em cada setor.

As decisões importantes, portanto, eram feitas em conjunto nas reuniões do projeto. Um procedimento da agência, comum a todos os atendimentos, era a execução da pauta de reuniões. A coordenação do projeto seguia à risca o protocolo

e, logo após as reuniões no Condor, repassava o documento para todos os envolvidos. No texto eram destacadas as principais resoluções daquela data.

Mesmo com estes cuidados, era necessário contornar pedidos do cliente que retornavam aos conceitos previamente aprovados.

O projeto caminhou, porém, como era de se esperar, os prazos inicialmente estipulados não foram cumpridos. Isso ocorreu, de certo modo, em função da falta de um líder no Condor, mas também devido à falta de definição das prioridades de produção pelo departamento de compras, à ausência de um cronograma fixo de reuniões que gerava distanciamento de datas entre reuniões e à demora na resposta de informações técnicas pelo fornecedor. Operacionalmente os atrasos poderiam estar relacionados à falta de equipe de designers exclusiva no projeto, o que acarretava o não cumprimento de prazos e a criação das linhas gráficas sem aderência à proposta da marca.

Após um ano e meio, percebeu-se um maior amadurecimento na gestão do projeto, adequando as pessoas e acertando os prazos, conforme os problemas iam surgindo e eram resolvidos.

O estudo de caso do projeto Condor propôs apresentar evidências em torno de como e porque a gestão de design estava inserida no processo de desenvolvimento de embalagens da marca própria Condor.

Visando propor a reprodução deste caso ou eventuais correções, o próximo capítulo executa a comparação entre a pesquisa empírica do estudo de caso e a fundamentação teórica dos métodos de gestão de design.

## 5 ANÁLISE COMPARATIVA - PRÁTICA vs TEORIA

A análise comparativa entre os fundamentos da gestão de design com o estudo de caso será executada com a finalidade de identificar concordâncias e discordâncias entre os dados coletados na vivência do projeto Condor e os dados teóricos pesquisados. Espera-se identificar lacunas que possam ser investigadas e apontar diretrizes que possibilitem minimizar falhas ou potencializar acertos na gestão de novos projetos de marca própria, mediante o resultado dos dados gerados com a inter-relação das informações. A comparação entre a pesquisa empírica e a base teórica é feita através da investigação de autores que dissertam sobre os processos metodológicos de design (MOZZOTA, 2011 e BEST, 2012), assim como métodos práticos apresentados pela Epigram (2017, *web*) e Martins e Merino (2011).

No contexto geral do caso apresentado, percebe-se que não havia uma metodologia que orientasse o desenvolvimento do projeto. Somente na descrição do caso, o passo a passo pode ser teorizado e analisado sob a ótica da gestão de design. Os apontamentos decorrentes da comparação entre a teoria e a prática não se propõem a descrever um método, mas a promover reflexões que possam contribuir na gestão de design de embalagens de marca própria.

Depreende-se na pesquisa que o foco de desenvolvimento do design foi criar uma unidade visual das embalagens ofertadas pela rede Condor, o que contribuiu também para reforçar o valor da marca.

Pode-se afirmar que a força da marca, a presença das embalagens no ponto de venda e a relação que a empresa estabelece com o consumidor é uma abordagem estratégica empresarial promovida pelo projeto de design das embalagens da marca própria, conforme cita Mozota (2011). Porém, o projeto nem sempre foi encarado desta forma. As marcas e o portfólio de produtos eram estruturados pela operação comercial da empresa, fragmentada em diversas gerências e, sendo assim, a readequação das embalagens estava centrada no nível operacional do design, segundo Martins e Merino (2011). Como resultado, as embalagens dos diversos segmentos não apresentavam uma unidade visual, pois eram executadas com fornecedores diversos e o único elemento visual empregado era a inserção da marca da rede Condor nas embalagens.

A percepção estratégica do projeto foi criada pela agência WOW, no sentido de desenvolver reflexões sobre o propósito da marca própria e da readequação do

portfólio de produtos de acordo com a comunicação que as marcas promoveriam. O projeto passou do redesign gráfico das embalagens para o desenvolvimento da marca própria e para a gestão de design das embalagens, numa estratégia orientada para a imagem. Essa estratégia resultou no reforço da imagem da marca empresarial no aspecto amplo de atuação de mercado e no reforço do ambiente competitivo, ou seja, as embalagens de marca própria na gôndola do mercado.

Voltando à análise do processo do projeto, alguns pontos podem ser levantados e discutidos, como os domínios organizacionais (Martins e Merino, 2011) entre as empresas participantes, as orientações para um projeto de embalagens (Pelegrine e Kistmann, sd, *web*; Martins e Linden, 2012), o método da gestão do projeto que foi executado e as estratégias de design inseridas ao longo do processo (Mozota, 2011; Best, 2006).

Com referência aos domínios organizacionais pode-se ressaltar a atitude positiva de todos os envolvidos no projeto Condor, em face à complexidade da sua implantação. Entretanto, a implantação da gestão de design poderia abranger também a estrutura interna do cliente, ou seja, desenvolver um processo gerencial que coordenasse, centralizasse as informações e monitorasse as atividades internas. Dessa forma, transformando o papel do cliente de sujeito passivo às ideias e sugestões da agência a uma atitude ativa no processo de definições estratégicas de implementação do projeto. Este fato é observado na vivência do projeto, porém nada foi encontrado na análise teórica.

Vale ressaltar que, ao contrário de solicitar apenas uma campanha publicitária, o desenvolvimento de embalagens de marca própria deveria ser encarado como uma decisão estratégica do detentor da marca, conceito reforçado em Aaker (2009), e mesmo tendo a participação da agência na construção dos conceitos e posicionamento de marca, a empresa poderia assumir as embalagens como um ativo representante da instituição, não apenas como mais um produto exposto na prateleira.

Por outro lado, o processo das atividades da marca própria dentro da agência foi amplo e profundo. O fato de eleger uma designer que trabalhasse exclusivamente na coordenação do projeto demonstrou o grau de comprometimento que a agência assumiu perante o cliente, assim como a posição estratégica do design.

O projeto marcas próprias desenvolvido pela agência também passou por adequações em relação à estrutura organizacional e aos aspectos comportamentais vistos em Mozota (2011, p. 303) e Martins e Merino (2011, p. 164).

O modelo departamentalizado das agências muitas vezes dificulta a flexibilização de montagens de equipes multidisciplinares, conforme Stewart (2011). Na CCZ/WOW este fato não foi diferente. Em geral o designer operacionaliza a arte; o departamento de planejamento planeja; o atendimento atende; isso faz com que as áreas trabalhem separadamente e o projeto tenha como resultado uma colagem de especialistas. A função da gestão de design no projeto marcas próprias foi a de integrar as áreas internas da agência, gerando fluidez e entendimento do fluxo das informações do projeto, com as demandas do cliente.

Um exemplo sobre os riscos da departamentalização na agência se deu logo no início do projeto, quando a equipe de marketing conduziu a pesquisa de campo e não inseriu um designer no processo inicial. O resultado foi comprovado com a criação das primeiras propostas da linha visual das embalagens. A lacuna de atuação do design na etapa de imersão do problema gerou falha na interpretação dos objetivos do projeto, suscitando à apresentação de layouts desconectados do propósito direcionado no planejamento.

A participação de um designer na fase inicial poderia complementar as análises em termos estéticos e em posicionamento de design, assim como iniciar o processo de criação na imersão do cenário do projeto.

Autores que desenvolvem métodos de design contemplam a etapa de pesquisa e imersão no problema logo no início do projeto (MUNARI, 2000; PEREZ, 2004; WHEELER, 2012). Da mesma maneira, Best (2006) apresenta um diagrama de gestão de projetos (figura 9) que divide as etapas de trabalho e apresenta a primeira parte como sendo a construção da estratégia do projeto, fase em que são percebidos os insights e as oportunidades por meio da análise dos dados pesquisados.

Na descrição do caso verificou-se a importância da pesquisa de design no projeto, no momento que os designers foram expostos aos dados de marketing e efetivamente visitaram alguns pontos de venda. Passar pela experiência real e pessoal na imersão do problema é perceber novas oportunidades de expor o produto. Para Mestriner (2001), o designer poderá analisar informações objetivas e

subjetivas que as embalagens transmitem no ponto de venda, considerar e transformar estas informações em elementos de design para as suas criações.

Para Stewart (2011) a consolidação entre agências de publicidade e escritórios de design no desenvolvimento de embalagens deverá ser cada vez mais frequente, no sentido de unir o conhecimento mercadológico e de comportamento do consumidor da publicidade com os elementos de design que têm por objetivo evocar uma resposta emocional do consumidor. Desta forma será fundamental que as áreas reconheçam os processos de trabalho umas das outras para que trabalhem em sintonia, originando um maior e mais amplo portfólio de atividades.

Nesse sentido, ressalta-se os aspectos positivos da pesquisa com ênfase nas características do varejo, dada a proximidade da agência com o cliente e a própria atuação publicitária. Alguns processos de design não apresentam com profundidade o tema varejo como ferramenta da gestão do design de marcas. O BRetail apresentado por Bicudo (2016, *web*) pode auxiliar como uma proposta de gestão para as marcas próprias. Esta proposta vem ao encontro do que foi pesquisado e aplicado no projeto Condor.

Em conjunto com as pesquisas de varejo e expressões de design, foi necessário implementar a gestão de design em nível tático, esboçando documentações de projeto e controles, definindo as pessoas-chave conectadas ao projeto.

A análise, interpretação e organização dos dados foi uma fase anterior à criação da linha visual. Esta etapa é descrita em GODE (Martins e Linden, 2012) como um processo muito específico do desenvolvimento de embalagens. Ressalta-se a importância tática do gestor de design em formatar as informações necessárias e padronizar o fluxo de informações. Nesta etapa do projeto pode-se definir um programa para desempenho do design no que atende aos materiais e processos de fabricação.

No caso Condor houve uma interferência que se manteve em nível operacional e muito delimitada na substituição dos substratos das embalagens. Com o intuito de enaltecer o design gráfico, algumas embalagens ganharam visores transparentes para mostrar o produto, outras passaram a ter textura fosca a fim de enobrecer a apresentação da embalagem.

Percebe-se que o tema sustentabilidade foi pouco discutido no caso. Ainda hoje é tratado como um diferencial de marketing, porém em virtude do cenário mundial sobre o impacto das embalagens no meio ambiente e do Plano Nacional de Resíduos Sólidos será um tema cada vez mais presente no contexto das embalagens. É importante considerar ações efetivas na gestão do ciclo de vida das embalagens. Conforme Pelegrini e Kistmann (sd, web) deve-se considerar o gasto energético envolvido no processo de produção, bem como o desperdício do produto resultante do uso inadequado.

A inovação em embalagens com o uso de materiais inteligentes, recursos sustentáveis na cadeia de suprimentos e as relações pessoais de consumo que se modificam, são temas de análise que podem ser tratados em um nível estratégico de implantação de projetos de marcas próprias. São metas de negócios que podem ser incorporadas às metas de design.

O potencial de vendas das marcas próprias está se tornando cada dia mais eficiente e um ponto a ser tratado com especial atenção pode ser a relação que a marca própria possui com a indústria. Pensar e inovar processos tecnológicos, aspectos logísticos, e busca de soluções eficientes e inovadoras, também fazem parte do foco multidisciplinar da gestão de design.

Percebe-se no estudo de caso que o projeto foi estruturado com fluxogramas das atividades e com a construção de cronogramas, demonstrando a organização de processo e o constante monitoramento das atividades. Segundo Mozota (2011), cabe ao gestor de design coordenar as atividades, definir procedimentos e programas que integrem as pessoas com o projeto.

Avalia-se positivamente a mobilidade da gestão do projeto, ora atuando operacionalmente e gerenciando orçamentos do projeto, como foi o exemplo da produção fotográfica, ora atuando na gestão funcional dos relacionamentos com os fornecedores para criar um entendimento com as empresas parceiras, ora assegurando que as estratégias de design fossem cumpridas.

Por meio do estudo de caso, observa-se que o projeto vivenciado seguiu um caminho metodológico semelhante às etapas apresentadas por Best (2006) na figura 9, no que se refere às atividades executadas, às entregas e aos delineamentos táticos e estratégicos da gestão de design. A análise conclusiva será relatada no próximo capítulo.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

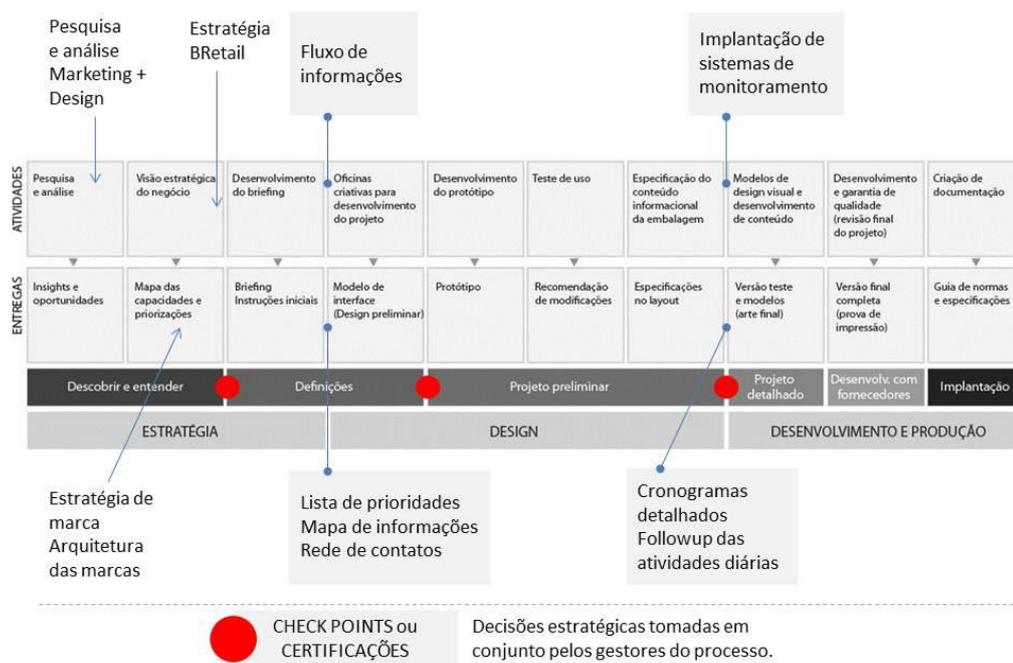
Este estudo objetivou identificar as fragilidades e oportunidades do processo de desenvolvimento de embalagens de marca própria de uma rede varejista, sob a ótica da gestão de design.

Através do levantamento das informações, da análise e da investigação sobre o estado da arte do processo de criação de marca própria, embalagens de varejo e da gestão de design, possibilitou-se construir o corpo teórico e metodológico que contrastou com a descrição de um caso vivenciado pela pesquisadora.

A formulação da análise comparativa entre o estado da arte e a vivência da prática ocorrida pôde ser avaliada qualitativamente, levando-se em conta uma abordagem sistemática de projeto de design na implementação da gestão de design de embalagens de marcas próprias.

Com a finalidade de demonstrar graficamente as principais etapas abordadas neste comparativo, a figura 47 demonstra inserções de atividades no método de gestão de design elaborado por Rolleston (2003, *apud* BEST 2006). O esquema gráfico permite delinear apontamentos que foram levantados na vivência do projeto Condor e analisados nesta pesquisa.

Figura 47– Apontamentos propostos na gestão de design de embalagens de marcas próprias



Fonte: Proposta da autora a partir de Rolleston (2003), *apud* Kathryn Best (2006).

Na primeira etapa de pesquisa e análise, sugere-se ampliar a atividade promovendo a interação da linguagem publicitária de posicionamento de produto e do público alvo com a pesquisa de diferenciação e posicionamento estético que o design promove. Conforme Mozota (2011, p. 238) “os conceitos de posicionamento e segmentação são instrumentos tradicionais usados por profissionais de marketing para diferenciar seus produtos”. A complementação da atividade do designer, na etapa da pesquisa pelo marketing, poderá trazer e criar referências inovadoras na solução de projetos.

Entende-se como ação de design, no estágio de pesquisa do projeto, unir as estratégias do negócio à construção da marca pelo viés do varejo, com isso trabalhar a interdisciplinaridade no design. Portanto, na atividade de “visão estratégica do negócio”, a fundamentação teórica deste projeto aponta que a prática do design é enriquecida pela visão estratégica do varejo, conforme Epigram (2017, *web*) quando Marcelo Bicudo descreve o conceito de BRetail.

Dentro do esquema total, indica-se a inserção de duas etapas que poderão servir de apoio tático e operacional. Pois, percebeu-se na vivência do projeto, que essas etapas, em geral, não são consideradas no planejamento das atividades, entretanto são essenciais no andamento do projeto e na gestão dos recursos alocados.

Sugere-se a inserção da etapa de “fluxo de informações” e da etapa de “implantação de sistemas de monitoramento”, no sentido de mostrar visualmente que fazem parte do projeto e são atividades inseridas no contexto da criação de embalagens de marca própria.

Procurou-se, também, estabelecer alguns pontos de controle, ou *check-points*, no percurso do projeto. Estes pontos representam as datas em que se pode medir o andamento do projeto, assim como o estágio que necessita de certificações dos gestores em conjunto.

Após a implantação do projeto de embalagens de marca própria, na análise do estudo de caso e do estudo teórico acerca da gestão de design pôde-se propor reflexões sobre a atuação do design como uma atividade interdisciplinar. Os dados levantados nesta pesquisa apontam diretrizes e identificam lacunas tanto na vivência do projeto quanto nos referenciais teóricos. Toma-se como aprendizado a

contribuição do conhecimento gerado a partir da inter-relação das informações prático-teóricas na construção do conhecimento acerca da gestão de design.

Com base na análise comparativa e a fim de tornar mais evidente as diretrizes descritas no texto, apresenta-se:

1. Gestão do projeto de embalagem de marca própria: é necessário a competência de gestão de projetos de design, conhecimento nas metodologias de desenvolvimento de embalagens e gestão de pessoas;
2. Marca própria na estratégia empresarial: pode-se afirmar que a força da marca, a presença das embalagens no ponto de venda e a relação que a empresa estabelece com o consumidor é uma abordagem estratégica empresarial promovida pelo projeto de design das embalagens da marca própria;
3. Estratégia orientada para a imagem: coerência no portfólio de produtos de acordo com a comunicação que a marca da empresa promove;
4. Estratégia na arquitetura e portfólio das marcas: recomenda-se que a estrutura do portfólio esteja em consonância com a imagem da marca da empresa e com a proposta da família de produtos a qual o produto está inserido;
5. Participação ativa entre cliente e agência: a construção do plano de implementação da marca própria é executada por todos os membros envolvidos no projeto. O processo ativo envolve o cliente e a agência nas definições estratégicas. Mesmo tendo a participação da agência na construção dos conceitos e posicionamento de marca, a empresa pode assumir as embalagens como um ativo representante da instituição;
6. Participação ativa de gestores de projetos: projetos grandes, com longo período de implantação e muitas pessoas envolvidas exigem gestores capacitados, e neste exemplo, um gestor no escritório/agência de design e outro na empresa solicitante do serviço;
7. Equipes multidisciplinares trabalhando simultaneamente: promover a interação entre a equipe sem departamentalizar as atribuições de cada membro; designers, publicitários e especialistas em marketing;
8. Consolidação entre agência de publicidade e escritório de design: instigar a visão de varejo nos projetos de design;
9. Organização dos dados e do fluxo das informações;

10. Monitoramento e controle das atividades: estabelecer pontos de controle no percurso do projeto. Estes pontos representam as datas em que se pode medir e certificar o andamento do projeto;

11. Gestão do ciclo de vida das embalagens: inserir no projeto o pensamento holístico do design com a finalidade de reduzir o nível de energia gerada no processo de desenvolvimento das embalagens, assim como pensar em soluções sustentáveis no ciclo de produção e descarte;

12. Inovação no sistema de embalagens de marca própria: a inovação em embalagens com o uso de materiais inteligentes, recursos sustentáveis na cadeia de suprimentos e as relações pessoais de consumo que se modificam, são temas de análise que podem ser tratados em um nível estratégico de implantação de projetos de marcas próprias. São metas de negócios que podem ser incorporadas às metas de design.

Como resultado verifica-se que as conquistas desta dissertação satisfazem as expectativas iniciais. A pergunta da pesquisa é respondida por meio da identificação de lacunas da pesquisa, assim como do apontamento de doze diretrizes que buscam minimizar falhas ou potencializar acertos na gestão de novos projetos de marca própria, mediante o resultado dos dados gerados com a inter-relação das informações.

Esta pesquisa poderá contribuir com um referencial teórico-didático de consulta para supermercadistas, escritórios de design, agências de publicidade, assim como ampliar o referencial teórico do design no âmbito acadêmico. As principais contribuições didático-metodológicas estão relacionadas à importância da gestão de design dentro do contexto de projetos de embalagens de marcas próprias, apresentam procedimentos metodológicos de design que possibilitam uma série de leituras e análises em um caso real vivenciado, e desenvolvem temas interdisciplinares aproximando conceitos de design com as práticas de mercado.

As contribuições da aplicação prática possibilitam o emprego da gestão do design no desenvolvimento de embalagens de marcas próprias e apresentam um caso prático que expõe fraquezas e sugere ajustes e melhorias na reprodução de novos casos.

Considerando os resultados obtidos com este trabalho, as sugestões para futuras pesquisas são: 1. aperfeiçoar as ferramentas de gestão de design: as considerações promovidas pelo comparativo apresentado no capítulo 5 poderão ser aplicadas em projetos de embalagens de marca própria, no sentido de verificar os apontamentos, registrar os fatos e delinear uma metodologia para a gestão de design de embalagens de marca própria; 2. aprofundar a pesquisa de BRetail na inclusão e influência da gestão do design de embalagens de marca própria; 3. determinar como os apontamentos e sugestões analisados no caso Condor podem ser empregados para a estrutura e o desenvolvimento de projetos semelhantes; 4. aprofundar e investigar a consolidação da interdisciplinaridade do design com áreas da publicidade e marketing na gestão de design de embalagens de marcas próprias; 5. aprofundar e investigar temas que explorem a preocupação ambiental e o ciclo de vida da embalagem no varejo; 6. aprofundar e investigar temas que explorem a inovação tecnológica nas embalagens de marcas próprias.

Investir em marca própria é uma realidade a que o varejo está aderindo cada vez mais na sua prática mercadológica. Espera-se que *designers* ou profissionais com competência em *design* possam atuar em conjunto com gestores, diretores e demais interlocutores dos projetos no sentido de garantir que o desenvolvimento de novas embalagens seja realizado permeando os níveis estratégico, tático e operacional da gestão de design, com a finalidade de incentivar o trabalho integrado entre equipes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.. A Guerra das Marcas Próprias. Revista Marcas Que Marcam. 2. ed. 2011. Disponível em: <<http://www.marcasquemarcam.pt/artigos>>. Acesso em: 30 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Marcas Brand Equity: gerenciando o valor da marca. 10 ed. São Paulo: Elsevier, 1998.

AAKER, D. A., JOACHIMSTHALER, E. Como construir marcas líderes. São Paulo: Bookman, 2009.

ABMAPRO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS. Marcas próprias alcançam 60% dos lares do Brasil. Disponível em: <[http://www.abmapro.org.br/page/noticias\\_clipping\\_detalhes.asp?id=2444](http://www.abmapro.org.br/page/noticias_clipping_detalhes.asp?id=2444)> Acesso em: 30 nov. 2015.

ABMAPRO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS. Anuário Brasileiro de Marcas Próprias – 2015. Disponível em: <<http://www.abmapro.org.br/downloads/anuario2015.pdf>> Acesso em: 30 nov. 2015.

ABRAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 19º estudo da Nielsen aponta oportunidades. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisas-sazonais/marcas-proprias/>>. Acesso em: 30 nov. 2015.

ABRE – Associação Brasileira de Embalagens. Disponível em: <<http://www.abre.org.br/setor/apresentacao-do-setor/a-embalagem/>>. Acesso em: 28. ago.2015.

ABRE – Associação Brasileira de Embalagens. Disponível em: <<http://www.abre.org.br/setor/apresentacao-do-setor/a-embalagem/>>. Acesso em: 30 nov. 2015.

AMBROSIO, Vanessa C., HEEMANN Adriano. O uso da gestão de design no fortalecimento da identidade de marca em uma empresa. Revista Projética, Londrina, v.4, n.2, p. 165-188, Jul/Dez. 2013.

BEST, Kathryn. Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation. Switzerland: AVA, 2006.

\_\_\_\_\_. Fundamentos de Gestão do design. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BRUNNER, Robert, EMERY, Stewart. Gestão estratégica do design: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa. São Paulo: M Books do Brasil, 2010.

CAMEIRA, Sandra Ribeiro. O branding e a metodologia de sistemas de identidade visual. Dissertação (mestrado em Design e Arquitetura). Programa de pós-graduação da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.

CAVALCANTI, P., & CHAGAS, C. História da embalagem no Brasil. São Paulo: Grifo Projetos Históricos e Editoriais, 2006.

CHURCHILL Jr, G. & PETER, J.P. Marketing: Criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CIPINIUK, A. *Design: o livro dos porquês*. O campo do *design* compreendido como produção social. São Paulo: Editora Reflexão, 2014.

EPIGRAM BRAND UNION. Ferramenta de gestão de marcas por Marcelo Bicudo. Disponível em <<http://www.epigram.com.br/blog/quem-somos/>> Acesso em 07 mai. 2017.

FORTY, A. Objeto de desejo: *design* e sociedade desde 1750. São Paulo: Cosac Naif, 2007.

FRANZATO, Carlo. O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. Strategic Design Research Journal - Unisinos, v. 3, n. 3, p. 89-96, Set/Dez 2010.

GIOVANNETTI, Maria D. V.. El mundo del envase. Manual para el diseño y producción de envases y embalajes. México: GG, 1995.

HUBNER, R. Na Intimidade do Sucesso. Curitiba: Editora do Autor, 2009.

JOLY, Martine. Introdução à Análise da Imagem. 6. ed. Campinas: Papyrus, 2003.

LIMA, R. C. de. A estrutura concorrencial no setor supermercadista: o caso curitibano a partir da década de 90. Disponível em: <[http://www.pet-economia.ufpr.br/banco\\_de\\_arquivos/00012\\_Estrutura20de\\_90.pdf](http://www.pet-economia.ufpr.br/banco_de_arquivos/00012_Estrutura20de_90.pdf)> Acesso em: 22 out. 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Rosane F. de F., & LINDEN, Julio Carlos S. van der. Pelos caminhos do design: metodologia de projeto. Londrina: EDUEL, 2012.

MARTINS, Rosane F. de F., & MERINO, Eugenio A. D. A gestão de design como estratégia organizacional. 2. ed. Londrina: EDUEL; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MESTRINER, F. Design de embalagem: curso básico. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

\_\_\_\_\_. Design de embalagem: curso Avançado. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MOZOTA, Brigitte B. Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUNARI, Bruno. Das coisas nascem coisas. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

NEW BRAND revista on line. The great new wash, abril 2009. Disponível em: <[http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/the\\_great\\_white\\_wash.php#.Wlej8FMrLIW](http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/the_great_white_wash.php#.Wlej8FMrLIW)>. Acesso em: 24 jan. 2017.

OLIVEIRA, Antônio Roberto de. Metr pole, restaurante, identidade visual. Disserta o (mestrado em Design e Arquitetura). Programa de p s-gradua o da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento A. Gestão estratégica de Marcas Próprias. São Paulo: Brasport, 2009.

PELEGRINI, Alexandre V., KISTMANN, Virgínia B. A Gestão do design e o Desenvolvimento de Embalagens de Produtos de Consumo. Sem data. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Alexandre\\_Pelegrini/publication/265980035\\_A\\_Gesto\\_do\\_Design\\_e\\_o\\_Developmento\\_de\\_Embalagens\\_de\\_Produtos\\_de\\_Consumo\\_Design\\_Management\\_and\\_Packaging\\_Design\\_for\\_Consume\\_Products/links/54ff2efe0cf2741b69f49c66.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alexandre_Pelegrini/publication/265980035_A_Gesto_do_Design_e_o_Developmento_de_Embalagens_de_Produtos_de_Consumo_Design_Management_and_Packaging_Design_for_Consume_Products/links/54ff2efe0cf2741b69f49c66.pdf)> Acesso em: 06 jun. 2016.

PEREZ, Clotilde. Signos da Marca: Expressividade e Sensorialidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SCHIDTT, B. & SIMONSON, A.. A est tica do marketing. São Paulo: Nobel, 2000.

SERAGINI, Lincoln. Habitat de marca: Branding brasileiro. Revista ESPM, São Paulo, v.10/2, p. 52-60, Mar/Abr. 2003.

SILVA, L. A. da, MERLO, E. M., & NAGANO, M. S. Uma análise dos principais elementos influenciadores da tomada de decisão de compra de produtos de marca própria de supermercados. Revista Eletr nica de Administra o, Porto Alegre, v.18, n. 1, jan/abr. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112012000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112012000100004&script=sci_arttext)> Acesso em: 22 out. 2015.

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. São Paulo: Makroon Books, 1993.

STEWART, Bill. Estratégias de design para embalagens. São Paulo: Blucher, 2010.

SUPERHIPER, 19  estudo da Nielsen aponta oportunidades. São Paulo, a. 40, n. 453, março 2014. Disponível em: <<http://abrasnet.com.br/edicoes-antteriores/Main.php?MagID=7&MagNo=128>> Acesso em: 22 out. 2015.

SUPERMERCADO MODERNO, Marcas próprias alcançam 60% dos lares do Brasil. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/detalhe/marcas-proprias-alcancam-60perc-dos-lares-do-brasil>> Acesso em: 22 out. 2015.

UNTERLEIDER, J. A. A., & DAMACENA, C. Estratégia de desenvolvimento de marcas próprias por supermercados no Brasil. Revista de Administra o Mackenzie, 7(3), p. 63–89, 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1954/195416332004.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

WHEELER, Alina. Design de identidade da marca. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

WOLFFOLINS, Tesco Case Study: Reinvent own-label. Disponível em:  
<<http://archive.wolffolins.com/work/tesco?ghost=1>> Acesso em: 30 nov. 2015.

ANEXOS

## ANEXO 01 – DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE – CCZ/WOW



### DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE

Curitiba, 15 de setembro de 2016

Declaramos para os devidos fins que concordamos com os itens citados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que será assinado pelos sujeitos de pesquisa participantes de nossa empresa. Assim, autorizamos a Professora Especialista Vanessa Mezzadri Brudzinski, docente do programa de Mestrado Profissional em Design da Univille/Joinville, a realizar a pesquisa com o título "Gestão do Processo de Design de Embalagens de Varejo".

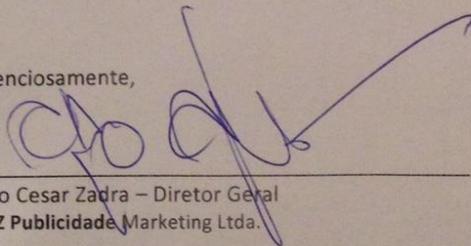
Cumpriremos o que determina a Resolução CNS 466/2012 e contribuiremos com a pesquisa mencionada sempre que necessário, fornecendo informações.

Sabemos que nossa empresa, CCZ/WOW Comunicação, poderá a qualquer fase desta pesquisa retirar esse consentimento. Também foi, pela pesquisadora acima mencionada, garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

Concordamos que os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e/ou revistas científicas, de maneira totalmente anônima.

Colocamo-nos à disposição para qualquer dúvida que se faça necessária.

Atenciosamente,

  
Ciro Cesar Zadra – Diretor Geral  
CCZ Publicidade Marketing Ltda.

**02.496.215/0001-70**

CCZ PUBLICIDADE E MARKETING LTDA.

RUA PROFESSOR FERNANDO MOREIRA N° 779/2,3,4 E 5 ANDAR  
MERCÊS - CEP: 81.430-000

**CURITIBA - PR**

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE | UNIVILLE  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN  
Rua Paulo Malschitzki, 10 - Zona Industrial Norte, Joinville - SC

## ANEXO 02 – DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE – CONDOR SUPER CENTER



### DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE

Curitiba, 15 de setembro de 2016

Declaramos para os devidos fins que concordamos com os itens citados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que será assinado pelos sujeitos de pesquisa participantes de nossa empresa. Assim, autorizamos a Professora Especialista Vanessa Mezzadri Brudzinski, docente do programa de Mestrado Profissional em Design da Univille/Joinville, a realizar a pesquisa com o título “Gestão do Processo de Design de Embalagens de Varejo”.

Cumpriremos o que determina a Resolução CNS 466/2012 e contribuiremos com a pesquisa mencionada sempre que necessário, fornecendo informações.

Sabemos que nossa empresa, Condor Super Center, poderá a qualquer fase desta pesquisa retirar esse consentimento. Também foi, pela pesquisadora acima mencionada, garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

Concordamos que os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e/ou revistas científicas, de maneira totalmente anônima.

Colocamo-nos à disposição para qualquer dúvida que se faça necessária.

Atenciosamente,

Elaine Munhoz - Diretora de Marketing  
Condor Super Center Ltda.

76.189.406/0001-26

CONDOR SUPER CENTER LTDA.

ESTRADA DO GANCHINHO, 690  
UMBARÁ CEP 81930-160

CURITIBA - PR

## ANEXO 03 – CHECK LIST DE INFORMAÇÕES OBRIGATÓRIAS NO RÓTULO DAS EMBALAGENS – ABRE

### Check List de Informações Obrigatórias no Rótulo das Embalagens (Geral)

***As informações devem ser confirmadas junto a Anvisa, Inmetro, Ministério da Agricultura e estar de acordo com o Código de Defesa do Consumidor.***

- Denominação de Venda do Produto e Marca
- Identificação da Origem (país - fabricante/produtor/importador/distribuidor)
- Identificação do Lote
- Prazo de Validade (caso se aplique)
- Quantidade Nominal / Indicação Quantitativa do Conteúdo (de acordo com a portaria do Inmetro nº 157 de 19/08/2002)
- Instruções de Uso do Produto
- Contato do Serviço de Atendimento ao Consumidor
- CNPJ do fabricante/produtor/importador/distribuidor
- Endereço do fabricante/produtor/importador/distribuidor
- Cuidados de conservação
- Simbologia de manuseio, armazenagem e transporte
- Simbologia de identificação de materiais e de descarte seletivo
- Para produtos eletroeletrônicos, tipos de entradas/saídas, amperagem, etc.

### Informações Obrigatórias no Rótulo das Embalagens de produtos Alimentícios / Bebidas

***Além das informações acima, devem constar:***

- Lista de ingredientes
- Declaração dos Aditivos Alimentares na Lista de ingredientes
- Declaração do Valor Calórico, Nutrientes e Componentes
- Declaração de Quantidade e/ou Tipo de Gordura
- Declaração de Conteúdo de Açúcar e Polióis
- Informação Nutricional Complementar
- Registro do Ministério da Agricultura
- Instruções sobre o preparo e uso do alimento, quando necessário

A ABRE não se responsabiliza pelas informações colocadas em embalagens baseadas neste documento, bem como por alterações na lei.

***Este Check List tem caráter meramente consultivo, sendo recomendado averiguar com o departamento jurídico da empresa a orientação específica sobre o tema.***

Cosméticos, Higiene Pessoal e Perfumes:

<http://www.anvisa.gov.br/cosmeticos/legis/index.htm>

## ANEXO 04 – FICHA DE ROTULAGEM

LINHA CONDOR	<b>MASSA OVOS SPAGHETTI 500 g - pacote</b>	redesenho
Todas as informações contidas neste documento são verificadas e traduzem na íntegra o produto tal como é vendido, conforme aprovação do responsável técnico da empresa.		
DADOS DO RESPONSÁVEL	NINFA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS Antonio Tadeu Sandi - ninfra@ninfra.com.br Fone: 45 3264-1457 e/ou 3240 8500 Adilson Pastore - Responsável Técnico adilson.industria@ninfra.com.br	
<b>INFORMAÇÕES OBRIGATÓRIAS - VISTA PRINCIPAL</b>		
DENOMINAÇÃO DE VENDA:	SPAGHETTI - MASSA TIPO ESPAGUETE COM OVOS	
INDICAÇÃO QUANTITATIVA:	PESO LÍQUIDO 500 G	
DEMAS INFORMAÇÕES PERTINENTES:	DELICIOSA RECEITA NO VERSO COZIMENTO AL DENTE EM 6 MINUTOS	
APLICAÇÃO DE FOTO	FRENTE: FOTO / FOTO ILUSTRATIVA	
<b>INFORMAÇÕES OBRIGATÓRIAS</b>		
PRODUZIDO POR   LOCAL DE ORIGEM:	NINFA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS LTDA. Rod BR 277 - Km 667,4 Área Industrial - Medianeira/PR CEP 85884-000 - CNPJ: 78.099.777/0001-42 INDÚSTRIA BRASILEIRA	
DISTRIBUÍDO POR:	CONDOR SUPER CENTER LTDA. Estrada do Garçinho, 690 - Umbará - Curitiba/PR CEP 81330-365 - CNPJ: 76.189.406/0001-26	
INGREDIENTES:	Símbolo de farinha de trigo enriquecida com ferro e ácido fólico (vitamina B5), cúrcuma e urucum (corantes naturais) e ovos.	
INDICAÇÃO DE ALERGENOS:	CONTÉM GLÚTEN	
MODO DE PREPARO:	Em uma panela grande, ferva 5 litros de água para 500g de massa. Adicione uma colher de sopa de óleo e sal a gosto. Coloque o macarrão, mexendo-o cuidadosamente para não grudar. Mantenha a fervura até adquirir o ponto desejado. Escorra bem o macarrão e sirva em seguida com o molho preferido.	
CONDIÇÕES DE CONSERVAÇÃO:	Mantenha em local seco e arejado.	
MODO DE MARCAÇÃO DO LOTE E VALIDADE:	BOX BRANCO conforme indicado pelo fornecedor	
MODO DE MARCAÇÃO DO CÓDIGO DE BARRAS:	BOX BRANCO 3,5 x 1,8 mm	
CÓDIGO DE BARRAS - No:		
DEMAS INFORMAÇÕES PERTINENTES:	FALE COM O CONDOR 0600 41 6655 EMBALAGEM RECICLÁVEL MANTENHA A CIDADE LIMPA RECEITA SUGERIDA: SPAGHETTI AO SUGO	
<b>INFORMAÇÃO NUTRICIONAL</b>		
Porção de 80 g (1 prato raso)		
Quantidade por porção		%VD*
Valor energético	295 kcal = 1232 kJ	15
Carboidratos	63 g	20
Proteínas	8 g	11
Gorduras totais	0,8 g	1
Gorduras saturadas	0 g	0
Gorduras trans	0 g	**
Fibra alimentar	2,4 g	30
Sódio	0 mg	0
* %Valores Diários de referência com base em uma dieta de 2.000 kcal ou 8.400 kJ. Seus valores podem ser maiores ou menores dependendo de suas necessidades energéticas. ** NVD não estabelecido.		





**abmapro**  
Associação Brasileira de  
Marcas Próprias e Terceirização

## ACORDO DE CONFIABILIDADE

Eu, Anna J. Brudzinski,  
portador do CPF nº 022093599-88, RG nº 6125705-5,  
Obrigo-me a manter sigilo sobre as informações recebidas da **Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização-ABMAPRO**, tais como pesquisas, estudos de mercados, apresentações, dados comerciais, projetos, nomes de Associados e outros, as quais serão utilizadas para fins acadêmicos, não as divulgando e repassando-as de qualquer forma, sob qualquer pretexto, senão apresentação do estudo no âmbito estudantil e acadêmico, aos professores e orientadores, quando houver, que tenham necessidade de informação para a execução de suas obrigações, vindo os mesmos a responderem e serem corresponsáveis pelo sigilo das informações, sob pena de responder por perdas e danos.  
E por estarem assim de justos e contratados e de perfeito acordo com o acima estabelecido, assinam o instrumento em duas vias de igual teor na presença de uma testemunha.

São Paulo, 26 de agosto de 2015

Anna J. Brudzinski  
Assinatura

Testemunha – Nome Completo: FERNANDO PEREIRA PRUNER  
RG: 596.283

Fernando Pruner  
Assinatura - Testemunha

[www.abmapro.org.br](http://www.abmapro.org.br)

## ANEXO 07 – ACORDO DE CONFIABILIDADE ABRE

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DA REGIÃO DE JOINVILLE - FURJ  
UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE



Joinville, 23 de junho de 2015.

A/C: **Sidnei Roberto Stoiev** - Gestor de Informações ABRE

Declaro, para os devidos fins, que os materiais teóricos e pesquisas de mercado com dados atualizados do setor de embalagem solicitados a ABRE servirão de fonte de pesquisa acadêmica no curso de Mestrado Profissional em Design na UNIVILLE para a pesquisa específica: Método de gestão do processo de design de embalagens de varejo – Marcas Próprias Condor, executada pela mestranda Vanessa Mezzadri Brudzinski.

Documentos ABRE atualizados:

- Desempenho das Embalagens no Varejo
- A percepção do consumidor em relação às embalagens
- Diretrizes Inovação – Fabio Mestriner com o nome Painel de Diretrizes para a Indústria de Embalagens 2012: inovação e lançamentos mundiais de embalagem;
- Tendências do mercado;
- Inovação;
- Panorama NRF Big Show.

Atenciosamente,

VANESSA MEZZADRI BRUDZINSKI – Mestranda

FERNANDO PRUNER – Orientador

PROF. DR. JOÃO EDUARDO CHAGAS SOBRAL

**Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral**  
Coordenador do Mestrado Profissional  
em Design - UNIVILLE

## AUTORIZAÇÃO

Nome do autor: Vanessa Mezzadri Brudzinski

RG: 6.125.705-0

Título do Projeto Final: GESTÃO DO PROCESSO DE DESIGN DE EMBALAGENS DE MARCA PRÓPRIA: O Caso Condor

Autorizo a Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, através da Biblioteca Universitária, disponibilizar cópias do projeto final de minha autoria.

Joinville, 23 de maio de 2017.



---

Mestrando(a)