

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

APARECIDO ROBERLEY BORGHI

**A INFLUÊNCIA DO *DESIGN* DE EMBALAGENS NA ELABORAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS DO PRODUTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
UM ESTUDO NO PÓLO DE COSMÉTICOS DE DIADEMA.**

**SÃO CAETANO
2007**

APARECIDO ROBERLEY BORGHI

**A INFLUÊNCIA DO *DESIGN* DE EMBALAGENS NA ELABORAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS DO PRODUTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
UM ESTUDO NO PÓLO DE COSMÉTICOS DE DIADEMA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

Orientador: Professor Doutor Sílvio Augusto Minciotti.

**SÃO CAETANO
2007**

À minha amada esposa, Selma, por seu amor, incentivo, compreensão e cumplicidade. Caminhando ao meu lado nos momentos mais difíceis fez-me forte para chegar até aqui; às minhas adoradas filhas pelas incontáveis horas de ausência e por seu carinho incondicional que foi o “alimento” da jornada e à minha saudosa mãe que partiu e não pôde compartilhar deste momento.

Nada disso seria possível sem a permissão de **Deus** meu abrigo e fortaleza.

Agradecimentos a :

Prof. Dr. Sílvio Augusto Minciotti pela brilhante orientação, profissionalismo, confiança, compreensão e paciência com os percalços no caminho.

Prof. Antonio Carlos Dantas Cabral e Prof. Dr. Sérgio Crispim pela atenção e valiosa contribuição oferecida ao meu trabalho

meus familiares que sempre me apoiaram e souberam compreender minha ausência nos eventos sociais.

Prof.^a Maria do Carmo e Leandro do INPES pela inestimável ajuda nas horas de dúvidas.

todos os professores e colaboradores do Programa de Mestrado em Administração da Universidade IMES pela atenção e dedicação.

meus amigos do mestrado que turma que juntos caminhamos e sempre com muita alegria pudemos juntos alcançamos a meta.

meus irmãos na fé pelas orações.

muitos amigos que Deus colocou no meu caminho que me apoiaram e sentiram minha falta.

meus amigos do trabalho que acreditaram no meu sucesso e me apoiaram.

Prof. Odair Garcia que em um momento de desânimo emprestou-me sua coragem.

Cláudia Cantarin Domingues e sua família pela ajuda fundamental para finalização do trabalho.

Professores Samuel André de Oliveira , Sergio Munhoz e Fábio Mestriner por mostrar-me a beleza do caminho a ser trilhado.

Pólo de Cosméticos de Diadema e seus integrantes que com muita atenção atenderam-me para realização das entrevistas, a sua coordenação na pessoa do **Sr.**

Ricardo Fioravanti e sua incansável assistente **Rita**.

"Se seus sonhos estiverem nas nuvens, não se preocupe, pois eles estão no lugar certo; agora construa os alicerces".

William Shakespeare

RESUMO

BORGHI, Aparecido Roberley. **A Influência do *Design* de Embalagens na Elaboração de Estratégias do Produto nas Micro e Pequenas Empresas. Um Estudo no Pólo de Cosméticos de Diadema.** Dissertação – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

Inseridos em um mercado em que preço, qualidade e tecnologia se tornam pouco a pouco incapazes de oferecer a diferenciação imprescindível à competitividade, os empresários mais atentos voltam seu olhar para o *design*, sobretudo o *design* de embalagens. Nele, pode-se encontrar um componente de diferenciação essencial para a estratégia de um produto. Dentro do contexto acima estabelecido, este estudo exploratório procurou identificar se as micro e pequenas empresas estão fazendo uso do *design* de embalagens na elaboração de sua estratégia de produto. Para atender a esse objetivo, inicialmente se realizou um levantamento com 35 micro e pequenas empresas integrantes do Pólo de Cosméticos de Diadema, e, na seqüência, entrevistas em profundidade com quatro empresários e o coordenador do pólo. Uma análise de artefatos contemplando as embalagens utilizadas pelas empresas finalizou a pesquisa de campo. Na conclusão deste trabalho, formula-se a hipótese de que os micro e pequenos empresários têm um entendimento limitado acerca do *design* de embalagens e não o utilizam em sua plenitude mais por desconhecimento do que por restrições financeiras.

Palavras-Chave: *Design*, *Design* de Embalagens, Comportamento do Consumidor, Micro e Pequena Empresa.

ABSTRACT

In a competitive market in which low prices, quality and technology are not enough to offer differentiation, companies are paying attention to design, and specifically to the packaging design, that can be considered as an element of differentiation of mass products. Based on this, it was conducted an exploratory research to identify whether packaging design has been applied at the product strategy in the small business companies. In order to achieve the established objectives, it was conducted a survey with 35 small business at the “Pólo de Cosméticos de Diadema”, followed by five interviews with company’s managers. And to finalize an artifact analyses were realized with packaging samples collected in the market and from company catalogues. As result of this study, it was possible to formulate the hypothesis that the small business managers have no clear understanding of packaging design effects in the product differentiation and they do not apply it in their product strategy because they don’t know all the resources that it can offer and not because they don’t have enough money for investments.

Keyword: Design, Packaging Design, Consumer Behavior, Small Business.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Origem do Estudo.....	8
1.2 Problematização.....	8
1.3 Objetivo.....	10
1.4 Justificativa do Estudo.....	10
1.5 Delimitação do Estudo.....	12
1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa.....	12
2. REFERENCIAL CONCEITUAL	16
2.1 O <i>DESIGN</i> NO ÂMBITO DA COMPETITIVIDADE.....	16
2.1.1 O conceito de <i>design</i>	16
2.1.2 As vertentes do <i>design</i> e o <i>design</i> de embalagens.....	16
2.1.3 A teoria da <i>gestalt</i> no <i>design</i>	20
2.1.4 A competitividade nas empresas e o <i>design</i>	26
2.1.5 O <i>design</i> como estratégia competitiva.....	28
2.2 A EMBALAGEM NO ASPECTO DA DIFERENCIAÇÃO.....	32
2.2.1 Conceitos de embalagem.....	33
2.2.2 A história da humanidade e a embalagem.....	33
2.2.3 A embalagem moderna como instrumento de marketing.....	41
2.2.4 Os fundamentos de marketing e a embalagem.....	43
2.2.5 A história da embalagem no Brasil.....	44
2.2.6 A embalagem e o surgimento do supermercado no Brasil.....	49
2.3 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	50
2.3.1 O processo de percepção.....	52
2.3.2 A embalagem e a percepção visual.....	55
2.4 O MERCADO DE COSMÉTICOS.....	57
2.4.1 Definição do setor de cosméticos:	57
2.4.2 O mercado de cosméticos.....	58
2.4.3 A competitividade do setor de cosméticos.....	59
2.4.4 A indústria nacional do cosmético.....	62
2.5 A MICRO E PEQUENA EMPRESA NACIONAL.....	63
2.5.1 A gestão da micro e pequena empresa.....	67

2.5.2 A micro e pequena empresa brasileira e as políticas de incentivo ao <i>design</i>	67
2.6 O PÓLO BRASILEIRO DE COSMÉTICOS EM DIADEMA.....	70
3. METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO.....	73
3.1 Tipo de Pesquisa.....	73
3.2 Amostra e sujeito da Pesquisa.....	75
3.2 3.3 Instrumentos de Pesquisa.....	76
3.3 3.4 Procedimentos para coleta de dados.....	76
3.4 3.5 Procedimentos para análise dos resultados.....	78
3.5.1 A técnica da análise de conteúdo.....	78
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	83
4.1 Perfil da amostra da fase de questionários.....	83
4.1.2 Os principais atores e os aspectos considerados na decisão sobre embalagem.....	85
4.1.3 Motivos que levam uma micro e uma pequena empresa a investir em <i>design</i> de embalagens.....	87
4.1.4 Procedimentos e fontes de informação para o desenvolvimento de embalagens.....	89
4.2 Segunda Fase: Entrevista com Empresários.....	90
4.3 Análise de Artefatos.....	97
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
6. REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA.....	108
APÊNDICE 2 - PROTOCOLO PARA ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO.....	112
APÊNDICE 3 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	116
APÊNDICE 4 – PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	122

LISTA DE QUADROS

Erro! Nenhuma entrada de índice de figuras foi encontrada.

LISTA DE FIGURAS

Erro! Nenhuma entrada de índice de figuras foi encontrada.

LISTA DE TABELAS

Erro! Nenhuma entrada de índice de figuras foi encontrada.

FICHA CATALOGRÁFICA

Borghi, Aparecido Roberley.

A influência do *design* de embalagens na elaboração de estratégias do produto nas micro e pequenas empresas. Um estudo no Pólo de Cosméticos de Diadema. Aparecido Roberley Borghi. – São Caetano do Sul: IMES / Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2007.

xi, 122f.: il.; 31 cm.

Orientador: Silvio Augusto Minciotti

Dissertação (mestrado) – IMES / Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa / Programa de Mestrado em Administração, 2007.

Referências Bibliográficas: f. 102 – 107.

1. *Design*. 2. *Design* de Embalagens. 3. Comportamento do consumidor. 4. Micro e pequena empresa -Tese. I. Minciotti, Silvio Augusto. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Origem do Estudo

A embalagem para bens de consumo é um elemento fundamental para a vida moderna, ao desempenhar importante papel na economia e no comportamento da sociedade. A principal função de uma embalagem é, e sempre será, proteger e possibilitar o transporte e o armazenamento eficiente de um produto dentro da cadeia logística.

Entretanto, desde o surgimento dos supermercados e auto-serviços, a embalagem incorporou também a função de veículo de comunicação ao informar os atributos dos produtos expostos nas prateleiras.

Recentes estudos apontam para uma tendência crescente de tomada de decisões de compra nos pontos-de-venda, o que passou a exigir da embalagem o desempenho de uma nova função: a de atrair a atenção do consumidor a fim de despertar e influenciar o desejo de compra do produto.

A tendência acima retratada somada a afirmação do coordenador do Comitê de *Design* da Associação Brasileira de Embalagens, de que apenas recentemente as pequenas empresas começaram a perceber que o *design* de embalagens pode oferecer um diferencial competitivo resultam em uma inquietação do pesquisador sobre a situação descrita.

A observação deste fenômeno aliada a uma carreira do pesquisador desenvolvida na área de *design* de embalagens motivou o interesse da pesquisa sobre o tema, na busca de compreender se os micro e pequenos empresários fazem e como fazem uso do *design* de embalagens na estratégia de produtos de suas empresas.

1.2 Problematização

Coube às empresas multinacionais impulsionar a indústria de embalagens no Brasil. Um grande salto de qualidade foi promovido pelas empresas de higiene e limpeza, que trouxeram para o mercado brasileiro novos conceitos baseados em técnicas de marketing e pesquisa de opinião, recursos que, nos anos 1930, ainda eram desconhecidos dos fabricantes nacionais. Sob a influência dessas empresas,

tais técnicas foram disseminadas às organizações de porte do país (CAVALCANTI & CHAGAS, 2006).

Segundo o Comitê de *Design* da Associação Brasileira de Embalagens ABRE (2006), não é de hoje que as grandes corporações e as marcas de alta visibilidade investem em *design* e com isso obtêm resultados expressivos na conquista da preferência do consumidor. Quanto às pequenas e médias empresas, apenas recentemente é que elas começaram a perceber que o *design* de embalagens pode proporcionar competitividade ao produto, agregando valor e adequando-o com eficiência às necessidades e expectativas do consumidor.

Em razão do fato de crescentemente as decisões de compra serem tomadas no ponto-de-venda e da necessidade de um *design* atrativo, a embalagem pode se constituir numa ferramenta poderosa no composto de produto e fator fundamental na competitividade das empresas.

Acredita-se que em virtude do limitado acesso a recursos financeiros, uma parcela das micro e pequenas empresas busca sobreviver à intensa competição com as grandes corporações mediante a adoção de uma estratégia de baixos custos para ter baixos preços. E, ao escolher essa estratégia, elas acabam por investir seus recursos no produto propriamente dito, optando por utilizar embalagens antigas com pequenos ajustes ou selecionando no mercado embalagens já prontas, nas quais promove adaptações de modo a torná-las adequadas a seus produtos. Com esse procedimento, as empresas perdem uma oportunidade de se destacar aos olhos do consumidor no ponto-de-venda.

Além do exposto acima, outras inquietações identificadas no diagnóstico setorial do Comitê de *Design* da Associação Brasileira de Embalagens – ABRE (2006) direcionam a uma necessidade de se identificar a maneira como a embalagem vem sendo tratada pelas empresas. São elas:

- A suspeita de que, no desenvolvimento de um novo produto, a necessidade da embalagem só é lembrada no final do processo, quando é emblemática a escassez de tempo e de recursos.
- A falta de compreensão do valor da imagem do produto no ponto-de-venda pode associar o *design* de embalagens a custo, e não a investimento, para a pequena empresa.

- Nem todos os empresários se deram conta de que o *design* de embalagens influencia a decisão do consumidor no momento da compra.
- Embora uma parcela deles o entenda como um fator competitivo, a falta de recursos financeiros pode consistir em um fator limitante de investimento.
- Os valores cobrados pelas agências especializadas em *design* e as exigências de lotes mínimos pelos fabricantes podem se constituir em um obstáculo ao investimento em *design* de embalagens.
- Não parece claro aos empresários que o investimento em *design* de embalagens pode reduzir os custos pela otimização do consumo de materiais.

Diante disso, o problema que caracteriza este trabalho é: Qual a influência do *design* de embalagens na elaboração de estratégias do produto nas micro e pequenas empresas?

1.3 Objetivo

O objetivo geral deste trabalho é identificar a influência do *design* de embalagens na elaboração da estratégia do produto nas micro e pequenas empresas, mais especificamente aquelas pertencentes ao Pólo de Cosméticos de Diadema.

1.4 Justificativa do Estudo

A embalagem surgiu, historicamente, com o propósito de conter e proteger o produto na sua passagem pelos canais de distribuição. Os produtos, em sua maioria, eram transportados em embalagens grandes e comercializados a granel e, em muitos casos, reembalados manualmente pelos varejistas no momento da venda. O advento do auto-serviço reforçou a importância da embalagem e passou a exigir dela a atuação como elemento de atração do consumidor para o produto, tornando-a decisiva no que se refere ao desempenho dos produtos de consumo de massa (ROCHA & CHRISTENSEN, 1999).

Essa mudança pôde ser vivenciada no Brasil na segunda metade dos anos 1950, década em que o mercado, até então dominado por bazares, armarinhos, quitandas e empórios, presenciou o surgimento dos supermercados, o estopim de uma revolução no mundo das embalagens (CAVALCANTI & CHAGAS, 2006).

Nos últimos cinco anos, o mercado de embalagens no país dobrou sua receita líquida e chegou ao patamar de R\$ 31,34 bilhões em 2005. Essa evolução transformou o Brasil em um mercado atraente, o que trouxe para cá mais da metade das maiores empresas de embalagem do mundo. Desencadeou-se assim um processo de modernização e atualização tecnológica que acabou por gerar uma acirrada competição; com isso, as empresas usuárias de embalagens e, como consequência, os consumidores brasileiros foram favorecidos (ABRE, 2006).

Segundo Kotler (2000), em mercados cada vez mais velozes, preço e tecnologia já não são suficientes. É o *design* que oferece uma vantagem competitiva constante. O que acontece hoje é que um número maior de decisões de compra é tomado nos pontos-de-venda, mesmo com a diminuição do tempo gasto pelo consumidor em cada visita aos supermercados.

O mercado brasileiro de cosméticos é o quarto maior no mundo, com um faturamento de US\$13,8 bilhões em 2005. Nos últimos cinco anos, sua taxa média de crescimento foi de 10,7% ao ano contra uma taxa média de 2,2% do Produto Interno Bruto, no mesmo período. A indústria de cosméticos no Brasil é composta por 1415 empresas, das quais apenas quinze são de grande porte, com faturamento líquido acima de R\$ 100 milhões, respondendo por 71,75% do faturamento global do setor (ABHIPEC, 2006).

A relevância da pesquisa está em oferecer meios para a melhoria de desempenho às micro e pequenas empresas no mercado de cosméticos, as quais seriam aquelas que mais se beneficiariam com o resultado da pesquisa por serem a maioria nesse setor.

Outro fator relevante está na existência de um Pólo Industrial de cosméticos na cidade de Diadema com abrangência regional, cujas empresas integrantes são na sua maioria micro, pequenas e médias empresas que carecem de informações acerca do tema.

De acordo com Kotler (2000), para quem a embalagem é uma “arma de estilo”, especialmente nas categorias de alimentos, cosméticos e produtos de higiene e limpeza, seu *design* influencia a maneira como o comprador vê e sente o

produto. Como se trata do primeiro contato entre um e outro, a embalagem não só é capaz de fazer com que ele decida comprá-lo, como, e ainda, pagar mais caro por aqueles que se mostrarem atraentes e diferenciados.

A utilização do *design* de embalagens como ferramenta de diferenciação pode constituir uma vantagem competitiva a ser explorada pelas empresas. Mattar (2003) afirma que a desejada diferenciação valorativa do produto no mercado poderia ser obtida por meio da embalagem em razão de sua atratividade.

A literatura específica encontrada aborda apenas a importância do *design* como um todo, mas mostra muito pouco como o assunto vem sendo conduzido como parte de uma estratégia. O valor desta pesquisa está em oferecer conhecimento prático sobre o tema e em identificar a utilização do *design* de embalagens pelas empresas na administração de seus negócios.

1.5 Delimitação do Estudo

Realizou-se uma pesquisa de campo com 35 micro e pequenas empresas pertencentes ao Pólo Brasileiro de Cosméticos, no município de Diadema no quarto trimestre de 2006 conforme critérios demonstrados na metodologia desta dissertação

1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa

Este projeto está vinculado à linha de pesquisa de Gestão e Inovação Organizacional.

2. REFERENCIAL CONCEITUAL

São apresentados na seqüência, conceitos de *design* e embalagem, comportamento do consumidor, o mercado de cosméticos e a micro e pequena empresa no Brasil.

2.1 - O *Design* no Âmbito da Competitividade

Este referencial se inicia por uma revisão de conceitos de *design* e avança na discussão deste como um fator de diferenciação e vantagem competitiva destacando conhecimentos e competências necessárias para sua utilização nas empresas nacionais.

2.1.1 O Conceito de *Design*

Para Azevedo (1988), o *design* surgiu quando o homem começou a fabricar suas próprias ferramentas. Para entendê-lo, deve-se estar atento aos processos de reprodução em série, uma vez que sua história está ligada à Revolução Industrial, antes da qual a confecção de objetos, principalmente antes da virada do século XX, era função dos artesãos, que, com suas mãos ágeis e através de noções de estética transmitido de pai para filho, produziam peças únicas. Com o advento da indústria, houve uma aproximação das atividades dos artesãos com as máquinas. Diante do mundo que então se mecanizava, o homem daria sua contribuição para uma revolução estética e social que atingiria as formas e os objetos que integravam seu dia-a-dia. Um bom exemplo consiste na produção de artigos em série, o que permitiria baixar seu custo e ao mesmo tempo disseminar a arte do *design* entre as camadas da população. No sentido de junção entre artesão e máquina, foi que se deu o surgimento da Escola Bauhaus, na Alemanha; nela, a idéia de *design* tornou-se clara, pois em sua base ideológica se pregava a integração da produção artística com a industrial. A Bauhaus provocou uma consciência dentro da era industrial que foi de suma importância para o *design* moderno, sobretudo com a criação da idéia de módulos, que permitiam a reprodução de um objeto em qualquer lugar do mundo.

A Bauhaus, inaugurada no dia 21 de março de 1919, pelo arquiteto Walter Gropius em Weimar, no leste da Alemanha, foi a primeira escola de *design* de que se tem registro. Para Gropius, a unidade arquitetônica só podia ser obtida pela tarefa

coletiva, que incluía os mais diferentes tipos de criação, como a pintura, a música, a dança, a fotografia e o teatro. Ao fundar o movimento Bauhaus, ele criou uma instituição de ensino com idéias vanguardistas, numa época em que o mundo enfrentava séria crise econômica. Engenheiros e arquitetos buscavam uma maneira simples de produzir em série objetos de consumo baratos.

Em 1925, o governo alemão cortou os subsídios destinados à escola, obrigando sua transferência para outra cidade, Dessau, também no leste do país. Lá, construiu-se uma universidade seguindo os planos de Walter Gropius, mas o estabelecimento foi fechado pelos nazistas em 1932. A difusão do movimento se deu através de exposições na Alemanha e no exterior e por intermédio de publicações (DEUTSCHE WELLE, 2006).

Segundo Romeiro Filho (2004), a Revolução Industrial foi o grande fator responsável tanto pela difusão de novos produtos como pelo desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas à manufatura. Por volta de 1700, já se encontra a primeira referência à atividade de *design*: trata-se da concepção, por um especialista, de novos produtos para a manufatura.

A importância dessa atividade cresceu no século XIX, bem antes dos *designers* atuantes no início do século XX e de escolas como a Bauhaus. As diversas formas de imperialismo também contribuíram decisivamente para a concentração do capital e para o surgimento de grandes manufaturas, que mais tarde iriam se transformar em grandes fábricas.

A divisão internacional do trabalho reservava às colônias o papel de consumidoras de bens industriais, fato que proporcionou condições para o aumento nos níveis de produção e para a redução dos custos dos produtos, além de fomentar ainda mais o comércio internacional.

Já a partir de meados do século XIX, o *design* de produtos assume feições distintas nos dois continentes: mais ligada à arte na Europa, e à indústria nos Estados Unidos.

Corroborava Naveiro *apud* CNI (1996), ao afirmar que uma das mais significativas mudanças observadas na produção de artefatos está na inter-relação entre a concepção, a produção e a comercialização. Na época da produção artesanal, as tarefas que compunham cada uma das fases eram em geral desempenhadas pelos artesãos; contudo, com a Revolução Industrial, iniciou-se um processo de ruptura, e com isso se começou a diferenciar claramente a concepção

de cada uma delas. Na atualidade, esse modelo passa por sistemas mais integrados de produção, nos quais a concepção do produto e seu planejamento detalhado são vistos como tarefas que devem ser articuladas entre si com a comercialização. O *design* aparece como o elemento que permeia as três fases em virtude de sua multidisciplinaridade.

Existe uma ampla diversidade de conceitos e interpretações do termo *design*. Por isso, se alguém procura por uma definição única, ficará desapontado, pois, segundo Niemeyer (1998), a conceituação do tema é o ponto de partida da maioria dos trabalhos redigidos a respeito. Também docentes e estudantes da área enfrentam dificuldades para fornecer uma definição completa. Em sua obra, essa autora o caracteriza como uma atividade contemporânea que nasceu da necessidade de estabelecer uma relação entre diferentes saberes e diferentes especializações. *Design* seria, então, o equacionamento simultâneo de fatores sociais, antropológicos, ecológicos, ergonômicos, tecnológicos e econômicos na concepção de elementos e sistemas materiais necessários à vida, ao bem-estar e à cultura do homem.

Ainda de acordo com Niemeyer (1998), o termo causa confusão porque nem sempre fica claro seu significado. Na década de 1950, surgiu no mercado de trabalho a atividade de industrial *design* e, para traduzir do inglês tal nomenclatura, adotou-se a expressão “desenho industrial”, considerada inadequada por essa autora, por contrariar o significado original de *design* e por fazer prevalecer a conotação de habilidade de representar graficamente, em detrimento da de projetar.

Lobach (2001) nos explica que a tradução da expressão industrial *design* – usual na Europa e nos Estados Unidos – por *design* industrial engloba o processo de adaptação dos produtos de uso, fabricados industrialmente, às necessidades físicas e psíquicas dos usuários ou grupos de usuários, ou seja, trata-se da atividade de transformar idéias para a satisfação das necessidades de um indivíduo ou grupo. Essa atividade ocorre sempre de acordo com critérios racionais, apenas a configuração estética formal se dá dentro de um processo criativo que direciona a seleção da alternativa ideal dentre todas as geradas. Logo, *design* seria uma idéia, um projeto ou um plano com o objetivo de promover a solução de um problema que a linguagem se mostra incapaz de transmitir. Para a transmissão da solução, faz-se necessária a confecção de croquis, amostras ou modelos capazes de torná-la inteligível. Em síntese, esse autor elabora a definição de *design* como a

concretização de uma idéia em forma de projetos ou modelos, mediante a construção e a configuração de protótipos que resultaram em produtos industriais reproduzíveis em escala de produção em série.

Para Kotler & Rath (1984), o *design* é um processo de busca que visa otimizar a satisfação dos consumidores e a lucratividade das empresas com o uso criativo dos elementos que compõem a atividade, tais como performance, qualidade, durabilidade, aparência e custos relacionados a um produto, a um ambiente, a uma informação e à imagem corporativa de uma empresa.

De acordo com a Confederação Nacional das Indústrias (CNI), o *design* consiste na melhoria dos aspectos funcionais, ergonômicos e visuais de um produto, de modo a atender às necessidades do consumidor e a melhorar seu conforto, segurança e satisfação, motivo pela qual se transformou em um dos principais instrumentos de competição nos mercados nacional e internacional. A ênfase de sua atuação reside na fase de definição de necessidades, assim como na de concepção e desenvolvimento de projetos de produtos, com vistas a promover sua adequação às necessidades do usuário e às possibilidades de produção da empresa (BAHIANA, 1998).

Já para Mestriner (2005), trata-se de uma disciplina que se caracteriza fundamentalmente por sua interface com a reprodução industrial. O conhecimento das técnicas de reprodução e suas particularidades são essenciais para a obtenção de resultados em projetos de *design*, porém uma tarefa de tal complexidade não pode ser conduzida sem um planejamento adequado. Antes de iniciar o trabalho de criação, são necessários estudos preliminares a partir de um *briefing* bem elaborado. Entenda-se por *briefing* a coleta de dados referentes ao cliente, ao produto, ao mercado de atuação e à concorrência, bem como sobre o produto a ser lançado – versões, tamanhos e designações legais pertinentes.

É na fase de *briefing* que o *design* se torna um sistema coletor de informações dentro de outras áreas, como marketing, engenharia, produção, materiais, vendas e logística. Esses dados são então transformados em informações auxiliares na criação de propostas de produtos eficazes e com um posicionamento correto com relação aos concorrentes. Para aquele autor, portanto, *design* seria uma atividade integradora de diversos tipos de informação.

O *design* pode ser identificado nos produtos, nas embalagens, no material promocional, nos padrões estéticos e ambientais, na identidade visual do produto e

da empresa. Recurso capaz de determinar a escolha de materiais e de modos de produção contribui para a redução de custos e para uma maior adequação às exigências ambientais. Em um ambiente empresarial, são mais conhecidos o *design* gráfico e o *design* de produtos, ambos presentes em um projeto de *design* de embalagem. Para a elaboração de um projeto, devem ser considerados aspectos como forma, estilo, materiais, ergonomia, conveniência, segurança, viabilidade de produção, estética, eficiência em custos, imagem do produto e imagem corporativa (CNI, 1996).

2.1.2 As Vertentes do *Design* e o *Design* de Embalagens

As formas mais usuais de *design*, segundo Bahiana (1998), são:

- a) o *design* de produto e o *design* gráfico, ambos presentes no *design* de embalagens;
- b) o *design* ambiental, que procura reduzir o impacto causado pela produção em escala industrial sobre o meio ambiente;
- c) o *design* cênico, com o qual se projetam palcos;
- d) o *design* de vitrines;
- e) o *Web design*.

Curtis & Walker (2001), em artigo publicado pelo *Design Council* listam as principais divisões do *design*, a saber:

- O *design* de produto, que vem a ser parte integrante do vasto processo de desenvolvimento de novos produtos de todos os tipos, em sua maioria para produção em série. O *design* deve estar presente na totalidade das etapas, embora costume ser encontrado mais na fase inicial de desenvolvimento do que no final propriamente dito.
- O *design* de ambientes ou lojas, termo que compreende todos os aspectos relacionados ao *design* de uma loja, desde a disposição dos estoques até os elementos internos (móveis ou gôndolas, pontos para merchandising, luzes, corredores e decoração). O *designer* de ambientes, além de agregar o aspecto estético, deve gerenciar a funcionalidade comercial e verificar o cumprimento das regulamentações governamentais.
- O *design* gráfico, que engloba tudo o que se relaciona com os projetos visuais, contempla desde o logotipo da empresa e das marcas até a

padronização de todo o material de comunicação utilizado. Também é muito empregado em *design* de embalagens e materiais de apoio de marketing.

- *Web design*, vertente atual que apresenta grande potencial de crescimento, também denominado *design* multimídia. Hoje em dia não se concebe que uma empresa crie um espaço na internet sem o auxílio de um *designer* especializado.
- O *design* automotivo, em geral aplicado na consideração estética do produto durante o desenvolvimento de um novo automóvel. Esta vertente responde pelos aspectos visíveis ao consumidor, como espelhos, frisos, calotas, lanternas e faróis.
- O *design* da informação, que simplifica informações complexas e as transforma em informações inteligíveis, está presente em formulários, documentos jurídicos, grafismo, identificação visual, interface com usuários e computadores, instruções de uso e informações ao público.

Ainda segundo Curtis & Walker (2001), o *design* de embalagens, tema central deste trabalho, pode ser definido de acordo com as seguintes atribuições:

- Protetora de seu conteúdo;
- Contribuinte do custo final do produto;
- Transmissora dos atributos e benefícios da imagem promocional do produto;
- Parte constituinte do produto.

O *design* está particularmente focado nos dois últimos pontos, no que diz respeito à adição do valor, mas sem perder de vista a função principal de uma embalagem — a proteção do conteúdo. Trata-se de ferramenta que deixou de ser vista como simples benefício funcional, e seu poder pode ser constatado quando há a conscientização de que, sem a embalagem, a maioria dos produtos se assemelha bastante.

Um bom projeto de embalagem tem de considerar as necessidades de todo o ciclo de vida do produto, desde o momento de envase (manual ou automaticamente), através de sua viagem até o ponto-de-venda e deste ao ponto de utilização e por fim o pós-consumo, que deve levar em conta as leis de resíduos sólidos e a preocupação ambiental crescente entre a população.

Lembra-nos Seragini (2005) que o *design* de embalagens é uma área complexa e dinâmica no mundo corporativo; respectivamente por envolver a maioria dos departamentos que costumam compor uma empresa e por exigir conhecimento de diversas áreas da ciência, como química, física, engenharia mecânica, administração, marketing, meio ambiente e legislação.

A embalagem cumpre uma exigência diferenciada em cada estágio do ciclo do produto: ela protege o conteúdo, auxilia na comunicação para a venda e facilita o consumo.

Entretanto, seu mais importante papel é atrair a atenção do consumidor no ponto-de-venda; é por isso que, no momento da concepção da embalagem, os profissionais focam, acima de tudo, o atendimento às necessidades dos consumidores, seguidas então dos aspectos logísticos e de manufatura.

Estudos apontam que os supermercados contam, em média, com mais de 10 mil itens em exposição entre alimentos e não-alimentos; segundo os mesmos estudos, a embalagem na gôndola tem menos de três segundos para capturar a atenção do consumidor.

Mestriner (2005) e Hines (2005) fornecem algumas dicas para proporcionar uma melhor comunicação entre a embalagem e o consumidor: primeiramente a embalagem deve comunicar com clareza e rapidez os principais benefícios do produto; em seguida o *designer* deve se preocupar em transmitir informações secundárias (ingredientes, modo de usar etc.), mas sempre de maneira amigável, recurso que no mercado se convencionou chamar de *user-friendly*.

O *design* de embalagem cria oportunidades para a empresa inovar e diferenciar-se. Peters (2000), em artigo publicado pelo *Design Management Institute*, nos informa que pouco a pouco os produtos da maioria das empresas ao redor do mundo estão se tornando similares — isso significa que inevitavelmente a personalidade da companhia e sua identidade se tornarão o fator mais importante na hora da decisão entre o produto de uma empresa ou de outra. Esse autor ainda destaca a importância do *design* de embalagens neste cenário, ao afirmar que a embalagem é a expressão do respeito de uma empresa para com seus consumidores.

Como ferramenta de diferenciação, o *design* pode constituir-se em uma vantagem competitiva a ser explorada pelas empresas. Mattar (2003) afirma que a desejada diferenciação valorativa do produto no mercado pode ser obtida por meio

da embalagem em razão de sua atratividade — por sua vez conseguida pelo uso do *design* —, praticidade, matéria-prima empregada, cores, entre outros elementos.

Para autores como Gomes Filho (2000), muitos dos conceitos aplicados na execução do *design* de embalagens — como configuração de formas, clareza e harmonia visual — coincidem com os conceitos e fatores de organização formal estudados pelos psicólogos da *Gestalt*, um conceito introduzido pela escola alemã de psicologia que está presente na maior parte dos trabalhos contemporâneos acerca da percepção. O termo — que significa “todo”, “configuração” ou “forma” — daí muitas vezes estar relacionado à psicologia da forma — diz respeito a propriedades e regras do processo perceptivo amplamente estudado pela psicologia moderna.

De acordo com a *Gestalt*, a arte se funda no princípio da pregnância da forma — ou seja, na construção de uma obra de arte, de um produto industrial, ou de uma peça gráfica. Os conceitos de formação de imagens e os fatores de equilíbrio, clareza e harmonia visual são indispensáveis por constituírem uma necessidade para o ser humano.

2.1.3 A Teoria da *Gestalt* no *Design*

A palavra *Gestalt* é um substantivo alemão que apresenta dois significados distintos: (1) forma e (2) entidade concreta que possui entre seus vários atributos a forma — este segundo é o utilizado pelos *gestaltistas*. Trata-se de palavra sem tradução em outra língua, e a melhor maneira encontrada pelos estudiosos ao transcrever seus estudos para outros idiomas foi mantê-la no modo original (ENGELMANN, 2002).

De acordo com Gomes Filho (2000), o início da *Gestalt* se deu em 1910, na Universidade de Frankfurt. Seus expoentes eram Max Wertheimer, Wolfgang Kohler e Kurt Koffka. Após a realização de numerosos estudos e pesquisas experimentais, foram elaboradas proposições relativas à teoria da forma, as quais contribuíram efetivamente para os estudos da percepção, linguagem, inteligência, aprendizagem, memória, motivação, conduta exploratória e dinâmica de grupos sociais. Com esses estudos e pesquisas, a teoria *Gestalt* buscava explicar por que há formas que agradam mais que outras. A psicologia da forma se apóia na fisiologia do sistema

nervoso para tentar esclarecer a analogia entre sujeito e objeto no campo da percepção.

O ponto de vista subjacente da *Gestalt* diz: “se cada um de doze observadores ouvisse um dos doze tons de uma melodia, a soma de suas experiências não corresponderia ao que seria percebido por alguém que ouviu a melodia toda”. Em todos os estímulos visuais e em todos os níveis da inteligência visual, o significado pode encontrar-se não apenas nos dados representacionais, na informação ambiental e nos símbolos — inclusive a linguagem —, mas também nas forças compositivas que existem ou coexistem com a expressão factual e visual. Qualquer acontecimento visual é uma forma com conteúdo, porém o conteúdo é extremamente influenciado pela importância das partes constitutivas, como cor, tom, textura, dimensão, proporção e suas relações compositivas com o significado. (HOCHBERG, 1966)

Os estudos da *Gestalt* no campo da percepção foram realizados mediante a coleta de dados, os quais resultaram na conscientização do valor de que se revestem os padrões visuais e a descoberta dos mecanismos de que o organismo humano se utiliza a fim de organizar o input visual e articular seu output. Todo padrão visual possui uma qualidade dinâmica a que não se encaixam atribuições de ordem intelectual, emocional ou mecânica; estamos nos referindo a aspectos como tamanho, direção, forma ou distâncias, a respeito dos quais se pode dizer que consistem em medições estáticas. Contudo, as forças psicofísicas geradas — e que são responsáveis pela criação conjunta da percepção de um *design* de um ambiente e de um objeto — alteram o espaço e ordenam ou perturbam o equilíbrio. (DONDIS, 2003).

A teoria sobre a percepção elaborada pelos estudiosos da *Gestalt* proclama que tudo aquilo que acontece no cérebro não é idêntico ao que tem lugar na retina; e que a excitação cerebral não ocorre em pontos isolados, e sim por extensão. Não há na percepção da forma um processo posterior de associação das várias sensações, uma vez que a delas sensação já é a da forma global e unificada.

Vê se no exemplo abaixo, de uma ilusão de ótica, que a excitação cerebral é acionada em função da figura total pela relação recíproca das várias partes que conforma o todo. Na primeira figura temos a impressão de que um retângulo é maior que o outro porque são vistos na dependência de sua posição no interior do ângulo. Assim também na segunda figura, em que a linha superior parece menor que a

inferior, e na última figura, em que os dois círculos centrais nos parecem diferentes (GOMES FILHO, 2000).

Figura 1 — Ilusão de ótica



Adaptado de Gomes Filho (2000).

Para Hochberg (1966), aquilo que se observa jamais se encontrará em correspondência exata com a situação física: alguns aspectos são omitidos, outros acrescentados, alguns adulterados. Uma ilusão existe quando as observações feitas com o auxílio de instrumentos físicos produzem resultados diferentes dos obtidos sem o emprego deles. Ao analisar a segunda figura sem contar com nenhum tipo de recurso, tem-se a ilusão de que a linha superior é mais curta do que a inferior. Se utilizarmos um instrumento para medi-las, concluiremos que ambas têm comprimento similar.

Um dos problemas mais controvertidos da psicologia é explicar como percebemos os objetos do mundo, por que e como o fazemos. O que se concluiu até agora é que o mundo que percebemos é resultado da relação entre as propriedades dos objetos e a natureza do observador. Ao expressar definitivamente que a visão não é um registro mecânico, e sim a captação de estruturas significativas, a *Gestalt* propiciou uma compreensão mais efetiva do problema (FARINA 1982).

Para a *Gestalt*, dois tipos de força agem sobre a percepção: as externas (a luz emanada pelo objeto exterior e originada no objeto para o qual olhamos); e as internas (as forças de organização que estruturam as formas numa ordem específica com base nas condições de estimulação, ou seja, das forças externas), cuja origem está na própria estrutura do cérebro (GOMES FILHO, 2000).

Fontoura (1982), em acordo com o que prega a *Gestalt*, afirma que as forças internas de organização da mente humana se fundamentam em constantes a que chamamos de padrões ou leis da organização da forma perceptual. Tais forças ou princípios explicam por que vemos as coisas de uma maneira e não de outra.

A unificação e a segregação são as forças mais elementares no que diz respeito ao processo da percepção da forma visual. A unificação atua como decorrência da igualdade de estimulação; quanto à segregação, ocorre o oposto, em razão da desigualdade de estimulação. Segundo Gomes Filho (2000), a formação de unidades requer uma descontinuidade de estimulação (contraste), o que significa que, quando não há contraste, não existe a possibilidade de se perceberem formas (é o que acontece quando estamos em meio a um denso nevoeiro, exemplifica esse autor).

Já, como esclarece Fontoura (1982), um ponto preto se destaca do fundo branco em virtude da existência de contraste, ou diferença de estimulação — interessante lembrar que o branco e o preto possuem o maior índice de estimulação possível. O destaque será menor sobre um fundo cinza-claro e ainda menor sobre um fundo cinza-escuro, como se vê na Figura 2. A conclusão que Gomes Filho (2000) nos apresenta é que, para nossa percepção, não existe qualidade absoluta de cor, brilho ou forma; há apenas relações.

Figura 2— Contraste



— Adaptado de Gomes Filho (2000).

Além da unificação e da segregação, existem outros princípios básicos que regem as forças internas de organização: fechamento, continuidade, proximidade, semelhança e pregnância da forma. Tais princípios, descritos no Quadro 1, compõem as leis da *Gestalt* que dão embasamento científico ao sistema de leitura visual.

Quadro 1— Princípios da Gestalt

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
Segregação	É a capacidade perceptiva de separar, identificar, evidenciar ou destacar unidades formais em um todo composto ou em partes do todo.
Unificação	Consiste na igualdade ou semelhança dos estímulos produzidos pelo campo visual, pelo objeto. No objeto identificam-se fatores como harmonia, equilíbrio, coordenação visual e coerência da linguagem ou estilo da forma.
Fechamento	O fechamento visual da forma se dá pela continuidade em uma ordem estrutural definida, ou seja, por meio do agrupamento de elementos, de maneira a constituir uma figura total mais fechada ou completa.
Continuidade	É a impressão visual de como as partes se sucedem mediante a organização perceptiva da forma de modo coerente, sem interrupções na sua trajetória. A repetição ordenada de objetos é uma boa representação de como as unidades se organizam com vistas a obter um efeito de continuidade.
Proximidade	Efeitos óticos próximos uns dos outros tendem a ser vistos juntos e, por conseguinte, a constituir um todo ou unidades dentro do todo.
Semelhança	A igualdade de forma, cor, tamanho, peso, direção, entre outros fatores, desperta a tendência da construção de unidades, isto é, do estabelecimento de agrupamentos semelhantes.
Pregnância da forma	Esta é a lei básica da percepção visual da <i>Gestalt</i> : quanto melhor a organização visual, em termos de facilidade de compreensão, rapidez de leitura ou interpretação, melhor será a pregnância.

Adaptado de Gomes Filho (2000).

Gomes Filho (2000) enumera, além das leis da *Gestalt* descritas acima, outras categorias conceituais, como harmonia (ordem e regularidade), desarmonia (desordem e irregularidade), equilíbrio (peso, direção, simetria e assimetria), desequilíbrio e contraste (luz/tom, cor, vertical, horizontal, movimento, dinamismo, repouso, passividade, proporção, escala e agudeza).

Para Cavalcanti & Chagas (2006) os elementos de qualquer embalagem, sejam eles material, formato, textura, tipologia, cores predominantes e textos podem ser analisados separadamente, mas só demonstram sua verdadeira identidade quando são vistos como um todo. Esta é a característica que determina se a embalagem vai ser imediatamente reconhecida mesmo quando distante demais para ser lida. Alguns *designers* na execução de seus projetos focam na facilidade de identificação, afirmando que as embalagens devem ser reconhecidas e não lidas, mas reconhecem que em categorias distintas as embalagens devem ser lidas ao trazerem textos explicativos do produto e instruções de utilização. Categorias como cosméticos têm a estética como atributo principal em suas embalagens ao ponto de se afirmar que a aparência quase se confunde com a essência.

2.1.4 A Competitividade nas Empresas e o *Design*

Como consequência da globalização, representada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) pela disseminação das inovações econômicas em todo o mundo e pelos ajustes políticos e culturais que acompanham essa difusão, encontra-se um cenário altamente competitivo, em que os consumidores se tornam cada vez mais conscientes e exigentes e as empresas concorrentes se equiparam em patamares de qualidade.

Neste cenário, o sucesso de uma empresa no mercado depende de uma clara vantagem competitiva, que está diretamente relacionada aos produtos e serviços oferecidos ao mercado, os quais, por sua vez, são responsáveis por construir e consolidar a identidade da empresa e sua marca. O *design* é um recurso essencial para as empresas, porém nem todas são conscientes dos benefícios de sua aplicação (BUIL, MARTINEZ & MONTANER, 2005).

Em face disso, as empresas devem traçar suas estratégias demonstrando como pretendem competir nos segmentos em que atuam, pois cada empresa inserida em seu mercado possui uma estratégia competitiva (PORTER, 1986). Em geral, a força competitiva está naquilo que pode ser observado pelo mercado, tanto por clientes como por concorrentes; pode se tratar de um valor diferenciado ou do custo o mais baixo possível. Para esse autor, existem três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em um segmento: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque.

A obtenção da liderança no quesito custo total baixo quase sempre exige da empresa alta participação de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas. A liderança no custo total impõe severos encargos à empresa para preservar sua posição, o que significa reinvestir em equipamentos de última geração, desfazer-se sem hesitar dos ativos obsoletos, gerenciar o *portfolio* de produtos e atualizar-se em relação aos avanços tecnológicos. O *design* pode ser incluído nessa estratégia, para simplificar a manufatura e a processabilidade de uma extensa linha de produtos relacionados, assim como o direcionamento do foco na diluição dos custos e na atenção ao grupo de principais clientes. (PORTER, 1986).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) afirmam que uma liderança de custos normalmente é atingida por empresas que oferecem produtos padronizados ou

econômicos. Essa vantagem é derivada de altos volumes de produção, em que se amortizam os custos indiretos, do pagamento de baixos salários e de baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento, com o foco de investimento em fábricas e equipamentos.

Para Day (1990), no tocante à segunda estratégia genérica, um negócio é diferenciado quando certas atividades que adicionam valor são praticadas com vistas a oferecer superioridade em dimensões percebidas pelos clientes e que são valiosas para eles. Uma empresa pode diferenciar-se ou a seus produtos de diversas maneiras: por meio de uma marca forte, de serviços diferenciados e de características inovadoras que podem ser conseguidas com a aplicação do *design*.

O *design* pode ser considerado fator de vantagem competitiva nas duas estratégias, a de diferenciação e a de baixo custo. Para a diferenciação, parte-se do princípio da satisfação de aspectos ergonômicos e atraentes à percepção do consumidor. A vantagem fundamentada em custos baixos está orientada por meio da oferta de produtos a um preço inferior ao da concorrência e se baseia em aspectos tais como eficiência na fabricação, simplicidade de execução do projeto e durabilidade em produtos básicos e confiáveis (CNI, 1996).

A terceira estratégia genérica consiste em focar um grupo comprador determinado, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia traduz-se pelo atendimento do público-alvo de maneira mais efetiva ou eficiente do que a dos concorrentes (PORTER, 1986).

Para Nickels & Wood (1999), o pacote de valor de cada empresa sempre se diferencia em algum nível daquele elaborado pelos rivais. O desafio consiste em tirar o máximo proveito dessas diferenças para combater os concorrentes e construir um relacionamento de longo prazo com os consumidores. A embalagem pode ajudar a construir e estabelecer a imagem de um produto e assim promover a diferenciação do que oferecem os concorrentes. O consumidor, ao interpretar a mensagem de diferenciação, percebe um produto mais atraente e, como resultado, forma uma impressão positiva, inclusive da empresa.

A literatura vigente sobre vantagem competitiva, especificamente acerca da diferenciação, nos ensina que uma possível maneira obtê-la envolve a posse de uma característica única que não pode ser copiada pela concorrência.

2.1.5 O *Design* como Estratégia Competitiva

Sobre estratégia competitiva através do *design*, Baxter (2000) afirma que podem ser divididas em quatro tipos:

Quadro 2- Estratégias competitivas

Ofensivas	Estratégia adotada por empresas que inovam constantemente seus produtos de forma radical ou incremental investindo maciçamente em pesquisa e desenvolvimento para estar à frente da concorrência.
Defensivas	Estratégia usada por empresas que tentam seguir as empresas líderes sem, contudo investir em desenvolvimento e sem arcar com custos e riscos de criar novos mercados. Essa estratégia apresenta menores custos e menores riscos, porém o retorno da lucratividade é menor.
Tradicional	Estratégia adotada por empresas que atuam em mercados estáveis com pouca demanda para mudanças e com uma linha de produtos estáticos. São pequenas inovações limitadas a mudanças quase que imperceptíveis no produto para reduzir custos, facilitar a produção ou aumentar a confiabilidade do produto.
Dependentes	Estratégia adotada por empresas que não possuem autonomia para lançar novos produtos, elas podem depender de autorização de suas matrizes ou então de seus clientes para a introdução de inovações. Caracteriza-se por empresas subsidiárias de outras ou então trabalham sob encomenda. Suas inovações são incrementais e em regra se limitam às melhorias de processo.

Fonte: Baxter, 2000 – elaborado pelo autor.

Decidir sobre qual estratégia deve ser adotada dependerá do planejamento estratégico de cada empresa, sendo ela uma empresa inovadora deve estar claro em que grau isto acontece, pois o desenvolvimento de produtos pode variar desde uma inovação radical até uma cópia completa do concorrente. Essa decisão envolve um risco gerencial, ao imaginar que de um lado há o maior risco em arcar com todos os custos de desenvolvimento de um produto pioneiro e o produto não atingir as expectativas do mercado. Do outro lado encontra-se a cópia de produtos que pode livrar o empresário de custos desenvolvimento, mas pode resultar em problemas judiciais ao infringir uma lei de proteção de marcas e patentes ou até mesmo fracassar no mercado por falta de diferenciação.

Recentemente, dispostas a tirar seus produtos do lugar ocupado por muitos outros, as grandes corporações percebem que a gestão focada na otimização de recursos e no corte contínuo de custos não garante mais a lucratividade, ao menos não no longo prazo. Novos concorrentes com estruturas de custos enxutas, cujos modelos se assemelham aos adotados pelas empresas asiáticas, dificultam o

sucesso alcançado pelo fator preço. Elas precisam buscar novos atributos para competir contra o baixo preço — e é neste cenário que o *design* pode se destacar (DAMO, 2006).

Segundo Bahiana (1998), os investimentos voltados para a área de *design* não são mais uma questão estética, e sim estratégica. As empresas que optaram pelo *design* em sua gestão de produtos obtiveram produtos diferenciados e com custos de produção otimizados. A gestão estratégica em *design* deve ser implementada desde a concepção do produto, com seu ciclo de vida interagindo com áreas diversas. Mas, acima de tudo, o *design* deve ser utilizado como uma ferramenta de apoio à marca e à sua identidade visual, bem como à embalagem, à comunicação corporativa e ao material de ponto de venda.

O mesmo autor afirma que o *design* é um dos fatores de diferenciação de produtos, fundamental para a manutenção e a conquista de mercado. Além de se constituir em alternativa para a redução dos custos de produção, trata-se de recurso importante para um tema caro à atualidade: a preservação ambiental. Kotler (1999) reforça essa idéia, ao comentar que o *design* pode diferenciar substancialmente um produto ou embalagem, uma vez que, ainda que um concorrente possa copiá-lo, o pioneiro conseguirá desfrutar de uma liderança de curto prazo.

Conley (2004) vê o *design* como uma estratégia que deve integrar as definições competitivas das empresas em nível decisório mais alto. Ele contribui para o atendimento dos objetivos estabelecidos, adequando as capacidades e competências das empresas ao seu ambiente de atuação. Especificamente na estratégia de diferenciação, pode trazer melhoria na apresentação do produto e a conseqüente percepção de qualidade; aperfeiçoar as características funcionais; criar uma nova imagem única e diferenciada das demais ou oferecer soluções inovadoras valiosas nos segmentos de grande consumo, em que o reposicionamento dos produtos é mais crítico, freqüente e dinâmico.

O investimento em *design* sempre foi estratégico para indústrias como a de moda, mobiliário, cosméticos e alimentos, entre outras. Reconhecido como importante dimensão competitiva, o *design* é comumente associado ao aspecto externo, no entanto existe uma função maior na relação com a funcionalidade e a ergonomia do produto. Trata-se, na verdade, de uma exigência concreta numa atividade de elevada técnica, com resultados de repercussão direta na estratégia de produto e na imagem da empresa (MESTRINER, 2005).

Em sentido mais amplo, Semenik & Bamossy (1995) afirmam que, além dos aspectos funcionais do *design*, a semântica pode ser muito importante para a aceitação e o sucesso de um novo produto no mercado. Esse conceito refere-se à idéia de que os produtos devem ser projetados não apenas para funcionar de acordo com os desejos do consumidor: sua aparência como um todo deve transmitir a idéia de que eles foram projetados para funcionar adequadamente.

Para Kathman (2005), o *design* como vantagem competitiva é uma nova fronteira para muitas empresas que começam a entender sua função na cultura global baseada na imagem emergente na última década. Marcas líderes adotaram o *design* não apenas pela expressão do desejo da marca, mas também pela criação da herança visual recebida ao longo do tempo. O *design* é o gatilho para a memória no momento da seleção de produtos no ponto-de-venda. A ligação entre memória e *design* é recente, ainda em estudo. O autor comenta que em pesquisa realizada no *Baylor College of Medicine*, identificou-se o poder do *design* do logotipo da Coca-Cola. Após testes cegos de experimentação, obteve-se a preferência pela Pepsi. Depois da apresentação do logotipo da Coca-Cola durante o lançamento da New Coke, três em quatro participantes preferiram a New Coke. O experimento identifica a força do *design* na escolha de produtos.

Outro aspecto importante que as marcas líderes têm em comum é o entendimento do valor do *design* na seleção dos produtos no ponto-de-venda — um momento crítico na vida de um produto. Embora o *design* deva oferecer impacto no ponto-de-venda, rompendo com o clima estático das gôndolas, ele também deve ser um instrumento de atração e comunicação, capaz de permitir aos consumidores localizar e interagir efetivamente com suas marcas.

Cabe questionar aqui por que um grande número de empresas não integra o *design* à sua estratégia empresarial. Entre outras razões, pode-se tentar buscar uma explicação no fato de muitas ainda o considerarem como um custo e não como um investimento que se traduziria em benefícios no futuro.

Buil, Martinez & Montaner (2005) apontam outro possível fator: a dificuldade de quantificar os resultados do investimento em *design*, uma vez que são poucas as empresas que o utilizam como ferramenta de diferenciação, e o índice será ainda menor se nos fixarmos apenas nas micro e pequenas empresas.

Com o objetivo de incentivar o desenvolvimento e a melhoria da competitividade de suas empresas com o uso do *design*, muitos países criaram

órgãos dedicados à promoção da atividade. Em geral, apesar das especificidades de cada país, os objetivos de promoção do *design* consistem essencialmente em aumentar a competitividade ou em alcançar alguma meta subordinada, tais como a agregação de valor e a melhoria da qualidade e da imagem dos produtos, dos serviços, das indústrias, dos setores e do próprio país.

Para além desses objetivos consensuais, cabe destacar que existem países possuidores de diretrizes claras no sentido de privilegiar algumas questões consideradas importantes em nível global. Sobretudo naqueles localizados no continente europeu, a questão ecológica e ambiental tem sido reforçada. O *design* é visto como um instrumento fundamental de harmonia e integração do ser humano com seu meio ambiente.

Pesquisa patrocinada pelo *Design Council* britânico, com 221 projetos em que pequenas e médias empresas inglesas receberam subsídio para empregar um consultor em *design*, revelou qualitativamente que o investimento proporcionou uma melhoria no desempenho e na competitividade (CNI, 1996).

Estes são os principais resultados destacados no relatório resultante da pesquisa mencionada:

1. Aproximadamente 90% dos projetos implementados geraram lucro e 48% deles recuperaram os custos totais, incluindo equipamentos, em até doze meses.
2. Houve um acréscimo de 41% em média nas vendas comparáveis com produtos anteriores e 25% dos projetos abriram novos mercados.
3. Identificaram-se benefícios como a redução dos custos de fabricação, a melhoria na imagem da empresa e a economia de estoques.

2.2 A EMBALAGEM NO ASPECTO DA DIFERENCIAÇÃO

De forma geral, a embalagem é um dos mais importantes produtos do mundo contemporâneo. Presente em quase todos os segmentos produtivos, seu custo pode incidir inteiramente sobre o custos dos produtos, razão pela qual não deve jamais ser colocada em segundo plano pelas empresas conscientes de seu valor para a competitividade e a produtividade (ABRE, 2006; Moura & Banzato, 2003).

Segundo Seragini (2005), a área de embalagem é complexa, dinâmica e controvertida dentro do mundo dos negócios. Ela envolve a maioria dos

departamentos de uma empresa, além de outros fornecedores e agentes externos. Também, dadas sua amplitude e complexidade, requer conhecimentos de várias disciplinas, como química, física, mecânica, administração, marketing, *design*, economia, controle de qualidade, meio ambiente e legislação.

2.2.1 Conceitos de Embalagem

Moura & Banzato (2003) afirmam que o conceito de embalagem é bastante complexo e variável de acordo com sua finalidade. O consumidor a encara como um meio de satisfazer seu desejo de consumir um produto e de ter suas expectativas atendidas. O profissional de marketing a encara como uma ferramenta para despertar a atenção do consumidor e vender o produto; para o projetista de embalagem, trata-se de uma alternativa para proteger o produto até ser consumido, assegurando sua apresentação e, em alguns casos, a conservação de suas propriedades; para a logística, a embalagem consiste em um meio de proteger os produtos durante sua movimentação, transporte e armazenagem. Considerando-a de forma mais abrangente, a embalagem é um sistema que resulta da integração da arte, da ciência e das técnicas de produção, a fim de proporcionar condições ótimas de transporte, armazenagem, distribuição, venda e consumo.

2.2.2 A História da Humanidade e a Embalagem

As embalagens acompanham a humanidade desde o dia em que se descobriu a necessidade de transportar e proteger os alimentos. Imagina-se que a sua história tenha se iniciado com o uso, pelo homem primitivo, de folhas de plantas, conchas, couro, chifres e bexiga de animais, com os quais se protegiam, armazenavam e transportavam água e comida. Essa técnica pode ter sido utilizada até que o homem dominasse a arte da fabricação de cestos vegetais, samburás, balaios e, posteriormente, de vasos e ânforas e potes de argila. Estes últimos recipientes começaram a ser empregados em maior escala quando o homem aprendeu a cultivar o solo e então se fez necessário o armazenamento (Cavalcanti & Chagas, 2006).

A partir do que afirmam Moura & Banzato (2003) e Endler (2003), pode-se realizar uma comparação da evolução da embalagem com a história da humanidade.

Segundo a enciclopédia *Barsa* (2003), a evolução da humanidade pode ser dividida em cinco fases distintas:

- Pré-história – até 4000 a.C., com o advento da escrita.
- Antiguidade – desde 4000 a.C. até 476 d.C., data da queda do Império Romano do Ocidente.
- Idade Média – desde 476 d.C. até 1453, com a conquista de Constantinopla pelos turcos.
- Idade Moderna – desde 1453 até 1789, com a eclosão da Revolução Francesa.
- Idade Contemporânea – desde 1789 até os dias atuais.

A Pré-História (até 4000 a.C.)

Moura & Banzato (2003) nos informam que o desenvolvimento da embalagem começa com a origem do homem – pode-se presumir isso através dos artefatos confeccionados, quando certas embalagens foram usadas pela primeira vez. Acredita-se que, na era dos homens primitivos, um problema sério enfrentado por eles dizia respeito ao transporte de alimentos, e uma possível alternativa encontrada foi usar as mãos em forma de conchas. Mas, assim carregada, a água não ia longe nem podia ser estocada. O homem voltou-se então para os crânios de animais, chifres ocos e grandes conchas. Com o tempo, ele aprendeu a montar cestos, usando certos vegetais, e a calafetá-los com resinas e argila. E, finalmente, conseguiu construir os primeiros vasos de argila pura, que serviam para o armazenamento de água e comida. Porém, como acontecia com a água, uma quantidade grande de pequenos objetos, como grãos, não podia ser transportada nas mãos. A necessidade de transporte foi atendida com a invenção de sacos e cestos.

Na verdade não se sabe com certeza onde realmente surgiu a embalagem. Entretanto, presume-se que as primeiras – nada mais do que simples recipientes – foram utilizadas para o acondicionamento de líquidos, frutas silvestres e outros alimentos extraídos da natureza.

De acordo com Endler (2003), cerca de 500 mil anos atrás a Terra era habitada pelos pitecantropos, que dominavam o fogo e confeccionavam objetos feitos de pedras e ossos como armas e utensílios. Presume-se que esses

antepassados da raça humana eram caçadores e, na perseguição de suas presas, levavam consigo alimentos para serem consumidos durante o tempo que durasse a caçada. Os pitecantropos já transportavam seus alimentos durante percursos relativamente longos, o que só seria possível se dispusessem de algum tipo de recipiente. Pode-se então concluir que as primeiras embalagens surgiram para conter e transportar alimentos e água; com o tempo, após o domínio do fogo, os alimentos começaram a ser armazenados nas cavernas.

Com o transcorrer dos anos, o homem aprendeu a técnica de cultivo do solo, e as embalagens passaram a ser utilizadas para acondicionar o produto de suas colheitas.

Em aproximadamente 4.000 a.C. aparece a escrita, evento que marca a passagem, pela humanidade, da Pré-história para a Antigüidade. A embalagem como conceito de conter para transportar e armazenar, com finalidades comerciais, teve sua origem nesse último período.

Antigüidade (4000 a.C- 476 d.C)

De acordo com Moura & Banzato (2003), embora haja registro do uso de cântaros e outros tipos de vasilhas pelos primórdios orientais e outras civilizações, o mais provável é que a origem da embalagem propriamente dita se deu por volta do ano 4000 a.C mediante o intercâmbio de mercadorias entre o Egito e a Mesopotâmia.

Seda, canela, noz-moscada, grãos, algodão, sementes e pedras preciosas eram embarcados a granel em recipientes feitos de argila ou de fibras naturais. Já por volta de 3000 a.C., há indícios da construção de recipientes de alabastro, que vem a ser uma rocha com pouca dureza, muito branca. Destinavam-se a acondicionar pequenas quantidades de cosméticos para a classe abastada da Mesopotâmia.

Naquela mesma época, conhecedores da moldagem em areia, os egípcios construía garrafas rústicas de vidro e jarras. Como se tratava de um processo lento, somente era possível produzir quantidades reduzidas de tais artefatos, e boa parte da produção era utilizada para embalar cosméticos, perfumes e óleos. Podem-se considerar essas embalagens as primeiras destinadas ao consumo. Vale ressaltar que, na atualidade, a indústria de cosméticos ocupa uma posição

considerável entre aquelas que empregam embalagens como meio de vendas para seus produtos.

Apesar do hábito antigo de empregar a embalagem para o acondicionamento de cosméticos e de outros produtos do gênero, sua principal aplicação através dos anos foi para armazenar, proteger e auxiliar no transporte de produtos diversos. A evolução das embalagens de argila se deu com a utilização de sacos de couro, em substituição às jarras de barro, que se quebravam muito facilmente.

Amorim (2005) menciona, em artigo publicado na revista *Embalagem Vende*, que as primeiras descobertas do vidro foram feitas por mercadores fenícios acampados às margens do rio Belus. Para cozer os alimentos, eles acendiam uma fogueira sobre blocos de nitre, ricos em nitrato de potássio, e ali apoiavam suas panelas de barro. Certamente o nitrato se misturava com a areia, constituída de sílica, e com a alta temperatura se criava junto às cinzas um material transparente, que os mercadores não conheciam. Essa história contada por Plínio, o Antigo, resultou na repetição do processo, sem que ninguém, contudo, soubesse o que fazer com o material.

Por volta do ano 300 a.C., a leste do Mediterrâneo, houve o desenvolvimento da técnica de sopro, que permitiu a construção de artigos de vidro – e, como conseqüência, de recipientes com maior capacidade volumétrica – em menos tempo. Já no ano 100 a.C. os romanos conseguiam produzir recipientes de vidro por sopro em moldes. A atividade cresceu tanto que séculos mais tarde, em 300 d.C., o imperador Constantino passou a cobrar taxas e altos impostos daqueles que produziam vidros.

Nos anos seguintes, com a expansão do Império Romano, o comércio e as técnicas de embarque conheceram algum progresso. As embalagens de vidro foram aprimoradas e introduziu-se a identificação dos produtos com a gravação das tampas, na época feitas de chumbo ou de argila.

A Idade Média (476 d.C até 1453)

A queda do Império Romano do Ocidente, em 476 d.C., marca o final da Antigüidade e o início da Idade Média (Barsa, 2003).

Foi uma época que se caracterizou pelo feudalismo, um sistema econômico, político e social que ofereceu poucos avanços no que se refere ao uso da embalagem. Há indícios de que no ano de 751 d.C. fabricantes chineses de papel

foram capturados pelos árabes, que, com isso, aprenderam a produzir papel a partir de fibras de linho. Essa técnica foi difundida na Europa e há registros de que, em meados de 1310 d.C., a Inglaterra iniciou a produção desse material (MOURA & BANZATO, 2003).

Descoberta a técnica em questão, o desenvolvimento de outra tecnologia teve lugar: o da impressão sobre papel. Especula-se que foi por volta de 868 d.C. que os chineses utilizaram blocos de madeira para gerar a primeira impressão sobre papel (ENDLER, 2003).

Moura & Banzato (2003) afirmam que, na Idade Média, as embalagens sofreram um retrocesso, assim como muitos outros setores do comércio. Com a criação de recipientes fechados – barris e tampas para garrafas, por exemplo –, é que sua importância foi reconhecida, pois protegia os produtos contra vazamentos e contaminação. No Renascimento, foram introduzidas significativas inovações que contribuíram para o desenvolvimento da embalagem, tais como a fabricação de papel e a arte da impressão. Outros inventos criados pelos chineses posteriormente foram adotados e difundidos pela Europa – bons exemplos são papel-cartão, no século XVI, e a impressão de caracteres por madeiras individuais, em 1041 d.C., técnica aperfeiçoada por Johannes Gutenberg por volta de 1450 e que tornou possível o uso de rótulos de papel.

Idade Moderna (1453 até 1789)

A queda de Constantinopla em 1453 assinala o fim da Idade Média e o início da Idade Moderna. É nesse período que surgem as monarquias nacionais e o iluminismo e quando se empreende a expansão marítima.

Moura & Banzato (2003) revelam que identificação do produto se intensificou com sua impressão na embalagem, com maior ênfase em medicamentos, dentifrícios, tabaco e alimentos. Na metade dos anos 1700, com a evolução da impressão de rótulos, passaram-se a utilizar chapas de cobre ou de aço começaram a ser empregadas em substituição aos blocos de madeira.

Durante o século XVII, a fabricação de embalagem de vidro se difundiu na Inglaterra, no lugar daquelas de couro e das louças de barro. Assim se possibilitou que a indústria farmacêutica fizesse uso desse tipo de embalagem na comercialização de produtos para consumo. Basicamente eram frascos de vidro vedados com rolhas e selados com cera e rótulos em preto-e-branco amarrados nos

gargalos por barbantes. O comércio desenvolvia-se, porém a embalagem conheceu pouquíssimas inovações – na verdade, mantinham-se suas funções originais, a saber transportar, armazenar e proteger.

Como consequência da Revolução Industrial, na década de 1760, a Inglaterra foi palco de uma série de invenções e aperfeiçoamentos no âmbito das indústrias. O desenvolvimento observado nos cinquenta anos seguintes foi maior que todo o ocorrido desde o início da civilização. Pode-se citar como um dos mais significativos aperfeiçoamentos da época o motor a vapor, inventado por James Watt em 1769.

Na área da embalagem especificamente, o descobrimento da litografia – sistema que possibilita a impressão em papel reproduzindo ilustrações em cores – permitiu decorar as embalagens. As primeiras embalagens impressas surgiram por volta de 1789, já na era contemporânea.

Idade Contemporânea (1789 até a atualidade)

Nesta fase da história, o homem dominava o cultivo do solo, no entanto a fome assolava os países quando catástrofes naturais aconteciam. A necessidade de estocar alimentos era imperiosa, porém uma quantidade significativa das safras se deteriorava por não haver técnicas eficazes de conservação.

As tropas em guerra morriam nos campos de batalhas mais devido à fome e à contaminação do que pela guerra propriamente dita. Em 1809, o governo francês fez um apelo para que se buscasse criar uma maneira de conservar alimentos. Nicolas Appert apresentou um processo de engarrafamento e cozimento de alimentos em que se usavam garrafas em vidro com rolhas de cortiça. Em 1810, o próprio Napoleão entregou a ele um prêmio por sua invenção. No ano seguinte, uma empresa londrina chamada Donkin, Hall & Gamble, por entender que o vidro era muito frágil, começou a utilizar recipientes de chapas de ferro estanhado – inaugurava-se assim a produção de latas. Contudo, as primeiras latas de comida contendo tomates, ervilhas e sardinhas só chegariam ao mercado em 1830 e, em virtude da oferta de produtos frescos, do custo restritivo das latas e da dificuldade em abri-las – eram necessários martelo e talhadeira –, as vendas se mostraram baixas (CSN, 2006).

Os importantes avanços tecnológicos a que se tinha acesso então permitiram produzir cada vez mais a custos baixos, com alta demanda – consumia-se tudo o que era produzido. Neste cenário o papel das embalagens restringia-se a elemento

de distribuição e de conservação de produtos em longas distâncias. Em sua maioria, tratava-se de grandes recipientes que transportavam o produto a granel. No mercado, os varejistas as estocavam e os consumidores levavam sacolas ou sacos de papel para neles acondicionar os produtos que adquiriam – chá, café, especiarias, arroz, feijão, açúcar e farinha. Ou seja, a embalagem ainda não era uma unidade de venda e, em vista do significativo volume de produtos fabricados, do mercado fácil e dos métodos de distribuição da época, poucos enxergavam a existência de benefícios advindos da manutenção de uma embalagem atraente para o consumidor (ENDLER, 2003).

Moura & Banzato (2003) comentam que, no século XIX, a invenção do motor a vapor trouxe um aumento radical na produção industrial, com a oferta de uma infinidade de bens de consumo. Esse crescimento fez com que produtores de embalagens desenvolvessem equipamentos cada vez mais automatizados para acompanhar o aumento contínuo do consumo. Novas tecnologias de vedação surgiram com o advento das embalagens a vácuo.

Apesar do grande impulso tecnológico, as embalagens ainda eram relegadas à função de acondicionar e proteger o produto até sua chegada às prateleiras. Os esforços com vistas a criar inovações se concentravam em fornecer ao produto uma proteção cada vez melhor e suficiente para durar longos períodos.

Para Endler (2003), as técnicas fotográficas que surgiram no final do século XIX podem ser consideradas um avanço, ao permitir a separação de cores como processo de pré-impressão e desse modo contribuir para a diminuição do número de cores das tintas utilizadas e, por conseguinte, dos custos das embalagens. Já no início do século XX, com a crescente evolução das técnicas de produção, dá-se o incremento da concorrência: os consumidores se tornam mais exigentes e selecionam os produtos em razão de sua qualidade, fato que impulsiona a elaboração de uma legislação específica sobre qualidade e contaminação e estimula o estabelecimento de uma visão mercadológica da embalagem.

Segundo Moura & Banzato (2003), o consumidor tinha então um poder aquisitivo melhor e procurava por segurança, uma vez que temia adquirir um produto adulterado ou contaminado. Esse desejo de segurança acarretou a criação de uma legislação específica, que surgiu para controlar o saneamento e a pureza de alimentos, medicamentos e cosméticos, além da veracidade na etiquetagem e da segurança na manufatura e no transporte. A identificação pela embalagem tornou

possível ao consumidor selecionar os produtos de alta qualidade mediante o conhecimento proveniente de experiências anteriores ou pela persuasão através de propaganda.

As demandas por segurança e qualidade representavam um custo adicional ao produto, e os administradores da época tinham a preocupação de manter o custo nos menores patamares possíveis. Por esse motivo, surgiram as técnicas de distribuição em massa, que eram menos onerosas. Para suportar tal mudança, foram projetadas embalagens destinadas ao transporte em massa, com ênfase na embalagem primária, fato que contribuiu para a redução de perdas nas vendas a granel no varejo e conseguiu atender parcialmente às demandas dos clientes que, com isso, podiam selecionar os produtos dos fabricantes de sua preferência.

Os fabricantes, por seu turno, perceberam que, obtendo credibilidade junto ao consumidor, poderiam criar uma demanda para seus produtos e fidelizar o consumidor. A propaganda foi usada para exaltar as propriedades dos produtos e gerar uma imagem favorável à marca e ao fabricante. Os produtores precisavam transmitir aos consumidores as vantagens oferecidas por seus produtos e o porquê de eles serem melhores do que os da concorrência. O uso da marca era a maneira de garantir um padrão único de qualidade dos produtos.

2.2.3 A Embalagem Moderna como Instrumento de Marketing

A embalagem deixou então de ser apenas um instrumento de acondicionamento e proteção do produto e passou a se constituir no veículo que levaria a marca até o consumidor – ela seria responsável por levar a imagem da empresa ao ponto-de-venda. Cabe ressaltar que, até o final dos anos 1920, os administradores não reconheciam a embalagem como um apoio ao marketing e não se estabelecia a existência do conceito de atração por meio dela.

A esse respeito, Vieira (1985) afirma que, à medida que o capitalismo tomou conta das relações de produção e do comércio, e que o lucro passou a ser a razão central da necessidade de eficiência na conservação do produto e no empenho em reduzir custos, a importância da embalagem redobrou e exigiu o crescente envolvimento da ciência, da engenharia, do *design* e de outras artes para garantir a integridade de uma mercadoria no seu trajeto cada vez mais complexo e extenso.

De acordo com Moura & Banzato (2003), a partir da década de 1930 é que se pôde reconhecer o valor da embalagem como instrumento de marketing: além de carregar a imagem da empresa por intermédio da marca, ela informava os consumidores e os persuadia a comprar. Uma nova função se agregava às anteriores: a embalagem passou também a comunicar, e para suportar a nova atribuição foi necessário desenvolver técnicas para melhorar sua aparência visual por meio do emprego de *design*, de formas e cores, a fim de obter um produto mais atrativo do que o do concorrente no ponto-de-venda. Em virtude do movimento de eliminação dos atendentes e vendedores, a embalagem recebeu a incumbência de vender o produto com mínima ajuda externa. Ela tinha que atrair o comprador, apresentar o produto e persuadir a venda.

Durante as décadas de 1940 e 1950, surgiu nos Estados Unidos o sistema de auto-serviço, que em pouco tempo se difundiu por todo o país e tornou ainda mais valiosa a utilização da embalagem na venda dos produtos. No decorrer daqueles anos, descobriu-se que a embalagem também poderia atuar em todas as fases da comercialização: na distribuição, ao facilitar o manuseio, a armazenagem e a identificação; no varejo, ao facilitar a reposição dos produtos nas prateleiras e no consumo em si.

Com a seqüência de aprimoramentos que as embalagens conheceram, surgiu nos anos 1960 um grupo de consumidores de nível mais alto, com maior poder aquisitivo, cuja demanda era por embalagens mais elaboradas e atraentes, capazes ainda de apresentar características de conveniência.

Na atualidade, a maioria dos artigos de consumo é embalada e não seria exagero dizer que a embalagem é uma das maiores forças persuasivas no ato de venda do produto. Em sociedades industrializadas, caracterizadas pela produção, pelo marketing e a distribuição em massa de uma vasta e crescente variedade de produtos, a presença da embalagem é penetrante.

A sociedade tornou-se mais consumista, e, como decorrência, outros fatores entraram em cena, pois as pessoas hoje trabalham mais horas e exigem produtos que ofereçam mais conveniências, representadas por dispositivos que facilitem a abertura e o fechamento, por unidades de porções menores, por alimentos preparados e acondicionados em embalagens de fácil dosagem. A necessidade de diferenciação remete ao uso de artes gráficas, símbolos, *design* exclusivo, texturas e

transparências que permitem visualizar o conteúdo e que tornam as embalagens mais apreciadas.

De acordo com Chagas & Cavalcanti (2006), nos últimos anos multiplicaram-se os lares com poucas pessoas, formados por homens descasados e por filhos cujos pais trabalham o dia todo, e que por isso precisam aprender as regras de sobrevivência em metrópoles preparando seu próprio alimento, haja vista que as mulheres, tradicionalmente responsáveis por tal tarefa, estão no mercado de trabalho. A embalagem deve oferecer conveniência a esse público.

A função mais recente atribuída à embalagem na atualidade é de não permitir a violação. Depois dos ataques terroristas, as empresas sentiram a necessidade de trabalhar fortemente a inviolabilidade das embalagens. Na mesma linha, existe a necessidade de evitar falsificações – aspecto em que o *design* contribui ao oferecer formatos exclusivos e mais difíceis de serem copiados.

O desenvolvimento de embalagem é atividade recente, surgida nas últimas décadas, para atender às necessidades da indústria. Trata-se de atividade multidisciplinar que requer conhecimento sobre resistência de materiais, fluxogramas, logística, fabricação, movimentação de materiais, *design*, cromatografia, regulamentos legais e mercado, aliada à elevada dose de bom senso e criatividade.

Mestriner (2005) afirma que, além de tudo o que a embalagem representa para uma empresa na parte econômica e industrial, ela é, sem dúvida, um recurso para os profissionais de marketing, que podem trabalhar aspectos relativos à exposição permanente do produto, tanto no ponto-de-venda como até mesmo na casa do consumidor.

2.2.4 Os Fundamentos de Marketing e a Embalagem

No início da década de 1960, Cheskin (1964) estabeleceu quatro pilares como base de um programa de mercado: o produto, a embalagem, a propaganda e a determinação do preço. E enfatizou que a fraqueza de qualquer um deles resultaria na redução de vendas e, em decorrência, na redução de lucros.

No mesmo período, Jeromy McCarthy (*apud* SEMENIK & BAMOSSY, 1995), apresentou a abordagem do composto de marketing, mais conhecida como “Os

quatro Ps”, relativos às quatro áreas decisórias associadas ao marketing: produto, preço, promoção/comunicação e praça/distribuição.

Para Kotler (2000), cada uma dessas quatro áreas decisórias pode ser subdividida em componentes principais. A estratégia de preço é composta por preço de lista, desconto, concessões, prazos de pagamento e condições de financiamento. Em promoção, pode-se encontrar variáveis como promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas e marketing direto. E na estratégia, praça, canais, cobertura, variedades, locais, estoques e transporte. A estratégia de produto apresenta como principais variáveis: qualidade, características, marca, tamanho, serviços, garantias, *design* de produto e embalagem. Estes últimos exercem na atualidade a nobre função de despertar o desejo de compra no consumidor.

Autores como Cobra (1997) e Churchill & Peters (2000) apontam o uso de embalagens como fator de distinção dos produtos, mediante suas formas, modelos e materiais; para eles, trata-se de um aspecto importante no composto de marketing na busca de atingir determinados mercados-alvos.

Costa e Talarico (1996) pretendem apregoar o valor do *design*, ao afirmar que atualmente ele é visto como elemento de vital importância na transmissão do conceito atribuído ao produto. Por meio da forma, da cor e das texturas, sua influência é decisiva na aceitação do produto pelo consumidor. Embora não seja estudado e desenvolvido necessariamente como uma estratégia de comunicação, o uso e a correta aplicação do *design* no desenvolvimento do produto funcionam como eficaz apoio ao mix de comunicação.

2.2.5 A História da Embalagem no Brasil

Segundo Cavalcanti & Chagas (2006), sempre se produziram embalagens no Brasil. As primeiras foram os cestos e samburás, confeccionados pelos índios, passando pelos latões de leite e as barricas de aguardentes pintados por Jean Baptiste Debret – artista integrante da Missão Artística Francesa, que veio ao país a convite de dom João VI – em sua coleção *Viagem pitoresca e histórica ao Brasil*, que retrata a vida em terras brasileiras entre 1816 e 1831. De qualquer forma, era uma atividade artesã, e não uma indústria propriamente dita. Há igualmente indícios de que quatro artesãos vidreiros que acompanhavam o príncipe Maurício de Nassau, militar e administrador holandês, montaram em Pernambuco, por volta de 1637, uma

oficina onde fabricavam copos, vidros planos para janelas e frascos para embalagem. Mais tarde, em 1808, a abertura dos portos, promovida como decorrência da chegada da família real, o Brasil iria modificar profundamente a economia, a cultura e a política, o que também influenciou no destino das embalagens.

Na primeira década do século XIX, a Corte portuguesa – composta por 12 mil pessoas – transferiu-se para o Brasil, a fim de fugir do imperador da França, Napoleão, cujas tropas invadiram Portugal no final de 1807 em razão de não ter aderido ao bloqueio continental decretado pela França contra o comércio com a Inglaterra.

A comitiva portuguesa chegou em janeiro de 1808 à Bahia e seguiu viagem rumo ao Rio de Janeiro, onde foi instalada a sede do governo. Entre as primeiras decisões tomadas por dom João VI está a abertura dos portos às nações amigas. Com isso, o movimento de importação e exportação foi desviado da metrópole para a colônia. A medida favoreceu tanto os ingleses, que fizeram de Portugal a porta de entrada de seus produtos para a América espanhola, como os produtores brasileiros de bens destinados ao mercado externo. Dom João VI também concedeu permissão para o funcionamento de fábricas e manufaturas no Brasil.

No período colonial, o Brasil esteve proibido de praticar qualquer atividade produtiva que competisse com Portugal ou que prejudicasse os interesses da metrópole. Por isso, os primeiros esforços importantes para a industrialização do país foram levados a cabo somente na segunda metade do século XIX, no Império. Um exemplo é a fábrica do português Francisco Ignácio da Siqueira Nobre, na Bahia, em 1810, que produzia vidros lisos, de cristal branco, frascos, garrafas e garrafas.

Durante o Segundo Reinado, empreendedores brasileiros como Irineu Evangelista de Sousa, o visconde de Mauá, e grupos estrangeiros, principalmente ingleses, investiram na construção de estradas de ferro, estaleiros, empresas de transporte urbano e gás, bancos e seguradoras. No final do século XIX e início do século XX, despontaram as primeiras indústrias no país. Por utilizarem uma tecnologia mais simples e exigirem menos capital, elas eram voltadas em geral para a produção de bens de consumo. Conforme recenseamento realizado em 1907, o Brasil totalizava 3120 estabelecimentos industriais, a maior parte deles – 662 – instalada no Rio de Janeiro.

A expansão cafeeira, com a substituição da mão-de-obra escrava pela de imigrantes estrangeiros, impulsionou a construção de ferrovias e a exportação do café para a Europa e os Estados Unidos. Na década de 1930, suplantadas as dificuldades, São Paulo tornou-se a vanguarda da industrialização e da modernização brasileira. Paralelamente à expansão agrícola, com o crescimento das lavouras de café, cana-de-açúcar, soja, milho, feijão, trigo, banana e laranja, o estado de São Paulo teve extraordinário desenvolvimento industrial.

Floresceu a indústria de transformação, de aço, cimento, máquinas e componentes e principalmente as de bens de consumo – tecidos, alimentos, remédios, higiene e limpeza – e as de bens duráveis – automóveis e eletrodomésticos (CSN, 2006).

Segundo Vieira (1985), até 1945, eram relativamente poucos os produtos de primeira necessidade produzidos no Brasil e comercializados pré-acondicionados. Entre eles estavam o café torrado e moído, o açúcar refinado, o óleo de semente de algodão, o extrato de tomate em latas pequenas, o vinagre, a cerveja e guaraná. Mesmo nos grandes centros, a maioria dos produtos de primeira necessidade, como arroz e feijão, biscoitos e massas, eram vendidos a granel ou a peso no balcão e em geral embrulhados em folhas de papel tipos manilha ou pardo. Em alguns casos, o próprio cliente levava um saco ou sacola onde guardar as quantidades maiores. Com a falta de geladeiras e refrigeradores nas residências, produtos como manteiga eram conservados submersos em água. Nos bares, cervejas e refrigerantes eram conservados em refrigeradores pertencentes às cervejarias, que os cediam a fim de proporcionar produtos gelados aos consumidores.

Com o aumento do número de geladeiras nos pontos-de-venda, surgiu o pacote de um quilo de banha de porco em papel impermeável, produto que em boa parte do país começou a ser substituído pelo óleo de algodão seguido do óleo de amendoim. O óleo de soja – hoje muito utilizado – só apareceu em grande escala depois de 1965, com o impulso do cultivo dessa oleaginosa no país.

Seragini (2003) afirma que a verdadeira revolução no campo da embalagem de consumo e de transporte no Brasil se deu depois da Segunda Guerra Mundial. Nos cinco anos posteriores ao conflito, o brasileiro foi submetido, inconscientemente, a um processo de *sampling* de conservas enlatadas. A preços baixos, o mercado nacional foi inundado de enlatados como ervilhas, pêssegos e suco de legumes,

entre outros, aparentemente sobras dos estoques formados para as Forças Armadas dos Aliados e para alimentar a população dos países em guerra.

Para Vieira (1985), a guerra não só contribuiu para conscientizar a indústria do valor da embalagem no tocante a um melhor aproveitamento das safras e à necessidade de prolongar a vida de prateleira de alimentos industrializados, devidamente acondicionados, como também estimulou o desenvolvimento de embalagens para uma multiplicidade de novos produtos que passaram a ser fabricados no Brasil, desde o simples sabão em pó até aparelhos eletrônicos.

O Brasil dos anos 1950, notadamente na sua segunda metade, guarda um sabor de transição do antigo para o novo. Mudamos do Brasil de Getúlio para o Brasil de Juscelino, do iluminado por lampiões de querosene para o das hidrelétricas... Obras de porte foram iniciadas, como a construção da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e de Brasília, e a indústria automobilística ganhou impulso. Tudo mudava, inclusive o comércio, dominado até então por bazares e empórios – deu-se a migração para o supermercado, fato que acarretou uma revolução no mundo das embalagens. O avanço em termos demográficos também foi impressionante, tanto pela quantidade como pela natureza. Para a história da embalagem, devemos ressaltar, sobretudo, a industrialização crescente dos alimentos e a nova maneira de acondicioná-los. Do arroz ao queijo, da farinha ao chocolate, dos xampus aos sorvetes, uma nova linha de montagem se disseminava e os produtos embalados nas fabricas tornavam-se uma realidade e dessa maneira chegavam à grande novidade comercial da época: os supermercados (Cavalcanti & Chagas, 2006).

Até meados da década de 1960, o leite fresco, nem sempre pasteurizado, era vendido nas grandes cidades em garrafas especiais de vidro grosso de um litro. Boa parte do leite consumido era produzido em estábulos nos subúrbios e entregues em domicílio pelo próprio leiteiro. Latões e garrafas eram lavados manualmente, mas a eficácia deixava a desejar. Foi somente nessa década que se iniciou o acondicionamento do leite em saquinhos plásticos, estimulado pela ampliação do número de supermercados.

Quanto aos remédios, grande parte dos que os médicos prescreviam era aviada nos laboratórios das farmácias, exceto analgésicos e pílulas para prisão de ventre e fígado. Naquela mesma década, o Melhoral[®], comprimido para dor de cabeça embalado em dose individual, se firmou no país. Ainda na categoria de

medicamentos pré-acondicionados, proliferavam os xaropes e os fortificantes, estes com distribuição gratuita de almanaques. O melhor exemplo nos é dado pelo Biotônico Fontoura.

Na categoria de limpeza doméstica, o produto com maior volume de vendas era a cera para assoalhos, pastosa e líquida, acondicionada em latas litografadas. Outros exemplos de produtos de limpeza com o mesmo tipo de embalagem consistiam no sapólio em pedra, no sabão comum em pedra e na creolina. Cabe ressaltar que todos eles eram transportados em caixas de madeira.

Já os produtos para perfumaria e higiene e limpeza sempre foram vendidos pré-acondicionados, sobretudo nas grandes cidades. Os mais vendidos nos anos 1960 eram os produtos para toucador (xampus, sabonetes, desodorantes, água-de-colônia, loções e óleos para cabelos) e os para higiene bucal.

Seragini afirma, em artigo publicado na revista *Pack* (2003), que de extrema importância para o desenvolvimento da embalagem no país foi, além do advento dos supermercados, a instalação do auto-serviço, o que obrigou a embalagem a agregar a função de comercialização. Em se tratando de supermercados e embalagens, talvez seja impossível definir precisamente quem mais influenciou quem: na verdade, ambos são interdependentes, e sempre se estabeleceu uma parceria entre um e outro que tem se fortalecido mais e mais através de décadas.

2.2.6 A Embalagem e o Surgimento do Supermercado no Brasil

Para Cavalcanti & Chagas (2006), o germe dos supermercados, como em tantas outras áreas no período subsequente ao término da Segunda Guerra, veio dos Estados Unidos, país em que o auto-serviço surgiu nos anos 1930 em um cenário de precariedade generalizada depois da crise de 1929. Inicialmente, eliminar balcões e balconistas era uma forma de economizar, mas se converteu nos anos seguintes em uma maneira prática de comprar e vender.

No Brasil, especificamente em São Paulo, uma das primeiras empresas a adotar o sistema em que o próprio consumidor utilizava pequenas cestas de vime na entrada da loja para servir-se foi o frigorífico Wilson, em 1947. Ali os clientes pegavam o que desejassem sem a intervenção de um funcionário. Ainda em São Paulo, a Casa Prata e a Vilex apareceram logo depois como seguidoras desse modelo, até que, em 1952, o Sirva-se apresentou um método que mais se

assemelha aos dos supermercados atuais. No Rio de Janeiro, em 1956, despontaria o primeiro supermercado Disco, em Copacabana. Na Bahia, em 1959, Mamede Paes Mendonça iniciava sua rede e, no final da década de 1960, quando foi inaugurada a primeira loja da rede Pão de Açúcar, esse tipo de estabelecimento ainda era uma realidade pouco difundida.

Sobre os primórdios dos supermercados no Brasil, Jacques Marcovitch (*apud* Cavalcanti & Chagas, 2006) conta a história do Grupo Pão de Açúcar por meio da biografia de Abílio Diniz, onde este comenta:

Não faltavam dificuldades de ordem prática: quando tudo começou, não havia no Brasil fabricantes de gôndolas, nem carrinhos, nem de balcões frigoríficos abertos, nem de embalagens. Mostrou-se relativamente fácil encomendar gôndolas e carrinhos e importar balcões frigoríficos, mas o problema da escassez de embalagens mostrou-se muito mais complicado. Com exceção do café e do açúcar, a quase totalidade das mercadorias era vendida a granel, de tal maneira que os supermercados se viam obrigados a improvisar máquinas de embalagem com caixotes e funis.

A princípio, a clientela estranhou a falta de vendedores; as catracas na entrada das lojas intimidavam as pessoas, que temiam que lhes fosse cobrado algum ingresso, ou que não usavam os carrinhos com receio de haver uma taxa para isso.

Com o tempo, embalagens e supermercados entraram em sintonia para redesenhar o modo de comprar e vender nessa coexistência. A ampliação do número de supermercados mudou o enfoque da embalagem, que começou a funcionar como elemento indutor da venda, pois, sem o balconista para vender o produto, ela passou a desempenhar o papel de uma força de venda. Uma mudança estratégica creditada ao supermercado foi a colocação de produtos e marcas concorrentes diante dos consumidores, o que aumentou seu leque de escolhas (Martensen, 1985).

Alday e Pinochet (2002) concordam que, do ponto de vista histórico, os supermercados sucederam às mercearias, nas quais os pedidos eram feitos a um vendedor que, ao final, empacotava tudo e recebia o pagamento – havia, portanto, um relacionamento pessoal entre funcionários e clientes, numa espécie de tratamento personalizado. Com a chegada dos supermercados, passou às mãos do consumidor a tarefa de pegar as mercadorias desejadas, conduzi-las até o caixa e ainda empacotá-las. O contato pessoal foi reduzido pela produção em série; hoje, os clientes colocam as mercadorias nas esteiras do caixa rapidamente, enquanto a família aflita fica na ponta tentando empacotar as compras e depositá-las no carrinho

antes que se misturem com as do próximo cliente. Em suma, os autores acima mencionados questionam se houve uma evolução de fato; para eles, cada resposta a essa questão depende dos valores de cada cliente. Ainda, acrescentam eles, um possível comparativo ao relacionamento individual dos tempos das mercearias pode ser encontrado nas compras realizadas via internet (*e-commerce*).

2.3 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor, para Solomon (2002), constitui uma área de estudo bastante ampla, que pode ser definida pela verificação dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam produtos ou serviços, ou ainda dispõem deles, para satisfazer necessidades ou desejos. Os critérios utilizados para avaliar um produto podem não ser os mesmos empregados na compra de outro, pois estão relacionados com o envolvimento do consumidor com o produto no ato da decisão da compra.

Segundo Gade (1998), um processo decisório de compra pode ser realizado sob condições de alto ou baixo envolvimento. Trata-se de um conceito ligado ao grau de preocupação e cuidado que os consumidores têm na decisão de compra e no consumo de produtos considerados relevantes no seu plano pessoal.

Krugmann (1984, *apud* MINCIOTTI, 1987) utiliza a expressão “compras por impulso” para nomear as compras de baixo envolvimento, ou seja, aquelas que não demandam esforços e comparações. É comum um consumidor adquirir um produto e em seguida desenvolver alguma atitude em relação a ele. As compras de alto envolvimento, por sua vez, exigem esforço e comparação, e na maioria das vezes são efetuadas com base em conhecimento, interesse, avaliação, experimentação e adoção.

O grau de envolvimento será determinado pela intensidade dos riscos percebidos pelos tomadores de decisão. Os riscos, classificados de acordo com sua natureza, podem ser financeiros, físicos, sociais, psicológicos e funcionais (KRUGMANN, 1984, *apud* MINCIOTTI, 1987).

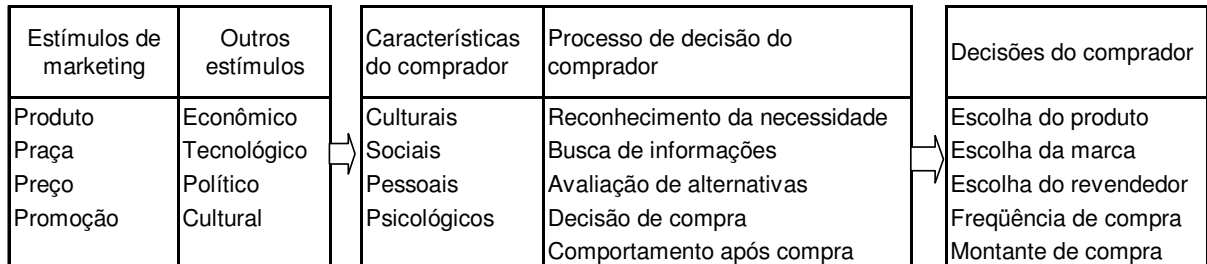
Solomon (2002) afirma que o risco percebido pode estar presente quando o produto é caro ou complexo e de difícil entendimento. Ele pode aumentar de intensidade em situações em que a escolha de um produto é visível aos outros e

existe a possibilidade de o comprador passar por constrangimento se fizer a escolha errada.

O processo decisório de alto envolvimento pode ser visualizado no modelo de estímulos e respostas proposto por Kotler (2000), apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de Estímulo e resposta

Figura 5: Modelo de estímulo e resposta



Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

No modelo proposto, os estímulos de marketing (4Ps), somados aos estímulos do meio ambiente, provocam um impacto no consumidor, que irá prestar atenção nas informações, retê-las e reagir a elas de acordo com suas características pessoais, percorrendo um processo de decisão que o levará a uma resposta ou decisão. Eles são percebidos de formas diferentes porque dependem não só das características pessoais, como também daquelas próprias de sua natureza e do contexto social, cultural, organizacional em que ocorrem (DIAS, 2005).

2.3.1 O Processo de Percepção

Para Hochberg (1966), o fenômeno da percepção é formado por muitos estímulos sensoriais que não se dão de forma separada, e que se estruturam em padrões complexos. São eles que formam a base de conhecimentos que o indivíduo adquire acerca do mundo que o rodeia. Um indivíduo reage a uma parte dos estímulos do meio em face daquilo que chama sua atenção.

Solomon (2002) acredita que, nas mensagens que escolhe para prestar atenção, cada indivíduo coloca sua “visão” das coisas, ao extrair significados coerentes com suas experiências, concepções e desejos únicos — ou seja, sua sensação sobre aquilo que está observando.

Os olhos, órgãos receptores do corpo humano, captam a energia do mundo exterior sob a forma de ondas de luz e as convertem em um tipo de energia que tem sentido para o organismo vivo em impulsos nervosos. Apenas com a integração dos

impulsos da retina com o cérebro é que se tem a percepção visual. Entretanto, a percepção em si não fornece a imagem precisa do mundo exterior; nossas impressões são compostas por uma modificação subjetiva do que é reportado pelo olho. As variações na interpretação dos dados sensoriais podem acontecer, pois as pessoas diferem em experiência, atitude e idéias preconcebidas. Há também diferenças na intensidade com que se dá a reação aos dados sensoriais (KROEMER & GRANDJEAN, 2005).

Solomon (2002) acrescenta que a sensação está relacionada a reações que os indivíduos, através de seus receptores sensoriais (olhos, ouvidos, nariz, boca e dedos), oferecem diante de estímulos básicos como cores, texturas, luzes e sons. A percepção seria, portanto, o processo de absorção, seleção, organização e interpretação de sensações pelos indivíduos, que as utilizam para interpretar o mundo ao redor.

A esse respeito, Sheth, Mittal & Newman (2001) afirmam que o processo de percepção não consiste somente em absorver de maneira objetiva os estímulos presentes no ambiente. Há três fatores que moldam a percepção dos consumidores: a) as *características dos estímulos*: a natureza da informação oferecida pelo ambiente (lojas, empresas, governo); b) o *contexto*: o ambiente em que a informação é recebida; e c) as *características dos clientes*: o conhecimento e as experiências pessoais, inclusive a familiaridade que apresentam com o tópico relevante e a experiência prévia com estímulos semelhantes.

A compreensão do consumidor parte acertadamente da consideração de como ele mantém contato com o mundo que o cerca. Aquilo que ele conhece desse mundo advém dos principais sentidos — a visão, a audição, o olfato, o paladar e o tato —, responsáveis por estabelecer o contato entre o ser humano e seu hábitat natural.

A percepção, soma total das impressões sensoriais do meio ambiente mais o aprendizado baseado em experiências anteriores do indivíduo, é aquilo que deve interessar ao profissional de marketing desejoso de conhecer a impressão total que seus produtos e esforços promocionais causam na mente do consumidor. Em resumo: é preciso entender não só o que o consumidor sente, por exemplo, sobre o tamanho da embalagem, suas cores, texturas e odor, como igualmente o modo como ele muda sua impressão sensorial por processos mentais (cognitivos) que variam de acordo com a experiência acumulada. Portanto, nem um tipo de fator nem

outro, tomados separadamente, podem explicar a reação do consumidor a uma situação de marketing ou a uma parte dela, quer a embalagem, quer a propaganda. Ambos constituem a percepção total e muitas vezes é virtualmente impossível separá-los (MYERS & REYNOLDS, 1972).

Para entender de que maneira uma embalagem pode influenciar a decisão de compra de um produto, é necessário levar em conta os fatores presentes no momento em que ela se dá.

Essa linha de pensamento é abordada no trabalho de Penna (1993), para quem os consumidores, por meio de seu sistema visual, são influenciados direta e indiretamente por sinais. Tal influência se dá mediante o envio de uma mensagem baseada nos princípios da comunicação, que é constituída de três elementos fundamentais, o emissor, o meio e o receptor. A embalagem pode ser considerada o meio condutor da mensagem — isto é, o produto —, desde a sua emissão pela empresa emissora até sua recepção pelo consumidor.

No supermercado fazemos escolhas com base no efeito visual e inconscientemente transferimos o efeito do exterior da embalagem para seu conteúdo. Nossas decisões são guiadas por símbolos, sem que saibamos a razão pela qual escolhemos um produto e não outro. Embora não tenhamos consciência de atribuir importância aos símbolos, somos profundamente influenciados por eles; só não se pode fazer uma avaliação subjetiva sobre os símbolos porque não temos consciência de seu efeito sobre nós. Em exposição nos pontos-de-venda, as marcas expressam-se, fazem-se ver, mostram-se de várias maneiras, com o objetivo de chamar a atenção e aguçar a percepção de quem as vê. Elas procuram penetrar em nossos sentidos e causar sensações agradáveis até mesmo afetivamente, levando-nos a uma aproximação. O intuito é estabelecer uma conexão com o consumidor (PEREZ, 2004).

Essas expressões são percebidas pelos consumidores durante uma etapa da percepção no processamento das informações: a *atenção*. A atenção ocorre quando os estímulos oriundos dos receptores chegam ao cérebro para serem decodificados, fazendo com que o indivíduo fique alerta e dedique sua capacidade de processamento de informações aos estímulos aos quais está exposto. Dentre as variáveis de estímulos, destacam-se o contraste e a novidade, os quais podem ser exemplificados em um produto que apresenta uma embalagem diferenciada das demais da mesma categoria, ou que possui formas inusitadas (GADE, 1998).

Formas e *design* são questões fundamentais que permeiam as decisões relativas à estética, à funcionalidade e à percepção desejadas para um produto ou embalagem. As formas possuem linguagem própria, capaz de causar efeitos e sensações nos consumidores aos quais se destinam. É infinita a variedade de dimensões que ela pode apresentar, porém quatro se configuram como essenciais no momento de planejar a estratégia estética para uma identidade visual. São elas a *angularidade*, o *tamanho*, a *simetria* e a *proporção* (PEREZ, 2004).

2.3.2 A Embalagem e a Percepção Visual

Durante o ato de compra, a visão é o primeiro sentido humano responsável pelo processo de escolha, pois o estímulo que provoca faz o cérebro reagir na direção do produto. O *design* de embalagens, através de suas formas e cores, trabalha essa importante impressão inicial, uma vez que é nesse momento que o consumidor decidirá pela compra do produto de uma empresa ou daquele oferecido pelo concorrente (BLESSA, 2003).

Para tanto, o visual deve chamar a atenção do consumidor. Martineau (*apud* GADE, 1998) afirma que todos os produtos são similares e, para que sejam percebidos como “únicos” e propiciem lealdade à marca, o ponto fundamental está em estabelecer uma imagem diferenciada, fazendo com que o consumidor possa identificá-lo facilmente entre tantos outros. Nesse ínterim, a embalagem, por meio das cores que codificam o produto, ajuda no estabelecimento dessa imagem.

Os elementos visuais são manipulados com ênfase cambiável pelas técnicas de comunicação visual, em uma resposta direta ao caráter do que está sendo concebido e ao objetivo da mensagem. A mais dinâmica das técnicas visuais é o *contraste*, que se manifesta numa relação de polaridade com a técnica oposta à harmonia. Em termos mais simples, criamos um *design* a partir de inúmeras cores, formas, texturas, tons e proporções relativas, e relacionamos interativamente esses elementos para alcançar a percepção dos consumidores (DONDIS, 2003)

Para Lobach (2000), a configuração de um produto industrial é influenciada pelo tipo de estrutura configurativa que desperta um efeito emocional no consumidor. Esse efeito causa uma reação que pode resultar em aceitação, rejeição ou neutralidade. Um dos grandes desafios do *designer* é saber de que modo, no seu

projeto de produto, organizar os elementos segundo um princípio de configuração adequado a fim de provocar os efeitos desejados nos diversos consumidores.

O reconhecimento de um objeto não é realizado apenas por nossos sentidos de visão, audição, tato ou olfato. Um consumidor é exposto a centenas de estímulos durante o seu dia, mas percebe somente uma parte deles, através da percepção (APARICI E MATILA *apud* LIMA, 2001).

De acordo como Farina (1982), qualquer evento que provoque uma reação em algum órgão do sentido é um estímulo e, quando um indivíduo responde a ele, é porque o diferenciou entre outros. Os estímulos visuais, especificamente, têm características próprias, a saber tamanho, iluminação, proximidade e cor. Para os *designers* que fazem uso da imagem para transmitir mensagens, conhecer essa propriedade é fundamental.

No entanto, alertam Aparici e Matila (*apud* LIMA, 2001) que um *designer*, ao trabalhar com formas, cores e contrastes, deve ser cauteloso para que os estímulos visuais aplicados ao seu projeto não tenham um efeito inverso ao desejado. Pode ocorrer um foco de atenção para certos aspectos, desviando assim a atenção da mensagem a ser transmitida. Os autores enfatizam o fato de que só temos capacidade de gravar uma quantidade de estímulos — os demais são apagados da mente.

As variáveis que influenciam o poder de discriminar, distinguir ou diferenciar visualmente os objetos vão desde a idade até as particularidades dos indivíduos. Algumas delas, listadas abaixo, são fundamentais para a percepção de objetos pelo sistema visual humano (LIDA, 2005):

Intensidade de luz — O desempenho visual tende a crescer, a partir de 10 lux. Nesse caso, a informação se apresentará com baixa legibilidade e será preferível melhorá-la a aumentar a intensidade luminosa. Uma intensidade luminosa acima de 200 lux torna-se desnecessária para o rendimento visual; além disso, em níveis acima de 1000 lux pode ser prejudicial e acarretar fadiga visual.

Tempo de exposição — Para a discriminação ideal de um objeto, o período de um segundo é suficiente. Entretanto, o contraste entre o tamanho do objeto e a taxa de iluminação influi diretamente no tempo de exposição.

Contraste entre figura e fundo — O contraste é a diferença de tonalidade entre a figura e o fundo. É necessário para destacar um do outro, tornando-os visíveis.

Blessa (2003) afirma que a percepção visual tem estreita relação com a maneira com que cada indivíduo capta a realidade e, ao mesmo tempo, está vinculada à história pessoal, aos interesses, à aprendizagem e à motivação. Cada um percebe o ambiente que o rodeia de maneira diferente; perceber tais diferenças significa entender as características dos estímulos e do contexto situacional que levam o consumidor a selecionar um produto no ponto-de-venda.

2.4 O MERCADO DE COSMÉTICOS

2.4.1 Definição do Setor de Cosméticos:

Para uma melhor abordagem do setor de cosméticos, um primeiro passo deve-se proceder com a caracterização e delimitação do setor em virtude de sua complexa relação com setores da indústria química, higiene e limpeza e alimentos. Encontra-se um cenário, em âmbito global, resultado de características estratégicas das grandes corporações internacionais do setor.

Nesse contexto podem-se identificar basicamente três tipos de empresas atuando nesse mercado: (a) grandes empresas diversificadas, com atuação nas indústrias de alimentos, higiene pessoal e limpeza; (b) grandes empresas com atuação concentradas em cosméticos e perfumaria; (c) um vasto contingente de pequenas e médias empresas nacionais, às vezes com uma dimensão industrial limitada, a despeito do seu vigor comercial e importância em termos de emprego. (GUERREIRO E GARCIA, 2003),

Esse grande conjunto de pequenas e médias empresas que atuam no setor aproveita-se das reduzidas barreiras à entrada na produção para estabelecer unidades produtivas na indústria. Porém, seu processo de crescimento fica vinculado com a sua capacidade de estabelecer e consolidar ativos comerciais.

Apesar disso, o setor de cosméticos, tradicionalmente dominado pelos países desenvolvidos, tem crescido vigorosamente no Brasil apresentando ótimas oportunidades para as micro e pequenas empresas sendo capaz de gerar muitos empregos e postos de trabalho em todas as regiões do País. E, além disso, valoriza a biodiversidade, os hábitos e valores nacionais com seus produtos voltados à beleza, ao bem-estar e à saúde. (BEDÊ, 2006).

No Brasil, a indústria de cosméticos é um segmento da indústria química, cujas atividades se vinculam com a manipulação de fórmulas, destinadas à elaboração de produtos de aplicação no corpo humano, para limpeza, embelezamento, ou para alterar sua aparência sem afetar sua estrutura ou funções. Nesse sentido a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA (2006) publicou uma resolução no sentido de modernizar normas e procedimentos e definiu cosmético como:

Produto feito com substâncias naturais e sintéticas ou suas misturas, para uso externo nas diversas partes do corpo humano (pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral), com o objetivo de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência, corrigir odores corporais, protegê-los ou mantê-los em bom estado.

2.4.2 O mercado de Cosméticos no mundo

Os países desenvolvidos dominam o mercado mundial do setor de cosméticos, perfumaria e artigos de higiene pessoal. Tal situação está associada à existência de marcas fortes e mundialmente consolidadas, além da capacidade nas áreas técnica e produtiva exibidas pelas multinacionais do ramo.

Em 2005, o mercado mundial de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria movimentou US\$ 253 bilhões. No Brasil, o crescimento no consumo de produtos de beleza elevou o faturamento para US\$ 13,8 bilhões considerando o mercado de preços ao consumidor.

Esse cenário fez com que o Brasil ultrapasse mercados tradicionais, como Alemanha e Reino Unido, permanecendo logo após EUA, Japão e França. Esse movimento aconteceu porque enquanto o mercado global apresentou crescimento de 8,2%, o Brasil cresceu 34,2% , conforme mostra a Tabela 1 abaixo:

Tabela 1- Mercado global de cosméticos

Posição	Mercado	Faturamento US\$	Crescimento %	Participação %
	Mundo	253.267	8,2	-
1º	EUA	48.538	3,2	19,2
2º	Japão	31.744	3,6	12,5
3º	França	14.882	7,6	5,9
4º	Brasil	13.732	34,2	5,4
5º	Alemanha	12.952	4,8	5,1
6º	Reino Unido	12.350	4,6	4,9
7º	China	10.306	11,1	4,1
8º	Itália	10.255	7,2	4
9º	Espanha	7.670	13,1	3
10º	Rússia	7.446	12,9	2,8

FONTE: GAZETA MERCANTIL, 2006; REVISTA EMBANEWS, 2006.

Importante ressaltar que juntos os dez primeiros países somam 67,1% do faturamento global do mercado de cosméticos, entretanto, vale também notar que o consumo de produtos cosméticos em somente cinco países desenvolvidos, Estados Unidos, Japão, Alemanha, França e Reino Unido, responde por praticamente metade do consumo mundial desses produtos.

2.4.3 A competitividade do Setor de Cosméticos

A adequação empresarial para competir em um mercado integrado, aberto e exigente é fundamental. A competitividade é hoje questão de sobrevivência. Na atualidade preço e qualidade não bastam para a empresa ser competitiva, é necessário adicionar elementos e características que identifiquem e diferenciem os produtos nos pontos de venda. É nesse sentido em que o *design* de embalagens pode contribuir, aportando inovação tecnológica e influenciando na sedimentação da identidade de uma marca.

A indústria brasileira de cosméticos apresentou, na última década, um mercado dinâmico com elevadas taxas de crescimento do e as amplas possibilidades de inserção empresas brasileiras no mercado internacional. O mercado brasileiro de cosméticos mostra-se tão competitivo que segundo dados da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA (2006) são registrados, em média, 25 produtos por dia ou 500 ao mês no setor de cosméticos, higiene pessoal e perfumaria, em âmbito nacional. Atualmente, estima-se que cerca de 7 mil itens da indústria da beleza cheguem ao mercado brasileiro por ano. Como exemplo, basta dizer que, no momento, o País conta com 800 marcas de xampu devidamente registradas na ANVISA.

Apontam-se três fatores relevantes para a competitividade das empresas no setor cosmético que são apresentadas no quadro 3 a seguir:

Quadro 3- Fatores de competitividade no setor de cosméticos.

Fator de relevância	Característica
Importância dos ativos comerciais	Independentemente da forma de comercialização utilizada pelas empresas, todas adotam estratégias de fortalecimento de seus ativos comerciais, suas marcas, suas embalagens, e seus canais de comercialização e distribuição do produto. Entretanto, os ativos comerciais tornam-se barreiras ao desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas do setor. Estas empresas, geralmente, detêm conhecimento e capacitação técnica para a manipulação de fórmulas que lhes permitam estabelecer unidades produtivas no setor. Porém, a falta de acesso aos principais canais de comercialização e distribuição do produto, associado ao não investimento em divulgação da marca e diferenciação de produtos através de suas embalagens, torna essas empresas não competitivas no setor. Fazendo dos ativos comerciais um fator impeditivo fundamental para o desenvolvimento do negócio. A embalagem é peça fundamental nas estratégias das empresas de diferenciação dos seus produtos
Capacidade de desenvolvimento e inovação	Um segundo fator de competitividade para o setor é a descoberta de novos insumos, em especial fragrâncias e essências, princípios ativos e as novas substâncias que são incorporadas aos produtos cosméticos. Neste sentido, as grandes corporações mantêm íntimo relacionamento com seus fornecedores de produtos químicos, sobretudo aqueles de materiais cuja aplicação seja incorporada aos cosméticos. Essa capacidade de desenvolvimento de tecnologias e de novas aplicações também é peça fundamental no processo de concorrência do setor de cosméticos, já que os desenvolvimentos tecnológicos são rapidamente difundidos por meio tanto das estratégias imitadoras, como pelos fornecedores de essências e fragrâncias. De todo modo, a capacidade tecnológica configura-se como um fator competitivo importante para a indústria cosmética. Em virtude da tecnologia investida em laboratórios de bioquímica, nas interações com indústria química e farmacêutica, as empresas são capazes de incorporar aos seus produtos novos princípios ativos, que representam diferenciais competitivos. Tal importância pode ser verificada pelo crescimento da participação dos produtos cosméticos que incorporam princípios ativos da indústria farmacêutica – como cremes para a pele que possuem fator de proteção solar. Isso tem exigido das empresas a manutenção de esforços expressivos de desenvolvimento de novos produtos exigindo elevados gastos em P&D.
Redução dos custos de produção	É o terceiro fator. As empresas de cosméticos, independentemente de sua forma de atuação no mercado, estão buscando reduções de custos através de terceirização de processos produtivos junto a empresas especializadas. Essa estratégia oferece também uma elevação da flexibilidade produtiva e por consequência contribui no aumento da competitividade.

Fonte: GARCIA e FURTADO, 2002 – adaptado pelo autor.

Com isso, vale observar que a preocupação com a capacidade instalada mundial e a capacidade ociosa das empresas não se aplicam à indústria de cosméticos como a outros setores intensivos em escala. Uma vez que na indústria de cosméticos as escalas produtivas são relativamente baixas, percebe-se a busca de vantagens competitivas em outros elementos, associados fundamentalmente com a gestão dos ativos intangíveis, como marca, *design* de embalagens, capacidade de inovar e canais de comercialização e distribuição.

Sintetizando, os produtos não requerem produção de escala e sua fabricação não é complicada. No entanto, quem entra no mercado pode até apresentar um produto similar, mas deve inovar na embalagem ou no serviço pós-venda. (GARCIA, 2005).

2.4.4 A Indústria Nacional do Cosmético

Existem no Brasil 1.415 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que 15 empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representam 73,4% do faturamento total. A maior concentração de empresas está na região Sudeste com 926 empresas destas 656 estão localizadas no Estado de São Paulo. (ABHIPEC, 2006).

Devido ao extenso mercado consumidor brasileiro, as principais empresas internacionais mantêm atividades produtivas e comerciais importantes no país, especialmente aquelas voltadas a mercadorias de elevada escala de produção – como xampus, condicionares, cremes dentais, cremes para tratamento da pele, fragrâncias e outras mais. A maior parte das multinacionais atende não apenas os consumidores domésticos brasileiros como também os de outros países latino-americanos.

Contrastando com esse cenário, pode ser verificado é a grande quantidade de pequenas e médias empresas com atividades no setor. Por ser uma indústria que apresenta reduzidas barreiras à entrada, haja vista que a principal atividade industrial do setor é a manipulação de fórmulas, há um estímulo ao surgimento de uma grande quantidade de empresas de pequeno e médio porte. Todavia, essas empresas, mesmo que possuam produtos competitivos em preços, geralmente são incapazes de atuar em um maior escopo de mercado, em virtude da falta de capacitações acumuladas nas atividades de distribuição e comercialização desses produtos. (GARCIA E FURTADO, 2002).

Corroboram Guerreiro e Garcia (2003), sobre a simplicidade da base técnica-produtiva que envolve a fabricação de produtos cosméticos e destacam que a sobrevivência das pequenas empresas, muitas vezes, está associada às práticas predatórias de concorrência, especialmente associadas à evasão de impostos e encargos sociais, e, portanto, pouco associadas às boas práticas de fabricação.

Apesar disso, esse cenário mostra uma característica muito importante da indústria brasileira de cosméticos: as baixas barreiras à entrada nas atividades de manufatura. Nesse sentido, o que distingue uma pequena farmácia de manipulação de uma empresa de cosméticos, em geral, é a sua capacidade de estabelecer ativos comerciais, como marcas próprias e canais de comercialização e distribuição dos produtos.

Segundo o Bedê (2006), no Brasil existem quatro Pólos de cosméticos, produtos de higiene pessoal e perfumaria: de Diadema (SP), o maior do País; de Fortaleza (CE); de Minas Gerais, nas regiões metropolitanas de Belo Horizonte e Uberlândia; e da Bahia, também na região metropolitana de Salvador.

O Pólo Brasileiro de Cosméticos, localizado na cidade paulista de Diadema, universo desta pesquisa, agrupa 107 empresas pertencentes à cadeia produtiva de cosméticos, composta por fabricantes de matérias-primas, produtores de cosméticos e empresas de terceirização. Segundo a coordenação do Pólo, das 107 empresas que o compõem, 65 delas são produtoras de cosméticos, onze fabricantes de matérias-primas e mais de trinta ligadas à cadeia produtiva. Com base nesses números pode-se afirmar que 10% das empresas produtoras de cosméticos do Estado de São Paulo são integrantes do Pólo. (PÓLO DE COSMETICOS, 2006).

2.5 A MICRO E PEQUENA EMPRESA NACIONAL

As micro e pequenas empresas estão presentes em todas as partes do país, concorrendo com as médias e grandes, disputando a preferência do mercado consumidor pelos seus produtos. No entanto, as informações sobre as micro e pequenas empresas ainda são poucas se comparadas à sua importância na economia do país e a geração de empregos à população. (TACHIZAWA e FARIA, 2004).

Acrescenta Santos (*apud* CÂNDIDO e ABREU, 2003), ao afirmar que as micro e pequenas empresas têm um papel relevante no aspecto social e econômico das economias de países capitalistas ao oferecer geração de emprego e renda, apresentando flexibilidade e agilidade para adaptação às mudanças ocorridas no ambiente onde atuam.

Nesse sentido, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, as micro e pequenas empresas representam:

- ✓ 5,1 milhões de estabelecimentos;
- ✓ 48% da produção nacional;
- ✓ 98% das empresas existentes no país;
- ✓ 95% das empresas no setor industrial;
- ✓ 99,1% das empresas no setor de comércio;
- ✓ 60% da oferta de emprego;
- ✓ 42% do pessoal ocupado na indústria;
- ✓ 80,2% dos empregos no comércio;
- ✓ 63,5% da mão-de-obra no setor de serviços;
- ✓ 21% do Produto Interno Bruto

Complementa as informações citadas acima um crescimento da ordem de 22,1% das micro e pequenas empresas nacionais no período entre 2000 e 2004. Especificamente no setor industrial, foco de estudo deste trabalho, o total de micro e pequenas empresas cresceu na ordem de 12,9% contra uma taxa de crescimento de 12,7% apresentada pelas grandes e médias corporações. Nesse mesmo período foram criadas 924.117 novas empresas, das quais, aproximadamente 99% foram criadas por micro e pequenos empresários. (BEDÊ, 2006).

A presença das micro e pequenas empresas, como mostra o quadro 4, pode ser evidenciada está nos três setores da economia nacional em diferentes níveis:

Quadro 4- As áreas de atuação das micro e pequenas empresas e suas características.

Área de atuação	Percentual	Características	empregados
Comércio	56%	Forte presença de estabelecimentos oferecendo produtos de baixo valor unitário, vendidos no varejo no atendimento das necessidades básicas da população (alimentos, vestuário e construção).	Em média 2 empregados com registro em carteira, por estabelecimento.
Serviços	30%	Predominam estabelecimentos com escalas muito reduzidas e é forte a presença de empreendimentos constituídos por profissionais liberais como advogados, contadores, arquiteto, engenheiros etc.	Em média 2 empregados com registro em carteira, por estabelecimento.
Indústria	14%	Grande quantidade de empresas com porte muito pequeno. A maioria dos empreendimentos apresenta baixo volume de capital, a tecnologia é de domínio público e os produtos são voltados ao atendimento das necessidades básicas da população (por exemplo, construção e reparação de moradias, artigos do vestuário e alimentos).	Em média 5 empregados com registro em carteira, por estabelecimento.

Fonte: BEDÊ (2006).

A distribuição das micro e pequenas empresas nas regiões brasileiras é a seguinte:

- ✓ 2,6 milhões de empresas na região Sudeste;
- ✓ 1,2 milhões de empresas na região sul;
- ✓ 736 mil empresas na região Nordeste;
- ✓ 359 mil empresas na região Centro-Oeste;
- ✓ 167 mil empresas na região Norte

Vale ressaltar que as regiões que apresentaram maior taxa de expansão entre 2000 e 2004 foram as regiões Norte e Centro-Oeste com uma expansão de 29,1% e 27,2% respectivamente. A taxa de expansão da região Sudeste no mesmo período cresceu 20,5%. Um fator que ajuda a explicar as maiores taxas de expansão nas regiões citadas é a desconcentração regional da atividade produtiva. (BEDÊ, 2006)

Um dado revela a importância das micro e pequenas empresas no atual cenário econômico, segundo Paulo Skaf (*apud* Bedê, 2005) a cada ano cerca de 500 mil novas empresas são criadas e com elas surgem 1,5 milhões de postos de trabalho. Se a maioria dessas empresas tivesse condições de prosperar, em aproximadamente 12 anos o problema do desemprego estaria praticamente solucionado no Brasil. Porém, apesar dos números expressivos, grande parte das empresas constituídas morre antes de completar cinco anos de existência.

Segundo dados publicados pelo SEBRAE (2004), a taxa de mortalidade das empresas nacionais é de:

- ✓ 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência;
- ✓ 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência;
- ✓ 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência.

A publicação ainda apontou como principais motivos de mortalidade das empresas: (a) falta de capital de giro; falta de clientes; (c) problemas financeiros; (d) maus pagadores; (e) falta de crédito bancário; (f) falta de conhecimentos gerenciais; (g) falta de mão-de-obra qualificada e (h) carga tributária elevada.

Ressalta-se que as publicações acima mencionando o SEBRAE, utilizam o critério de classificação do porte das empresas baseado no número de funcionários. Esse critério leva em consideração o número de empregados e não o faturamento da mesma, pois em determinados tipos de atividades, o faturamento da empresa pode ser expressivo, mas sua estrutura pode ser relativamente simples. Este mesmo

critério de classificação do porte das empresas no setor industrial empregado pelo SEBRAE é semelhante ao utilizado pelo IBGE, que consideram:

- Micro empresa: empresa com até 19 funcionários
- Pequena empresa: empresa com 20 a 99 funcionários
- Média empresa: empresa com 100 a 499 funcionários
- Grande empresa: empresa com mais de 500 funcionários.

2.5.1 A Gestão da Micro e Pequena Empresa

São vários os fatores que influenciam o sucesso de um pequeno empreendimento: a concorrência com grandes empresas, limitações do mercado, dificuldades na obtenção de recursos financeiros, o gerenciamento do capital de giro, a carga tributária, entre outros fatores econômicos, sociais e políticos. No entanto, além destes fatores, existem os que são altamente influentes à empresa: a baixa capacidade para gerir os negócios (MOTTA *apud* FELIPPE, 2003).

Nesse sentido, uma ampla pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004) aponta como principal fator de sucesso de uma empresa o conhecimento do mercado de atuação. Quanto aos fatores que dificultam a condução das atividades foram mencionados: falta de clientes, desconhecimento do mercado, concorrência muito forte, ponto inadequado e falta de mão-de-obra qualificada. Porém, os mais importantes, segundo a pesquisa, estão relacionados à falta de capital, recessão e carga tributária. Problemas financeiros e maus pagadores também são destaques dentre as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas.

Entende-se que muitas vezes, as micro e pequenas empresas improvisam na gestão do negócio e não conseguem separar a gestão individual da empresarial, o que afeta a continuidade da organização. Essa personificação da gestão na pessoa do proprietário-dirigente, seu sistema de valores afetam diretamente a expansão da empresa. A empresa se torna vulnerável porque qualquer estratégia pode fracassar devido a problemas pessoais ou erros de julgamento do proprietário. (RANK, 2001).

Os dirigentes das micro e pequenas empresas estão efetivamente no centro das atividades decisórias de suas empresas e têm um papel fundamental nessa definição de ações estratégicas com efeitos na competitividade e no possível rumo para crescimento, estabilidade ou declínio de suas empresas. (ANDRADE *et al*, 2004).

Para Candido e Abreu (2003), um problema apresentado pelas micro e pequenas empresas é o processo de gestão, em empresas familiares, as práticas de trabalho são na maioria das vezes empíricas. O fato de ter exercido funções anteriores em empresas privadas não significa que o empresário tem conhecimento do setor onde atua, algumas vezes pode ajudar e apoiar suas decisões como empresário, mas isto só não basta. (FELIPPE 2003).

Observa Resnik (*apud* Fernandes, 2003) que a má administração - e não a concorrência, a inconstância dos clientes ou o azar – é o fator que determina o fracasso. Pois os mercados consumidores continuam a existir e para tanto os produtos são essenciais para satisfazer as necessidades dos consumidores, e, se há empresas encerrando as atividades, pode significar que não utilizavam as ferramentas adequadas ou seus gestores desconheciam-nas.

Gerir um empreendimento buscando atender os desejos do consumidor é administrar com visão de longo prazo. Os gestores devem, portanto orientar sua administração pelas variáveis que trazem impacto no processo de satisfação do consumidor e através da aplicação das técnicas de marketing alcançar um respaldo para um gerenciamento eficaz. A aplicação das técnicas de marketing em micro e pequenas empresas pode ajudar a visualizar a lacuna entre as necessidades dos consumidores e os atributos oferecidos pelos produtos. (FERNANDES, 2003).

Sobre o assunto adiciona Ribeiro (1998), ao afirmar que marketing não é uma técnica que tem relacionamento com a postura da empresa e não com sua estrutura, podendo ser aplicada com a mesma eficácia pelas grandes corporações como por empresas de micro e pequeno porte. Para tanto, é necessário que os empresários conheçam e apliquem os conceitos de marketing para diferenciar-se em serviços, marca e embalagem para comunicação com consumidores. Alerta, porém que conhecer a empresa e o mercado onde ela está inserida é o conhecimento fundamental de qualquer empresário.

Em abordagem sobre micro e pequenas empresas Romero (1998) afirma que o diferencial das empresas está em sua capacidade de adquirir e transferir conhecimento e que os conceitos de marketing aplicados de maneira científica podem ser um diferencial para as empresas. Ao abordar as tendências de marketing para o século XXI, dentre outros, aponta a embalagem como ponto de diferenciação do produto ao promover a marca e a imagem do produto ao invés de promoções.

Para Cândido e Abreu (2003) um conjunto de problemas típicos das micro e pequenas empresas inseridas em mercados competitivos, tais como baixa produtividade, eficiências de marketing, baixa qualidade, tendência à imitação entre os competidores, etc., explica a razão pela qual a sobrevivência individual de cada empresa esteja permanentemente ameaçada. Para os autores, isto ocorre pelo fato das micro e pequenas empresas não atingirem os dois requisitos básicos: a geração de valor e diferenciação no produto.

Percebe-se que a deficiência em técnicas de marketing pode influenciar negativamente o sucesso de um micro ou pequeno empreendimento ao não atingir a diferenciação e oferecer valores únicos aos consumidores, sendo assim, o *design* de embalagens que é um elemento de diferenciação deveria considerado na gestão de uma micro e pequena empresa. Entretanto Fernandes (2003) alerta: “entre as micro e pequenas empresas há pouca preocupação quanto à embalagem na formação da estratégia de produto”.

2.5.2 A Micro e Pequena Empresa Brasileira e as Políticas de Incentivo ao *Design*

Segundo o Boletim Estatístico das Micro e Pequenas Empresas, em 2002 o Brasil contava com 4,9 milhões de empresas. Desse total, 92,6% eram microempresas que, somadas às pequenas, respondiam então por 57,2% dos empregos no país. Dentro dessa perspectiva, é evidente a importância que elas assumem na economia brasileira e na manutenção da mão-de-obra ocupada (SEBRAE, 2005).

A pesquisa “Estágio atual da gestão do *design* na indústria brasileira” mostra que as empresas percebem timidamente a importância do *design* para sua competitividade: somente metades das que foram pesquisadas o utilizava no desenvolvimento de seus produtos; além disso, menos de 10% da amostra fazia uso dos programas de apoio ao *design* oferecido pelo SEBRAE, pelo SENAI e pelo CNPq (CNI, 1998).

Apesar de serem poucos os estudos sobre o papel do *design* nos países em desenvolvimento ou de industrialização recente, o Brasil vem pondo em prática ações que incentivam e promovem a inserção dessa estratégia no universo das empresas. Uma delas é o Programa Brasileiro do *Design* (PBD), lançado em 1995.

Trata-se de uma iniciativa do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior voltada para a inserção e o aumento da gestão do *design* nos setores produtivos do país.

A CNI, Confederação Nacional da Indústria (1998) realizou e publicou pesquisa semelhante com 503 empresas que trouxe significativa contribuição para o entendimento do estágio da utilização do *design* nas indústrias brasileiras. Foi possível perceber que, como estão se dando conta da importância do *design* para sua competitividade, elas o têm incluído em seus planos estratégicos em busca do atendimento das expectativas dos clientes.

Um dos principais resultados obtidos diz respeito à porcentagem de 52% de empresas que o adotam no desenvolvimento de seus produtos. As grandes empresas, com 67%, seguidas das médias, com 56%, são as que mais se utilizam do *design* nos projetos de produtos. Quanto às microempresas, somente 37% delas o utilizam.

O crescimento médio das vendas daquelas empresas que fizeram uso de um projeto de *design* em seus produtos foi de 75%; para as microempresas, foi da ordem de 61%, refletindo-se não só em um aumento de 59% no faturamento, como também na redução de 45% dos custos de produção.

Segundo as informações coletadas, empresas que investiam até 1% da sua receita operacional em *design* pretendiam promover o aumento dessa porcentagem num intervalo de 1,1% a 5% nos anos seguintes. O agravante está nos elevados índice de desconhecimento das linhas de financiamento, sobretudo pelas microempresas.

A aplicação de projetos de *design* nas empresas pesquisadas aconteceu de três maneiras distintas: com a atuação de equipes internas, mediante um processo de terceirização ou com a adoção de uma estratégia mista, integrando as duas modalidades. Vale lembrar que as modalidades de projetos de *design* mais empregadas estão relacionadas aos produtos e à identidade visual, com destaque para os setores de brinquedos, higiene e beleza.

Os serviços de apoio ao *design* prestados pelo SEBRAE, pelo SENAI e pelo CNPq são conhecidos por metade das empresas, porém o percentual das que nunca fizeram uso deles está entre 91% e 94%.

Recentemente a CNI (2005) atualizou a pesquisa com o título “Os indicadores de competitividade na indústria brasileira”. Constatou-se que, como resultado dos

esforços empreendidos pelas empresas a fim de elevar a qualidade e a produtividade de seus produtos e processos, houve uma elevação nos níveis de competitividade da indústria brasileira. O investimento em *design* revelou-se lucrativa e de rápido retorno, contribuindo para a adequação da imagem dos produtos diante das crescentes exigências do mercado consumidor.

A pesquisa apontou que, em 2003, cerca da metade das empresas investiu em *design*. Novamente o esforço foi maior nas grandes empresas, com 60%, seguidas das médias, com 54,5%, e finalmente das micro e pequenas, com 43,8%.

Quanto à percepção dos resultados para a empresa acerca do investimento em *design*, a pesquisa apontou um aumento das vendas ou do faturamento bruto evidenciado por 60,6% das de grande porte e de 53,2% para as de micro e pequeno porte. O custo de produção com a aplicação do *design* diminuiu em 9,1% nas grandes empresas e em 9,8% nas micro. O custo de produção permaneceu inalterado em 59,1% das grandes empresas contra 66,45 das micro.

A comparação das duas pesquisas permite concluir que houve um tímido crescimento, no decorrer de cinco anos, no número de micro e pequenas empresas que investiram em *design* como estratégia de competitividade.

Com vistas a oferecer uma oportunidade para que as micro e pequenas empresas se beneficiassem do *design* e assim alcançassem uma vantagem competitiva no mercado, o SEBRAE criou o Programa Via *Design*, que dispõe de uma rede de atendimento com quinze Centros de *Design* e 85 Núcleos de Inovação e *Design*, num total de cem unidades distribuídas por todo o país. Os primeiros promovem e articulam atividades em âmbito estadual e regional; aos segundos cabe prestar o atendimento às micro e pequenas empresas interessadas.

Cada um desses núcleos especializou-se, de acordo com as vocações e demandas locais e regionais, em determinados setores do *design*, tais como vestuário, móveis, calçados, materiais plásticos, embalagens, programação visual, jóias e desenvolvimento de produtos (SEBRAE, 2005).

Com o desenvolvimento do Programa Via *Design*, e com o propósito de promover e viabilizar o desenvolvimento de embalagens competitivas para as micro e pequenas empresas, foi firmado um convênio entre o SEBRAE e a ABRE (Associação Brasileira de Embalagem), por meio do qual se prestam serviços de consultoria técnica e se transfere conhecimento especializado sobre o assunto. O SEBRAE subsidia 70% do valor do trabalho, que é executado pelas agências de

design integrantes do Comitê de *Design* da ABRE (ABRE, 2006). A meta do programa, por sua vez, consiste em atender a micro e pequenas empresas de todo o território nacional e do ramo de atividades cobertas pelo SEBRAE.

Esse Convênio objetiva que micro e pequenas empresas sediadas em todo território nacional, fabricantes de produtos em geral, desenvolvam com custo reduzido e subsidiado o *design* de suas embalagens de forma que proporcione competitividade através de melhorias estéticas, adequação logística para transporte e manuseio por supermercadistas e apresentando soluções de estruturas adequadas para o porte e orçamento da empresa.

Pôde-se comprovar o ganho em competitividade e aumento de vendas em alguns projetos já finalizados e dentre eles, Deorsola (2006) em artigo publicado na revista Embalagem Marca destaca:

1. Reposicionamento da marca através de novo *design* gráfico trouxe aumento de 300% nas vendas de uma empresa de Santa Catarina que comercializa chocolates finos;
2. Crescimento na distribuição dos produtos com adaptação das embalagens às exigências dos supermercados que trouxe um aumento de 20% nas vendas de um cereal matinal de uma empresa do Mato Grosso do Sul;
3. Novos canais de distribuição para uma empresa de côco ralado de Alagoas que antes vendia seus produtos somente a granel e com a aplicação de embalagens adequadas, puderam comercializar seus produtos em lojas de varejo;
4. Pequenos ajustes na rotulagem e inserção do código de barras permitiram que uma Associação de Produtores Orgânicos aumentasse suas vendas ao expandir suas vendas a supermercados e lojas especializadas deixando para traz a restrição da venda apenas em feiras locais;
5. Abertura de possibilidade de exportação para doces de banana de uma empresa no Rio Grande do Norte com a adaptação da embalagem para este fim.

2.6 O PÓLO BRASILEIRO DE COSMÉTICOS EM DIADEMA

A cidade de Diadema sempre concentrou uma quantidade considerável de indústrias do setor de cosméticos. Percebendo essa característica, o Governo

Municipal através da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Urbano aproveitou esse aglomerado de atividades do mesmo segmento e reuniu empresas e entidades representativas dos empresários para desenvolver projetos e ações para desenvolver o segmento. Após a consolidação dessa parceria foi enviado à Câmara Municipal um projeto criando o Pólo Brasileiro de Cosméticos, Lei Municipal nº. 2.237.

Segundo sua coordenação, o Pólo de Cosméticos de Diadema é uma associação empresarial, sem fins lucrativos que age para melhorar a competitividade de seus membros, sendo considerado um APL – Arranjo Produtivo Local. Sua constituição iniciou-se em maio de 2002 com reuniões e encontros entre representantes das empresas, órgãos governamentais e entidades de apoio como SEBRAE até que em 23 de março de 2004 a Lei Municipal 2.237 criou oficialmente o Pólo Brasileiro do Cosmético.

Em definição específica Noronha e Turchi (2005) definem Arranjos Produtivos Locais como:

Arranjos Produtivos Locais podem ser tomados como tradução do termo *cluster*, até mesmo na ambigüidade que o termo em inglês envolve. Rigorosamente, o essencial da definição esta i) na especialidade da produção e ii) na delimitação espacial. Com base nesses critérios minimalistas, qualquer concentração de um tipo de produção seja em uma região, município, bairro ou mesmo rua pode ser denominada APL....

O termo *cluster* é uma concentração geográfica de empresas interconectadas a instituições como associações de comercio, fornecedores, universidades e governo local. Considerado em uma dimensão mais ampla ele reúne empresas em torno do paradoxo entre a competição e a cooperação. Os clusters são críticos para o desenvolvimento da competitividade ao definir a produtividade como meta do setor organizado, gerando assim economia de escala para todas as empresas envolvidas no cluster. (PORTER, 1989)

O autor complementa ao afirmar que a formação de *clusters* ocorre naturalmente, e cabe ao governo atuar para o fortalecimento através de políticas de incentivo. Essas políticas podem variar desde aporte de infra-estrutura até a especialização dos trabalhadores através de incentivos a educação.

Desde novembro de 2004 o Pólo Brasileiro de Cosméticos se transformou em associação independente, com razão social e personalidade jurídica própria.

Atualizando seu estatuto, abriu a possibilidade de que empresas com atividades relacionadas à cadeia produtiva dos produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e estabelecidas na região do Grande ABC pudessem ser membros do Pólo. Com isso, na atualidade, o Pólo agrupa 107 empresas pertencentes à cadeia produtiva de cosméticos, composta por fabricantes de matérias-primas, produtores de cosméticos e empresas de terceirização. Cabe ressaltar que ele é responsável por 12% da produção brasileira de cosméticos (PÓLO DE COSMETICOS, 2006).

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

No intuito de atender aos objetivos deste estudo acerca da influência do *design* de embalagens na composição das estratégias de produtos para micro e pequenas empresas, foi realizada uma pesquisa exploratória que se utiliza de duas abordagens distintas – qualitativa e quantitativa - delineada por um estudo de caso.

A abordagem quantitativa é representada pelo questionário aplicado como primeira parte da pesquisa de campo e a abordagem qualitativa refere-se a entrevistas em profundidade e análise de artefatos que caracterizaram a segunda etapa da pesquisa de campo.

Para Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas em relação à natureza (ou objetivos) e ao delineamento (ou procedimentos técnicos). No que diz respeito à natureza, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, em virtude do entendimento de que existe uma carência de trabalhos sobre o tema *design* de embalagens nas micro e pequenas empresas.

Segundo Minciotti (1999) e Hair Jr. et al (2005), as pesquisas exploratórias, desenvolvidas com a finalidade de oferecer uma visão geral sobre um assunto específico, são especialmente indicadas quando o tema a ser investigado é pouco explorado, o que dificulta a formulação de hipóteses precisas. Como resultado, elas tendem a proporcionar maior aprofundamento sobre o assunto em questão, clarificação de conceitos, desenvolvimento de hipóteses e até a eliminação de idéias pouco viáveis. Além disso, orientadas para a descoberta, sem a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa, são de utilidade na identificação de práticas inovadoras de produção e administração.

Mattar (2001) afirma que as pesquisas dessa natureza visam prover conhecimentos sobre um tema ou problema apresentado. Entre seus objetivos estão a familiarização do pesquisador com o fenômeno, a formulação de um problema para uma investigação mais exata ou a criação de pressupostos, o estabelecimento de conceitos e a obtenção de informações sobre possibilidades práticas de pesquisa em situações reais.

A pesquisa qualitativa, aplicada no campo das ciências sociais, assume diferentes significados. Abrange um conjunto de distintos procedimentos

interpretativos que visam delinear e decifrar os componentes de um sistema complexo de significados. Seu objetivo é traduzir e expressar o sentido dos acontecimentos do mundo social. Em sua maioria, os estudos qualitativos são realizados no local de origem dos dados (NEVES, 1996).

Godoy (1995) explica que há uma diferenciação entre as próprias pesquisas qualitativas no tocante ao método, à forma e aos objetivos. Esse autor ressalta a diversidade entre os trabalhos qualitativos enumerando características essenciais identificadoras desse tipo de pesquisa: (a) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (b) o caráter descritivo; (c) o significado que as pessoas dão às coisas; (d) o enfoque indutivo. De acordo com ele, existem pelo menos três diferentes tipos de abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

A classificação por natureza, acima mencionada, é útil para estabelecer o marco teórico, mas, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, é preciso traçar um modelo conceitual e operativo, ao que se chama de delineamento ou procedimentos técnicos da pesquisa.

Assim fundamentamos a escolha do estudo de casos múltiplos como o delineamento deste trabalho.

Yin (2003) define estudo de caso como uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno dentro de seu contexto na vida real — visto que não se consegue separar o fenômeno do contexto em que está inserido — e que pode ser precedida do desenvolvimento de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

O processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo quando comparado às outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas se utiliza uma técnica-base para a obtenção de dados, mas no estudo de caso sempre se empregam técnicas múltiplas, a fim de garantir a qualidade dos dados coletados (GIL, 2002).

Este estudo fez uso dos seguintes processos de coleta de dados:

1. Fase I: questionários;
2. Fase II: entrevistas em profundidade e
3. Análise de artefatos.

3.2 Amostra e Sujeitos da Pesquisa

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene e Limpeza (ABHIPEC), a indústria de cosméticos no Brasil é composta por 1415 empresas, e, entre elas, apenas quinze são de grande porte.

O Pólo Brasileiro de Cosméticos, localizado na cidade paulista de Diadema, agrupa 107 empresas pertencentes à cadeia produtiva de cosméticos, composta por fabricantes de matérias-primas, produtores de cosméticos e empresas de terceirização. Cabe ressaltar que ele é responsável por 12% da produção brasileira de cosméticos (PÓLO DE COSMETICOS, 2006).

A categoria de cosméticos pode ser considerada uma daquelas em que o papel da embalagem é primordial na comunicação de um estilo único das marcas, uma vez que pode oferecer ao produto um diferencial que contribuirá para sua escolha pelo consumidor em detrimento de outro.

A seleção da indústria de cosméticos como objeto deste estudo deu-se com base nos seguintes critérios:

- a) a importância da embalagem nesse mercado de alta competitividade;
- b) o número representativo de micro e pequenas empresas no setor;
- c) o fator regionalidade, em razão da existência de um aglomerado de empresas na região do ABCD.

Das 107 empresas mencionadas que integram o Pólo Brasileiro de Cosméticos, uma parcela de 65 delas é produtora de cosméticos, onze são fabricantes de matérias-primas e as demais são ligadas à cadeia produtiva.

Com base em critérios do SEBRAE, onde micro empresa é a empresa com até 19 funcionários e pequena empresa é a empresa com 20 a 99 funcionários, classificou-se, dentre as 65 empresas fabricantes de cosméticos, 35 como micro e pequenas empresas, e por atenderem aos critérios de delimitação da pesquisa, foram escolhidas para constituírem a amostra (ver apêndice 4).

Os empresários responsáveis pela área de marketing ou os representantes dessas micro e pequenas empresas produtoras de cosméticos do pólo foram os sujeitos para o preenchimento dos questionários na Fase I da pesquisa de campo.

Para as entrevistas em profundidade (fase II), foram selecionados quatro empresários mais o coordenador do Pólo de Cosméticos de Diadema. Essa amostragem, por sua vez, deve ser considerada não probabilística e classificada

como amostra por conveniência. Ela baseia-se na seleção dos elementos mais disponíveis e que se mostram capazes de fornecer as informações necessárias. Uma vez que não havia grandes diferenças no ramo de atuação que justificassem a seleção por habilidades (ver apêndice 4). Este procedimento segue a classificação proposta por Hair Jr. *et al.*(2005).

3.3 Instrumento da Pesquisa

Na fase I, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário, que, segundo Gil (2002), vem a ser um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado (ver Apêndice 1).

Nas entrevistas em profundidade (fase II), abordagem que permite uma sondagem muito mais profunda dos temas a serem discutidos, os empresários foram entrevistados individualmente com a utilização de um roteiro que orientou o pesquisador na coleta de dados (ver Apêndice 2). Hair Jr. *et al* (2005) considera esse recurso uma discussão individual entre o entrevistador e o entrevistado, que geralmente é escolhido por ser possuidor de um conhecimento especializado. Esta. Yin (2003) afirma ser muito comum as entrevistas para o estudo de caso serem conduzidas de forma espontânea, fornecendo ao entrevistador a liberdade de formular perguntas sobre o estudo em questão e também de pedir a opinião dos entrevistados sobre eventos e fontes de evidências.

A coleta de dados foi realizada com a finalidade de abordar seis tópicos principais acerca do tema central deste estudo:

1. A relação da micro e da pequena empresa e o *design* de embalagens.
2. A gestão do *design* de embalagens na micro e na pequena empresa.
3. O *design* de embalagens na estratégia do produto.
4. A obtenção de vantagem competitiva com o *design* de embalagem.
5. A decisão de investir em *design*, assim como as razões, dificuldades e indicadores de performance.
6. O *design* de embalagens e o consumidor.

3.4 Procedimento para a Coleta de Dados

Os pesquisadores, através da mensuração, descrevem fenômenos que existem no mundo empresarial em termos, por exemplo, de demografia,

comportamentos, atitudes e expectativas das organizações. Para descrevê-los, são necessários dados que podem ser coletados por meio de observação, entrevistas e/ou questionários. Já o tipo e a quantidade dos dados a serem coletados dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa (HAIR JR. *et al*, 2005).

A tarefa de coleta e análise de dados é muito trabalhosa e tradicionalmente individual. Muita energia é dispendida para tornar os dados sistematicamente comparáveis. Todavia, essa dificuldade existe em qualquer tipo de pesquisa, seja ela quantitativa, seja qualitativa — e a pesquisa organizacional não é exceção (NEVES, 1996).

Para este trabalho, o primeiro procedimento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista mediante um questionário entregue aos entrevistados (fase I). De acordo com Gil (2002), a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

Os questionários foram entregues pessoalmente aos entrevistados: diretores-proprietários, gerentes de marketing ou desenvolvimento ou um representante da empresa que estivesse envolvido no tema a ser pesquisado.

Responderam o questionário, 24 empresas pertencentes ao Pólo de Cosméticos de Diadema, de um total de 35 que compõem a amostra de empresas de micro e pequeno porte e todas atendem aos três critérios de seleção da amostra na delimitação do estudo, a saber: 1) as empresas que participaram eram de micro ou pequeno porte segundo critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); 2) eram fabricantes de cosméticos e 3) comercializavam suas próprias marcas.

Ressalta-se que onze empresas não puderam ou não quiseram participar da pesquisa alegando dentre outros motivos, a falta de tempo para receber o pesquisador ou desinteresse.

Foram então realizadas, na fase II, entrevistas em profundidade. Todas foram gravadas por um gravador de voz, que seguiram o roteiro apresentado no Apêndice 2, e que, na seqüência, foram transcritas. Para tanto, adotamos a transcrição literal, na tentativa de captar, com a máxima fidelidade, a manifestação dos entrevistados. As entrevistas foram feitas pessoalmente pelo pesquisador com um minucioso planejamento na busca por dados confiáveis e relevantes.

As entrevistas em profundidade podem ser muito proveitosas no estabelecimento de conceitos, porém, como são mais trabalhosas, por produzirem

maior quantidade de texto transcrito, demandam, em conseqüência, um período maior para sua análise (Yin, 2003).

3.5 Procedimento para a Análise dos Resultados

Para Lakatos & Marconi (1999), a importância dos dados não está neles mesmos, mas no fato de proporcionarem respostas às investigações. A análise e a interpretação são duas atividades distintas, embora estreitamente relacionadas. É preciso ter em mente que, mesmo com a posse de dados válidos, é a eficácia da análise e da interpretação que determinará o valor da pesquisa.

Para Hair Jr. et al (2005), o maior problema no tocante ao uso de questionários reside na baixa taxa de devolução das respostas. No presente estudo na fase I, o índice de devolução atingiu 69% da amostra, ou seja, 24 empresas respondentes num total de 35 questionários. Em virtude do tamanho reduzido da amostra e do índice de devolução dos questionários, não se alcançou quantidade suficiente para a realização de uma análise estatística acurada dos resultados. Por esse motivo, optou-se pela abordagem qualitativa dos dados e pela apresentação em forma de relatório.

Para a análise e a organização dos dados resultantes da fase II, entrevistas em profundidade, nos valem da técnica da análise de conteúdo, mais bem detalhada a seguir.

3.5.1 A Técnica da Análise de Conteúdo

Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo pode ser usada quando se deseja ir além dos significados da simples leitura. Sua aplicação é indicada a tudo aquilo que é dito em entrevistas e discursos e que pode ser submetido à análise — trata-se, em resumo, de uma técnica de análise das comunicações. Berelson (*apud* BARDIN, 2004) a define como “uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

A análise de conteúdo se realiza em três momentos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, por meio da inferência e da interpretação.

A etapa da *pré-análise*, em que se organiza o material, também se divide em três momentos, a saber a seleção dos documentos cujo conteúdo será analisado, a formulação das hipóteses e dos objetivos e por fim a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Embora não sigam uma ordem cronológica, esses três fatores estão interligados.

Inicia-se o trabalho escolhendo os documentos a serem analisados. No presente estudo, optou-se pelas transcrições das entrevistas com os empresários, e a sua reunião constituirá o *corpus* da pesquisa que Bardin (2004) define como “o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”. Para tanto, é preciso obedecer a algumas regras, conforme se vê no Quadro 5, abaixo:

Quadro 5- Regras para análise dos documentos

Regras	Características
Exaustividade	Deve-se esgotar a totalidade da comunicação, sem deixar nenhum elemento de fora.
Representatividade	A amostra deve ser parte representante do universo.
Homogeneidade	Os dados devem referir-se ao mesmo tema, ser obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes.
Pertinência	Os documentos precisam ser adequados ao conteúdo e ao objetivo da pesquisa.

Fonte: Bardin (2004). Adaptado pelo autor.

Antes da análise propriamente dita, o material reunido foi preparado conforme orientação de Bardin (2004). As entrevistas gravadas foram transcritas na íntegra e as gravações originais, guardadas para eventuais consultas.

A exploração do material — que consiste na concretização das decisões tomadas na pré-análise — pode ser considerada a etapa mais longa e cansativa. É o momento da codificação, em que os dados brutos são transformados de forma organizada em unidades.

A codificação compreende três decisões:

- a escolha das unidades de registro (recorte);
- a seleção das regras de enumeração;
- a definição de categorias (classificação e agregação).

Bardin (2004) define a unidade de registro como “a unidade de significação a codificar”. Isso significa que o texto a ser analisado é recortado em função da unidade de registro (ver Quadro 6, a seguir).

Quadro 6- Unidades de registro e suas características

Unidade de registro	Características
A palavra	São levadas em consideração como unidades de registro palavras-chave; palavras-tema; palavras plenas ou vazias; categorias de palavras: substantivos, adjetivos, verbos etc.
O tema	É a afirmação de um assunto. Como unidade de registro, é a unidade que se liberta naturalmente do texto analisado.
O objeto	São temas-eixo, em redor dos quais o discurso se organiza.
O personagem	O ator ou atuante pode ser escolhido como unidade de registro: traços de caráter, posição social, idade etc.
O acontecimento	Se tomado como unidade de registro, o recorte se fará em unidades de ação, nos casos de filmes, contos, relatos, lendas etc.
O documento	Pode ser utilizado como unidade de registro, desde que a idéia dominante seja suficiente para a consecução do objetivo procurado.

Fonte: Bardin (2004). Adaptado pelo autor.

Para fazer a distinção rigorosa entre as unidades de registro — isto é, aquilo que se conta — deve-se obedecer a algumas regras de enumeração, conforme demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7- Regras de enumeração e suas características

Regras de enumeração	Características
A presença	A presença de elementos pode ser significativa e funcionar como indicador.
A ausência	Pode significar bloqueios ou traduzir vontades escondidas, presentes em declarações públicas.
A freqüência	É capaz de conferir importância a uma unidade de registro. Se considerarmos todos os itens de mesmo valor, a regularidade será o fator mais significativo.
A freqüência ponderada	A suposição de que a aparição de determinado elemento tem maior importância do que a de outro permite a recorrência a um sistema de ponderação.
A intensidade	Será medida pelos tempos do verbo (condicional, futuro, imperativo), bem como dos advérbios de modo, adjetivos e atributos qualificativos.
A direção	Será favorável, desfavorável ou neutra. Os pólos direcionais podem ser positivo ou negativo, bonito ou feio (critério estético), pequeno ou grande (critério de tamanho).
A ordem de aparição	Trata-se de uma regra que pode ser decisiva. Por exemplo, o fato de o sujeito A estar em primeiro lugar e o sujeito D em último pode ter significado importante.
A co-ocorrência	É a presença simultânea de duas ou mais unidades de registro. A co-ocorrência nos mostra a distribuição dos elementos e sua associação

Fonte: Bardin (2004). Adaptado pelo autor.

A maioria dos procedimentos de análise qualitativa organiza-se em torno de categorias, que vêm a ser uma forma geral de conceito, uma forma de pensamento.

Elas são reflexos da realidade, e, em determinado momento, sínteses do saber. Por isso, se modificam constantemente, assim como a realidade.

Na técnica de análise de conteúdo, as categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) em razão de características comuns. As categorias podem ser reunidas por quatro tipos de critério, quais sejam: (a) semânticos ou tema (por exemplo, todos os temas que significam “ansiedade”, na análise da personalidade, são agrupados nesta categoria e aqueles que possuem o significado contrário o são na categoria “descontração”; (b) sintático ou agrupando verbos e adjetivos; (c) léxico ou agrupando sinônimos ou antônimos; e (d) expressivo ou por perturbação da linguagem.

A categorização permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los. Enfim, ela nos dá acesso a um mundo mais simples, mais previsível e possível de ser explicado. Existem cinco formas de análise de categorias, listadas no Quadro 8, abaixo.

Quadro 8- Modelos de análise e suas características

Modelo de análise	Características
Análise de avaliação	Fundamentada na concepção de linguagem, avalia as atitudes através de escalas.
Análise da enunciação	Apóia-se numa concepção da comunicação como processo, e não como dado. Aplica-se particularmente a entrevistas.
Análise da expressão	Baseia-se na correspondência entre o tipo do discurso e as características do locutor ou do seu meio.
Análise das relações (co-ocorrências)	Tenta extrair do texto as relações entre os elementos da mensagem. Dedicar-se a assinalar as presenças simultâneas.
Análise do discurso	Procura estabelecer ligações entre a situação na qual o sujeito se encontra e as manifestações semântico-sintáticas do discurso.

Fonte: Bardin (2004). Adaptado pelo autor.

A categorização dos discursos coletados para este estudo baseou-se em categorias semânticas ou por tema, e a respectiva análise foi fundamentada no modelo de enunciação permitido pela técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004).

O *tratamento dos resultados* é a etapa em que os dados brutos são abordados de maneira a se tornarem significativos e válidos. Para certificar-se do rigor com que são conduzidos, tais resultados podem ser submetidos a provas estatísticas ou a teste de validação.

Para atenuar eventuais problemas de confiabilidade e de validação dos resultados da análise qualitativa, utilizaram-se quatro critérios atenuantes, conforme as recomendações de Bradley (*apud* Neves, 1996): (a) conferir a credibilidade do material investigado; (b) zelar pela fidelidade da transcrição antecedente da análise; (c) considerar os elementos que compõem o contexto; e, finalmente, (d) assegurar a possibilidade de confirmar posteriormente os dados pesquisados.

Cabe ressaltar que, no momento dos recortes dos depoimentos transcritos no Capítulo 4 — Discussão dos resultados, foi necessário incluir comentários do pesquisador nas falas de alguns entrevistados para que não perdesse o contexto dos depoimentos e também para facilitar a leitura dos textos. Tais comentários estarão sempre entre parênteses, com os discursos do entrevistado em *itálico*.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Fase I da pesquisa de campo levada a cabo mediante os questionários citados, junto às empresas integrantes do Pólo Brasileiro de Cosméticos, no município de Diadema.

Os questionários foram tabulados e, como mencionado no item 3.5 desta dissertação, em virtude do tamanho reduzido da amostra após a devolução dos questionários, optou-se por não proceder a tratamentos estatísticos mais complexos dos dados, abordando-os de forma mais qualitativa e analítica, conforme mostrado na seqüência:

4.1 Perfil da Amostra da Fase de Questionários

Para melhor compreensão do número de empresas entrevistadas apresentam-se os dados na tabela 2.

Tabela 2- Distribuição da amostra de empresas

Número de empregados	Freqüência	Classificação SEBRAE	Percentual
1 – 19	9	Micro empresa	37,5%
20-99	15	Pequena empresa	62,5%
Total	24		100%

Fonte: Dados extraídos da pesquisa elaborada pelo autor.

Como se pode observar foram devolvidos vinte e quatro questionários gerando um índice de respostas de 69% .

Para Fernandes (2003), uma gestão estruturada focada na utilização das ferramentas de marketing é um dos instrumentos necessários para uma boa administração do negócio. O uso sistematizado das técnicas de marketing pelos gestores de micro e pequenas empresas ajuda a detectar as lacunas existentes entre as necessidades do mercado e os atributos do produto ofertado.

Foi com base nessa afirmação que buscamos nos familiarizar com a estrutura organizacional das pequenas empresas entrevistadas. O ponto de partida foi o

questionamento acerca da existência de um departamento de marketing e de como ele estava estruturado. Os resultados podem ser observados na Tabela 3.

Tabela 3- Existência de uma área de marketing nas empresas entrevistadas

Sua empresa possui departamento de marketing?	Frequência	Percentual
Não, esse serviço é feito pelo departamento de vendas.	9	37,5%
Não, a empresa terceiriza o serviço.	0	0%
Sim, mas é pequeno.	14	58,3%
Sim, é um departamento bem desenvolvido.	1	4,2%

Fonte: Dados extraídos da pesquisa elaborada pelo autor.

Dentre as 24 empresas pesquisadas, quinze afirmaram possuir uma estrutura de marketing; nas nove restantes, a área de vendas responderia pelas atividades pertinentes. No entanto, no tocante ao porte, das quinze que admitiram possuir uma área de marketing, apenas duas são microempresas. Vale ressaltar que, dentre as quinze mencionadas, somente uma foi considerada desenvolvida pelo entrevistado.

A deficiência em marketing é enfatizada por Fernandes (2003) e Ribeiro (1998) no item 2.5.1 desta dissertação. Segundo os autores, empresas deficientes em marketing não conseguem atingir dois requisitos básicos: a geração de novos valores para os clientes e a falta de diferenciação na oferta de produtos.

Vimos no item 2.2.3 deste trabalho que, para Mestriner (2005), é o marketing quem demonstra maior familiaridade com o *design* de embalagens dentro de uma organização, uma vez que sua aplicabilidade se estende ao atendimento das necessidades e desejos dos consumidores.

Importante comentar que no questionário constava uma questão utilizada como filtro: após o detalhamento do termo *design* ao entrevistado, era solicitada a confirmação de seu uso na empresa e, em caso afirmativo, se ele estava relacionado com a estratégia do produto. A totalidade dos entrevistados afirmou utilizar o *design* nas embalagens, em sintonia com a estratégia de produto das respectivas empresas.

Entretanto, em pesquisa qualitativa realizada, na segunda fase, através de entrevistas em profundidade (item 4.2 desta dissertação) abordando os resultados dos questionários, percebeu-se que aquilo que se chamava de *design* eram apenas

mudanças superficiais realizadas em embalagens existentes ou de uso comum (*standard*). Percebe-se então que as empresas entrevistadas não entendem e não utilizam o *design* na sua plenitude, limitam-se a proceder com pequenas adaptações em embalagens disponíveis no mercado como cores e tipologia gráfica das embalagens. Essa situação pode ser explicada por Niemeyer (1998), no item 2.1.1 desta dissertação, que afirma que a definição de *design* causa confusão porque seu significado não é claro.

Compreende-se também que o entendimento dos empresários pesquisados acerca do *design* é limitado frente ao significado apresentado por Lobach (2001) e Kotler & Rath (1984) no item 2.1.1 desta dissertação.

Bahiana (1998), em 2.1.2, nos explica que o *design* de embalagens é subdividido em *design* de produto ou estrutural e *design* gráfico, com vasta possibilidade de utilização nas embalagens. Desde a criação de um novo ícone na decoração até o emprego de um formato inusitado, tudo pode ser classificado como *design*.

4.1.2 Os Principais Atores e os Aspectos Considerados na Decisão Sobre Embalagem

O entendimento de quem são os atores presentes na decisão sobre o investimento em embalagens nas micro e pequenas empresas e o estabelecimento dos aspectos mais importantes considerados na decisão sobre é fundamental para que os objetivos deste estudo sejam atingidos.

Em questão aberta, cada entrevistado (da fase I) foi estimulado a descrever o responsável pela tomada de decisão acerca da embalagem na sua empresa. Essa questão admitiu respostas múltiplas, uma vez que tal responsabilidade pode ser atribuída a mais de um ator.

Os resultados são demonstrados na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4- Os atores envolvidos na decisão acerca da embalagem

Quem participa da decisão?	Na amostra	Micro empresa	Pequena empresa
Diretoria	18	9	9
Marketing	14	1	13
Compras	9	1	8
Desenvolvimento	9	0	9
Vendas	6	5	1

Fonte: Dados extraídos da pesquisa elaborada pelo autor.

Os resultados evidenciam que a diretoria está presente nas decisões referentes à embalagem em dois terços das empresas entrevistadas, sobretudo nas de micro porte. Isso pôde confirmar o que diz Rank (2001) no item 2.5.1, não há como separar a propriedade da gestão e a interferência de interesses particulares no negócio.

Esse cenário também foi evidenciado no item 4.2 desta dissertação, entrevistas com empresários.

À medida que a empresa cresce, e passa a ser considerada como um pequeno negócio, surgem novos atores no processo decisório, como compradores, vendedores e profissionais de marketing. Não obstante, a presença do proprietário ainda é bastante ativa.

Com o entendimento dos atores presentes na tomada de decisão sobre embalagem, a pesquisa avançou na tentativa de descobrir os principais aspectos considerados pelos atores nessa decisão. Novamente nos servimos de questão aberta com a admissão de respostas múltiplas, e os seguintes resultados foram obtidos: o custo da embalagem e sua apresentação através do design são os dois principais aspectos levados em conta numa tal decisão. Foram identificadas, ainda, a qualidade da embalagem e a exigência de lotes mínimos como fatores igualmente presentes no momento da escolha.

Na Tabela 5, mostra-se o cruzamento das informações acima com os atores presentes na decisão.

Tabela 5- Aspectos mais considerados na decisão por atuação

	Compras	Desenvolvimento	Diretoria	Marketing	Vendas
Custos	7	6	11	8	5
<i>Design</i>	7	7	11	10	3
Lote mínimo	2	2	2	2	2
Qualidade	0	0	4	3	1

Fonte: Dados extraídos da pesquisa elaborada pelo autor.

Observa-se que custos e *design* são os dois aspectos mais presentes na decisão e parecem não depender de quem as toma. No item 2.1.5 deste texto, Baxter (2000) destaca quatro abordagens competitivas, e uma delas, a defensiva, é utilizada por empresas que tentam seguir as líderes com mudanças quase imperceptíveis no produto a fim de reduzir custos, facilitar a produção ou aumentar a confiabilidade do produto.

4.1.3 Motivos Que Levam Uma Micro e Uma Pequena Empresa a Investir em *Design* de Embalagens

O investimento em *design* é estratégico para empresas de bens de consumo, sobretudo as de cosméticos. Por isso, solicitou-se aos entrevistados que indicassem, em ordem de grandeza, os três principais motivos que os levariam a investir em *design* de embalagens. A Tabela 6 mostra as respostas obtidas:

Tabela 6- Motivos de investimento

Motivos de investimento	Frequência	Percentual
Pressão da concorrência	3	2,1%
Ampliação de mercados	42	29,2%
Rejuvenescimento da linha de produtos	24	16,7%
Competitividade através da diferenciação do produto	42	29,2%
Atender necessidades dos clientes	27	18,8%
Melhoria na produtividade	2	1,4%
Aspectos ambientais	4	2,8%

Fonte: Dados extraídos da pesquisa elaborada pelo autor.

Os três principais motivos identificados foram, conforme se pode constatar na tabela acima, a ampliação de mercados, a busca de competitividade pela diferenciação do produto e o atendimento das necessidades dos clientes.

Esses dados estão alinhados com o que diz a CNI (2005) no item 2.1.6 deste trabalho, ou seja, que o investimento em *design* está relacionado à competitividade de uma empresa.

O entendimento dos principais obstáculos que cercam o investimento em *design* também foi incluído em nossa pesquisa. Solicitou-se aos entrevistados que escolhessem, em ordem de importância, os obstáculos mais comumente enfrentados pelas micro e pequenas empresas no tocante ao investimento em *design* de embalagens. Na tentativa de evidenciar alguma diferença entre as respostas, optamos por apresentar os resultados, na Tabela 7, de acordo com o porte das empresas.

Tabela 7- As principais dificuldades para o desenvolvimento de embalagens

Dificuldades	Micro empresa	Pequena empresa
Exigência de altos volumes de compra	8	9
Não acompanha a velocidade da concorrência	0	1
Pouca capacitação da equipe de desenvolvimento	1	4
Falta de instituições de apoio ao <i>design</i>	0	5
Falta de capital para contratar agência especializada	4	3

Fonte: Dados extraídos da pesquisa elaborada pelo autor.

Os empresários enxergam nos lotes de compra uma dificuldade a ser transplantada para suas embalagens. No item 2.5 desta dissertação uma publicação SEBRAE (2004) mostra que entre os principais obstáculos enfrentados por uma micro e pequena empresa estão: a falta de recursos financeiros e a falta de qualificação da mão-de-obra.

4.1.4 Procedimentos e Fontes de Informação para o Desenvolvimento de Embalagens

Existem procedimentos distintos para o desenvolvimento de embalagens. A Tabela 8 mostra quais são costumeiramente os adotados pelas micro e pequenas empresas pesquisadas.

Tabela 8- Procedimento adotado para desenvolver a embalagem

Procedimento adotado	Micro empresa	Pequena empresa
Desenvolve internamente	0	5
Contrata serviço terceirizado	1	8
Desenvolve parte internamente e terceiriza o restante	0	1
Utiliza-se de embalagens disponíveis no mercado	7	1
Adapta embalagens já existentes na empresa	1	0

Fonte: Dados extraídos da pesquisa elaborada pelo autor.

Há uma diferença entre os procedimentos adotados pelas empresas em função de seu porte: das nove empresas de micro porte, sete fazem uso de embalagens disponíveis no mercado (embalagens *standard*), e apenas uma contrata serviço terceirizado. Quanto às de pequeno porte, oito contratam serviço terceirizado, cinco desenvolvem internamente, uma desenvolve uma parte e terceiriza o restante, e outra emprega embalagens do tipo *standard*.

Para identificar as fontes de informação mais utilizadas pelas micro e pequenas empresas, os entrevistados foram instados a identificar as três principais fontes por ordem de importância. A Tabela 9 mostra quais as fontes indicadas e sua importância em função dos envolvidos na seleção.

Tabela 9- Fonte de informações para a seleção da embalagem

	Compras	Desenvolvimento	Diretoria	Marketing	Vendas
Pesquisa das necessidades e expectativas dos consumidores	3	2	6	6	1
Comportamento da concorrência	4	4	6	6	2
Reclamações ou sugestões dos consumidores	5	6	3	8	1
Informações de fornecedores	7	8	15	12	5
Tendências de feiras nacionais internacionais	5	6	11	9	6
Revistas especializadas	2	2	7	4	0
Centros de tecnologia	0	0	0	0	0
Preço	2	3	4	5	1

Fonte: Dados extraídos da pesquisa elaborada pelo autor.

Os dados acima demonstram que o fornecedor é a grande fonte de informação para o desenvolvimento de uma nova embalagem, tanto para as microempresas como para as pequenas. A análise dos dados mostra também que, independentemente de quem busca a informação, o fornecedor é, sempre, a principal fonte. Observa-se ainda que o consumidor é fonte de informação valiosa quando o processo decisório passa pelo profissional de marketing.

4.2 Segunda Fase: Entrevista Com Empresários

Esta segunda parte da pesquisa é resultado da análise dos depoimentos gravados e transcritos dos entrevistados e visou captar sua percepção acerca do desenvolvimento de embalagens em micro e pequenas empresas. Foram entrevistados quatro empresários além do coordenador do Pólo Brasileiro de Cosméticos.

As entrevistas duraram em média 50 minutos e ocorreram nas dependências das empresas selecionadas intencionalmente para esse fim.

Todas as entrevistas foram transcritas de forma literal, não havendo nenhuma interferência por parte do pesquisador.

Finalizada a etapa de transcrição das entrevistas, iniciou-se a categorização do material. Bardin (2004) explica que a categorização permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los. Enfim, a categorização nos dá acesso a um mundo mais simples, mais previsível e possível de ser explicado.

Procedeu-se com a aplicação da análise da enunciação à entrevista não diretiva, que para Bardin (2004) supõe-se uma atitude de consideração positiva e incondicional, nem seleção, nem julgamento de valorização ou de desvalorização, da parte do entrevistador, uma atitude de empatia e o recurso às técnicas de reformulação.

No quadro 9, abaixo apresentamos sinteticamente a lista dos entrevistados e suas qualificações.

Quadro 9- Perfil dos entrevistados

Perfil	Instituição
Sócio empresário do ramo de cosméticos	Micro empresa produtora localizada na cidade de São Caetano do Sul
Sócio empresário do ramo de cosméticos	Pequena empresa produtora localizada na cidade de São Bernardo do Campo.
Empresário do ramo de cosméticos	Micro empresa produtora localizada na cidade de Diadema
Empresário do ramo de cosméticos	Pequena empresa produtora localizada na cidade de Diadema.
Coordenador	Pólo de Cosméticos de Diadema

Fonte: Dados extraídos da pesquisa elaborada pelo autor.

Após análise das transcrições das falas dos entrevistados, foram criadas as seguintes categorias de análise:

- Visão acerca da embalagem
- A decisão sobre *design* de embalagens
- A embalagem na estratégia de produto
- O investimento em *design*
- O consumidor e a embalagem da micro e pequena empresa

Ressalta-se que todas as manifestações transcritas dos cinco entrevistados encontram-se no apêndice 3. Para facilitar a compreensão elas foram identificadas e foram numeradas para ajudar na localização.

No quadro 10 é apresentado um resumo das manifestações dos entrevistados alocado por categoria de análise. Após cada recorte apresentado foi inserida uma indicação, entre parênteses, sobre a origem desse recorte. Essa indicação pode ser utilizada para acesso a frase completa no apêndice 3.

Quadro 10- Resumo da organização das falas dos entrevistados, segundo a análise de conteúdo –(modalidade temática) das falas (Bardin, 2004)

Categoria de análise	Resumo das falas dos entrevistados, conforme número da frase contida no Apêndice 3
Visão acerca da embalagem	<p><i>[...] a embalagem é fundamental. [...] numa embalagem “fraca”, com certeza sua venda não é legal. (Manifestação 6)</i></p> <p><i>[...] se tivéssemos a nossa própria embalagem, valorizaria ainda mais o produto. (Manifestação 10)</i></p> <p><i>[...] tudo para a pequena empresa é mais difícil, a gente (pequenos empresários) fica copiando as grandes. (Manifestação 1)</i></p> <p><i>[...] pequenas soluções do dia-a-dia [...] negociar com fornecedores de melhor preço, trabalhar com os frascos standard, e fazer o melhor com isso. (Manifestação 4)</i></p> <p><i>[...] (a embalagem) é uma das principais forças que o produto tem [...] ela pode dar a sensação de qualidade ao produto. (Manifestação 12)</i></p> <p><i>[...] vou mostrar-lhe uma embalagem [...] vou deixar boa parte da concorrência para trás. (Manifestação 2)</i></p> <p><i>[...] (embalagem e micro empresa) relação de desejo e deslumbramento [...]. (Manifestação 3)</i></p> <p><i>[...] você pode revolucionar com embalagem [...] estar adiante. (Manifestação 19)</i></p> <p><i>[...] mais pelo produto [...] a embalagem é questão da qualidade [...]. (Manifestação 29)</i></p>
A decisão sobre design de embalagens	<p><i>[...] Quem decide (sobre embalagem) é o dono. Na micro empresa o dono faz tudo [...] (Manifestação 13)</i></p> <p><i>[...] numa empresa pequena, que deixou de ser micro, o comprador também atua. (Manifestação 14)</i></p> <p><i>Como somos uma empresa pequena, então eu decido tudo. A cor que vai ser o tipo [...] (Manifestação 15).</i></p> <p><i>em marketing temos duas pessoas [...] quem decide sobre a embalagem especificamente é ela (sócia-esposa) com marketing. (Manifestação 16)</i></p> <p><i>[...] tenho uma pessoa em marketing e outra em desenvolvimento. Nós discutimos a melhor opção [...] (Manifestação 17)</i></p> <p><i>[...] a palavra final, sendo uma empresa familiar, deve ser consenso de todos. (Manifestação 20)</i></p>

Quadro 10- Resumo da organização das falas dos entrevistados, segundo a análise de conteúdo –(modalidade temática) das falas (Bardin, 2004) (cont.)

Categoria de análise	Resumo das falas dos entrevistados, conforme número da frase contida no Apêndice 3
A embalagem na estratégia de produto	<p>[...] <i>tenho usado standard, veja muda apenas a decoração</i> [...] (Manifestação 7)</p> <p>[...] <i>no cosmético, se pensa em formulação, depois se pensa em preço, logo em seguida no canal de distribuição e só aí a embalagem.</i> (Manifestação 21)</p> <p>[...] <i>tentamos como primeira solução avaliar as embalagens que já usamos.</i> (Manifestação 23)</p> <p>[...] <i>mudo geralmente o rótulo</i> [...] (<i>design</i> de embalagem exclusiva) <i>isso não é para mim</i> [...] (Manifestação 22)</p> <p>[...] <i>não vejo na pequena empresa o profissional de marketing com condições de desenvolver embalagens</i> [...] (Manifestação 24)</p> <p>[...] <i>a primeira parte que vai ser desenvolvida é essa, a viabilidade</i> [...] mercado [...] <i>ai sim, começamos a ver a embalagem.</i> (Manifestação 28)</p> <p>[...] <i>primeiro eu (empresário) faço o produto, depois eu desenvolvo a embalagem.</i> (Manifestação 26)</p> <p>[...] (<i>nova embalagem</i>) <i>antes de produzi-la pergunto a opinião de alguns clientes</i> [...] <i>essa é a pesquisa que faço.</i> (Manifestação 27)</p> <p>[...] <i>primeiro eu crio o produto</i> [...] <i>vamos à embalagem</i> [...] <i>“folder”</i> [...] <i>produz.</i> [...] <i>nessa ordem.</i> (Manifestação 32)</p>
O investimento em design	<p>[...] <i>para a parte gráfica eu contrato uma pessoa</i> [...] (Manifestação 15).</p> <p>[...] <i>eu não tenho dúvida que isso (design) ajuda na venda</i> [...] <i>eu tenho que gastar em um tempo bem inferior ao que eu vou receber pela venda.</i> (Manifestação 44)</p> <p>[...] <i>eu acho que o maior problema do micro empresário hoje é a parte financeira- capital de giro.</i> [...] <i>Você paga o imposto antes de receber.</i> [...] <i>vendo para um Hipermercado; - cinquenta dias é o prazo de pagamento deles (a empresa recebe)</i> [...] <i>meu prazo de pagamento (a empresa paga) é de 30 a 45 dias.</i> (Manifestação 45)</p> <p>[...] <i>sairia até mais barato (custo da embalagem com ferramental próprio), mas todo esse investimento (ferramental) acaba não sendo viável.</i> (Manifestação 37)</p>
O consumidor e a embalagem da micro e pequena empresa	<p>[...] <i>a pessoa se identifica com o produto através da embalagem</i> [...] (Manifestação 47)</p> <p>[...] <i>a embalagem chama a atenção</i> [...] (Manifestação 48)</p> <p>[...] <i>Eu acho que ele (design) não é o primeiro fator, mas contribui</i> [...] <i>criando uma personalidade do produto.</i> (Manifestação 49)</p> <p>[...] <i>a consumidora dá preferência pelas marcas conhecidas</i> [...] <i>you oferece uma característica especial no seu produto ela se interessa</i> [...] <i>a embalagem é quem comunica isso.</i> (Manifestação 51)</p> <p>[...] <i>a embalagem pode não decidir, mas ela ajuda.</i> (Manifestação 52).</p>

Fonte: Dados extraídos da pesquisa elaborada pelo autor.

A avaliação dos depoimentos sugere que os entrevistados valorizam o *design* de embalagens, assim como mencionado por Mattar (2003) e Peters (2000) no item 2.1.2, como um recurso importante na elaboração do composto do produto. Isso pode ser exemplificado pelo depoimento transcrito a seguir:

[...] a embalagem é fundamental. Você pode ter um produto ótimo, se tiver numa embalagem “fraca”, com certeza sua venda não é legal. “Fraca” que eu digo é a parte visual. (Manifestação 6).

Entretanto, apesar da verbalização sobre a importância do *design* de embalagens, evidenciou-se a utilização de embalagens *standard* em alguns depoimentos, o que indica que os empresários entendem o valor do *design* de embalagens como um fator de diferenciação e de vantagem competitiva, mas não o empregam na plenitude do termo. Bahiana (1998), no item 2.1.2 deste trabalho, fala sobre os diferentes tipos de *design* presentes em um projeto de embalagens.

Portanto, pode-se afirmar que a utilização do *design* de embalagens pelas empresas pesquisadas é superficial e limitada a algumas adaptações em embalagens *standard*, conforme comprovam estes depoimentos

[...] vamos (empresários) dando as pequenas soluções do dia-a-dia que basicamente são: negociar com fornecedores de melhor preço, trabalhar com os frascos standard, e fazer o melhor com isso, sempre comparado com preço final do produto. (Manifestação 4)

[...] Embalagem, em frasco exclusivo, eu não tenho nenhum. Não trabalho com frasco exclusivo. [...] tenho usado standar, veja muda apenas a decoração. (Manifestação 7)

Ao analisar a categoria “decisão sobre *design* de embalagens”, deparamos com um cenário que corrobora Felipe (2003), Rank (2001) e Cândido e Abreu (2003) no 2.5.1 em que se comenta que, em virtude de a maioria das empresas serem familiares, as decisões relativas à sua administração em geral são empíricas e baseadas no conhecimento do proprietário ou em experiência anterior em empresas privadas. Especificamente sobre as decisões que envolvem as embalagens nas empresas pesquisadas, encontramos as seguintes afirmações:

[...] Quem decide (sobre embalagem) é o dono. Na micro empresa o dono faz tudo. [...] a decisão é muito pessoal, você tem um fundo de personalidade muito ativo, na decisão administrativa. (Manifestação 13)

[...] Não. A palavra final, sendo uma empresa familiar, deve ser consenso de todos. Quando não dá tempo de fazer uma reunião, eu aprovo. (Manifestação 20)

As entrevistas evidenciaram que, conforme o negócio assume a configuração de uma empresa de pequeno porte, novos atores passam a participar das decisões que envolvem o *design* de embalagens, como se vê nos depoimentos transcritos a seguir. Isso confirma os resultados da parte inicial da pesquisa, em que se adotou um questionário como instrumento, e os resultados apresentados no item 4.1.2 deste trabalho.

[...] na sociedade somos eu e a minha esposa. Somos donos da empresa e em marketing temos duas pessoas. [...] toda parte de criação de produto e decoração das embalagens, é decidido internamente [...] quem decide sobre a embalagem especificamente é ela com marketing. (Manifestação 16)

[...] tenho uma pessoa em marketing e outra em desenvolvimento. Nós discutimos a melhor opção sempre com olhos em custo e qualidade. [...] decidindo pela melhor opção para a empresa. (Manifestação 17)

Na categoria “a embalagem na estratégia do produto” percebe-se que ainda é tímida sua presença na elaboração da estratégia de um produto. Maior ênfase é dada ao produto e à sua composição propriamente dita, fator seguido pelo mercado e por critérios de distribuição. Não há, portanto, sincronia entre o desenvolvimento de um novo produto e a embalagem. Como menciona Fernandes (2003) no item 2.5.1, “entre as micro e pequenas empresas há pouca preocupação quanto à embalagem na formação da estratégia de produto”.

Os depoimentos que sustentam essa afirmação são:

[...] sobre estratégia de produto, a sensação que eu tenho é que no cosmético, se pensa em formulação, depois se pensa em preço, logo em seguida no canal de distribuição e só aí a embalagem. Porque alguma coisa precisa conduzir esse produto até o ponto de venda. (Manifestação 21)

[...] tão logo finalizamos as etapas do produto, começamos a procurar uma embalagem para ele [...] tentamos, como primeira solução, avaliar as embalagens que já usamos. (Manifestação 23)

No referencial teórico apresentado no item 2.1.5, em que se abordou a competitividade alcançada com a utilização do *design*, autores como Kathmann (2005) e Conley (2004) e outros enfatizam a importância de tal vantagem competitiva, que, como comprova a transcrição a seguir, é entendida e aceita pelos micro e pequenos empresários:

[...] eu não tenho dúvida (de) que isso (design) ajuda na venda. (Manifestação 44)

Entretanto, a prática encontrada não mostra o *design* de embalagens sendo utilizado como diferencial competitivo. Encontramos uma realidade semelhante a descrita por Motta (*apud* FELIPPE, 2003) no item 2.5.1 desta dissertação, o autor comenta que as preocupações em gerir o negócio financeiramente, desvia a atenção do gestor das estratégias de atendimento das necessidades dos consumidores afastando o micro e pequeno empresário do investimento em *design* de embalagens.

Comprova-se essa afirmação através das manifestações:

[...] eu acho que o maior problema do micro empresário hoje é a parte financeira. É o capital de giro. Você tem que ter dinheiro, porque tudo você “banca”. Você paga o imposto antes de receber. (Manifestação 45)

[...] (é um investimento que) você tem que fazer um investimento antecipado. É a mesma coisa que propaganda, sempre ajuda, mas é difícil investir. (Manifestação 44)

A visão do micro e do pequeno empresário no que se refere ao comportamento do consumidor e à sua relação com o *design* de embalagens também foi abordada nas entrevistas. E é certo que os entrevistados percebem que uma embalagem atrativa pode influenciar a decisão de compra. Autores como Solomon (2002), Gade (1998) e Perez (2004), encontrados no item 2.3.1, enfatizam esse poder exercido pela embalagem sobre o consumidor. A percepção de tal característica pode ser evidenciada neste depoimento:

[...] Na hora de decidir, no ponto de venda [...] a pessoa se identifica com o produto através da embalagem [...] as formas (*design*) têm que ser modernas e chamar a atenção. (Manifestação 47)

A título de conclusão dessa idéia, tanto o micro como o pequeno empresário valorizam o *design* de embalagens, demonstram entender que ele pode contribuir para a competitividade da empresa ao oferecer diferenciação e melhor posicionamento do produto. Contudo, as decisões acerca do investimento necessário comumente são tomadas pelo proprietário e influenciadas pelos seus valores pessoais com foco no curto prazo. Assim se explica por que o *design* de embalagem é em geral deixado em segundo plano, com maior importância sendo dada ao produto propriamente dito.

Os micro e pequenos empresários entrevistados acreditam estar utilizando o *design* de embalagens em sua estratégia de produto por intermédio da execução de pequenas adaptações de cores e layout gráfico de embalagens. Na verdade, eles estão fazendo uso de uma pequena parcela do *design*: poderiam ser igualmente trabalhadas formas, texturas, cores, buscando estabelecer relações com a teoria da *Gestalt*, para proporcionar uma melhor apresentação ao consumidor final.

4.3 Análise de Artefatos

Como parte final da pesquisa de campo, realizou-se uma análise de artefatos, mais especificamente nas embalagens das empresas integrantes do Pólo de Cosméticos de Diadema. Esta análise foi realizada pelo pesquisador através da coleta de amostras físicas e catálogos de produtos das empresas.

Com a análise de artefatos realizada com as empresas participantes da pesquisa foi possível evidenciar:

- ✓ Todas as empresas avaliadas utilizam embalagens *standard* em pelo menos um produto.
- ✓ As embalagens *standard* mais utilizadas são frascos, tampas e potes que exigem investimento em moldes.

- ✓ Sobre as embalagens, são realizados pequenos ajustes em cores, ou tipologia do rótulo para diferenciação.
- ✓ A mesma embalagem foi encontrada em duas linhas de produtos da mesma empresa diferenciada apenas pela decoração em serigrafia.
- ✓ Tampas diferentes para o mesmo frasco (todos *standard*) simulando nova embalagem.
- ✓ A mesma embalagem (potes e frascos) sendo utilizada por empresas distintas.
- ✓ Larga utilização de técnicas de decoração simples nas embalagens, por exemplo *serigrafia* com uma cor apenas, ao invés de rótulos.
- ✓ Embalagens sem identificação por código de barras (imprescindível para venda em alguns canais de varejo).
- ✓ As empresas que comercializam fragrâncias utilizam frascos de vidro também *standard*.

Com a descrição da análise dos artefatos definições sobre o termo embalagem *standard* se faz necessária:

Embalagem *standard* - são embalagens criadas e produzidas por pequenos fabricantes para atender empresas que não possuem embalagem própria para seus produtos. Elas são disponibilizadas ao mercado pelo próprio fabricante ou através de distribuidores especializados no ramo. Os distribuidores revendem embalagens de vários fabricantes e atendem aos distintos setores usuários de embalagens como a indústria de alimentos, bebidas, higiene, limpeza, cosméticos e outros.

Os distribuidores ao trabalhar com estoques próprios, não exigem do pequeno empresário altos volumes de compra, isso é útil às empresas que tem baixo volume de produção de cosméticos e comercializam mais de um produto.

A utilização de embalagens *standard* é mais comuns em embalagens rígidas como frascos, tampas e potes que em função do seu processo de fabricação (sopro ou injeção) exigem a construção de um molde. A confecção de um molde por sua vez, apresenta uma série de exigências quanto ao projeto técnico, resistência do material (aço especial) e complexidade de preparação tornando-o caro.

Uma característica que facilita a utilização de embalagens *standard* é que esse tipo de embalagem pode ser decorada através de rótulos, serigrafia ou luvas pela própria empresa usuária. Essa característica não é comum em embalagens flexíveis como bolsas e sacolas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Imersos em um mercado saturado de produtos, em que preço, qualidade e tecnologia se tornaram pouco a pouco incapazes de forjar a diferenciação imprescindível à competitividade, os empresários estão buscando no *design* um novo elemento na composição de sua estratégia competitiva. O rumo que o *design* de embalagens vem tomando o coloca numa posição de destaque nesse universo das empresas.

Evidenciou-se também que os empresários têm uma percepção positiva sobre a embalagem, elegendo-a como recurso valioso no composto de produto. Entretanto, ficou bastante claro que é o produto em si que recebe as maiores atenções durante a fase de desenvolvimento, com a embalagem sendo deixada em segundo plano.

Acreditávamos previamente a esta pesquisa que a limitação de recursos financeiros fosse o único entrave para o não-investimento em *design* pelas micro e pequenas empresas, porém a pesquisa realizada demonstrou uma realidade diferente.

Há na verdade um desencontro entre o que os micro e pequenos empresários entendem como *design* de embalagens e os conceitos apresentados no referencial conceitual. Os empresários acreditam que estão aplicando as técnicas do *design* ao proceder a mudanças superficiais em embalagens antigas ou adquiridas do mercado. Contudo, essa é uma parcela muito reduzida do que se pode fazer com o *design* de embalagens, por exemplo, não houve referências à adoção de técnicas pertinentes à criação de embalagens capazes de atrair a atenção dos consumidores pelo uso de formatos inusitados e de cores adequadas ao composto do produto e de despertar sensações através do tato.

Os empresários entrevistados mostraram não conhecer agências especializadas em *design* de embalagens e chegaram mesmo a confundir agências de *design* com agências de propaganda. Além disso, relacionam o custo de uma criação de mídia com a criação de *design* de embalagens e acabam por concluir que se trata de um serviço caro e inacessível. Também pudemos observar que são os fornecedores de embalagens que ajudam as micro e pequenas empresas a

desenvolver suas embalagens ao oferecerem alternativas entre as existentes em sua linha de embalagens *standard*.

Muitas das informações colhidas mediante o preenchimento do questionário e as manifestações dos entrevistados encontram respaldo na literatura pesquisada e apresentada, sobretudo que há carência de informação sobre o *design* de embalagens na gestão das micro e pequenas empresas e o desconhecimento de técnicas de marketing, especificamente sobre o *design* de embalagens como um instrumento de comunicação do produto.

A oportunidade de entrevistar diretamente os empresários proporcionou uma experiência ímpar e um grande aprendizado. Suas manifestações sobre a realidade de um micro ou pequeno empreendimento e a luta pela sobrevivência no mercado mostraram que, para enfrentar o desafio de ser empreendedor, é preciso muita determinação.

E por fim, pelas características deste trabalho e em relação ao universo das micro e pequenas empresas da área de cosméticos, ele é um estudo exploratório e, portanto deve contribuir com hipóteses.

Deste modo, a partir da análise dos dados, podemos formular duas hipóteses que se complementam na resposta ao objetivo deste trabalho:

a) a influência do *design* é muito pequena em virtude do entendimento equivocado que os empresários têm acerca do tema.

b) os empresários não utilizam o *design* de embalagens na elaboração da sua estratégia de produto devido a sua baixa compreensão acerca da plena potencialidade que este instrumento ofereceria a ela e não por restrições decorrentes do porte de sua empresa como, por exemplo, restrições financeiras.

Porém, no âmbito do caso estudado, o Pólo de Cosméticos de Diadema, essa observação pode ser considerada conclusiva e a sugestão oferecida seria implementar ações de disseminação do conhecimento por meio de treinamentos específicos na busca de tornar compreensíveis as vertentes do *design* e assim desmistificar certas noções arraigadas envolvendo o investimento em *design* de embalagens.

Complementarmente, a pesquisa proposta indica o que se estabeleceu no referencial conceitual: está ocorrendo a personificação da gestão, uma vez que todas as decisões, tanto nas micro como nas pequenas empresas, giram em torno

de seus proprietários, que as tomam embasados em seu sistema de valores, conceitos e crenças, tornando-as empíricas.

5.1 Sugestões Para Trabalhos Futuros

Considerando que o *design* de embalagens é de fundamental importância para a competitividade das empresas, faz-se necessário um estudo mais aprofundado sobre aspectos que não foram aqui observados, por não fazerem parte do escopo do trabalho, e que podem servir de subsídios para novas pesquisas na área.

Fica a nossa sugestão para a realização dos seguintes trabalhos de pesquisa:

- Estudo e elaboração de um procedimento sistêmico para o desenvolvimento de embalagens.
- Estudo e criação de modelos de gestão baseados no conceito de *design* estratégico.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA- (ANVISA). Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br>> Acesso em 28/08/2006.

ALDAY , Hernan E. C. & PINOCHET, Luiz H. C. A tecnologia do e-commerce como estratégia determinante no setor supermercadista. **Revista da FAE**, Curitiba, v.3, n.5, 2002. Disponível em <<http://www.fae.edu/publicações>>. Acesso em 30/03/2006.

AMORIM, Armando. Embalagem: ciência e arte. **Revista Embalagem Vende**, ano II, n. 4, Rio de Janeiro, 2005.

ANDRADE, Daniela M. *et al.* Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e micro empresas. **REAd – UFLA** - Edição 39 vol. 10 n. 3, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS – (ABIHPEC). Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>> Acesso em 13/02/2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGENS - (ABRE). Disponível em <<http://www.abre.org.br>>. Acesso em 09 de fevereiro de 2006.

AZEVEDO, Wilton. **O que é design**. 2. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1988.

BAHIANA, Carlos. **A importância do design para sua empresa**. CNI, Compi, Senai/DR-RJ. Brasília, DF: CNI, 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARSA Consultoria Editorial Ltda: São Paulo 2003. 1 CD-ROM.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto**. Guia prático para o *design* de produtos. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.

BEDÊ, Marco Aurélio. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. 1ª ed. - São Paulo: SEBRAE, 2006.

BEDÊ, Marco Aurélio. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo: SEBRAE, 2005.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

BUIL, Isabel; MARTÍNEZ, Eva & MONTANER, Teresa. Importancia del diseño industrial en la gestión estratégica de la empresa. **Universia Business Review- Actualidad econômica**. Zaragoza, 2005.

CÂNDIDO, Gesinaldo A. & ABREU, Aline F. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. **READ – UFLA** Edição 18 vol. 6 n. 6, 2000

CAVALCANTI, Pedro & CHAGAS, Carmo. **História da embalagem no Brasil**. São Paulo: Griffo, 2006.

CHESKIN, Louis. **Por que se compra**: a pesquisa motivacional e sua aplicação. São Paulo: Pioneira, 1964.

CHURCHILL, Jr. Gilbert A. & PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL (CSN). Disponível em: <<http://www.csn.com.br>> Acesso em 12/06/2006.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Indicadores de competitividade na indústria brasileira**. 2. ed. Brasília: CNI, 2005.

_____ – **Pesquisa do estágio atual da gestão do design na indústria brasileira**. Brasília, DF: CNI, 1998.

_____ – **Design para a competitividade: recomendações para a política industrial no Brasil**, Rio de Janeiro, DAMPI / CNI, 1996.

CONLEY, Chris. Leveraging design's core competencies. **Design Management Review**, vol. 15, n. 3, summer 2004.

COSTA, Antônio R. & TALARICO, Edison G. **Marketing promocional**: descobrindo os segredos do mercado. São Paulo: Atlas, 1996.

CURTIS, Hannah & WALKER, Jeremy. **Design Council European survey of manufacturing companies attitudes towards design for sustainability**. IFF Research, London, 2001.

DAMO, Guilherme. É muito mais que bonito. **Revista Amanhã**. Porto Alegre, ano 21, n.225, out. 2006.

DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DEORSOLA, Lívia. Design ao alcance de todos. **Revista EmbalagemMarca**, ano VII, n.83, São Paulo, 2006.

DEUTSCHE WELLE. **Bauhaus**. Disponível em: <<http://www.dw-world.de/dw/article> > Acesso em 19/07/2006.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DONDIS, Donis A. **Sintaxe da linguagem visual**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

EMBANEWS. **Cosméticos**: brasileiros elevam o consumo de produtos de higiene, cosméticos e perfumaria. São Paulo: Nova editora, ano 17, ed. 195, 09/2006.

ENDLER, Danilo. **A história da embalagem**. Disponível em: <<http://www.topdaembalagem>> Acesso em 13/11/2005.

ENGELMANN, Arno. A psicologia da *Gestalt* e a ciência empírica contemporânea. São Paulo: **Psicologia teoria e pesquisa**, vol.18, no 1, 2002.

FARINA, Modesto. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. 4. ed. Sao Paulo: Edgard Blucher, 1982.

FELIPPE, Mário C. **Sobrevivência e mortalidade das pequenas e médias empresas da cidade de São José dos Campos – SP**. 2003.140f. Dissertação (Mestrado em Administração) Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Comércio Exterior, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2003.

FERNANDES, Djair R. A utilização do marketing operacional como instrumento de gestão nas micro e pequenas empresas industriais. **Revista FAE**, v6, n.1, Curitiba, 2003.

FONTOURA, Ivens. **De.composição da forma**: manipulação da forma como instrumento para a criação. Curitiba: Itaipu, 1982.

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo: EPU, 1998.

GARCIA, Renato & FURTADO, João. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil** – cadeia de cosméticos. Campinas: UNICAMP-IE-NEIT, 2002.

GARCIA, Renato. Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras. **Revista Produção**, v. 15, n.2, São Paulo, 2005.

GAZETA MERCANTIL - **Higiene e beleza vendem 12% mais** - Indústria - Pág C4 - 12.09.06

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda S. **Técnicas de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1995.

GOMES FILHO, João. **Gestalt do objeto**: sistema de leitura visual da forma. São Paulo: Escrituras, 2000.

GUERREIRO, Alexandra & GARCIA, Renato. **Relatório Setorial preliminar** – setor: cosméticos. FINEP, 2003.

HAIR, JR Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HINES, Joan. Think like a customer- an effective packaging designer considers consumers opinions on functionality and ergonomics, not just design. **Global Cosmetic Industry**, vol. 173, n.6, June 2005.

HITT, Michael A. *et al.* **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOCHBERG, Julian E. **Percepção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

KATHMAN, Jerry. **Building leadership brands by design** - Design Management Review; Spring 2005

KOTLER, Philip. & Rath, G. Alexander – Design a powerful but neglected strategic toll - **Journal of Business Strategy** (pre-1986); Fall 1984;

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

_____. **Marketing para o século XXI**. Como criar, conquistar e dominar mercados. 14. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KROEMER, Karl H. E. & GRANDJEAN, Etienne. **Manual de ergonomia**: adaptando o trabalho ao homem. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. 2. ed.rev. e ampl. São Paulo: Edgard Blucher, 2005.

LIMA, Janete S. **A Alquimia da imagem**. 2001.93f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LOBACH, Bernd. **Design industrial**; bases para a configuração de produtos industriais, São Paulo: Edgard Blucher, 2001.

MARTENSEN, Rodolfo L. Embalagem: uma arma do marketing. In. VIEIRA, Manuel. **Embalagem, arte e técnica de um povo** – Síntese de cinco décadas de embalagens no Brasil. São Paulo: Toga, 1985.

MATTAR, Fauze N. **Gerência de produtos**: como tornar seu produto um sucesso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: ed. comp. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MESTRINER, F. **Design de embalagem**. Curso avançado. 2. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

MINCIOTTI, Silvio A. Uma reflexão sobre o método científico aplicado em pesquisas em Administração. São Caetano do Sul: **Revista IMES** ano XVI, n. 47, Setembro/Dezembro, 1999.

_____, Silvio A. Comportamento do consumidor: O grande desafio de marketing. São Caetano do Sul: **Revista IMES**, ano IV, Maio/Agosto, 1987.

MOURA Reinaldo A. & BANZATO, José M. **Embalagem, unitização & containerização**. 4. ed. São Paulo: IMAM, 2003.

MYERS, James H. & REYNOLDS, William H. **Gerência de marketing e comportamento do consumidor**. Petrópolis: Vozes, 1972.

NEVES, José I. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração – FEA – USP**. V.1, n. 3, São Paulo, 1996.

NICKELS, William G. & WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil: Origens e instalações**. 2. ed. Rio de Janeiro: EPU 1998.

NORONHA, Eduardo G. ; TURCHI, Lenita. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais**. Brasília: IPEA, 2005.

PENNA, Antônio G. **Percepção e realidade**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1993.

PEREZ, Clotilde. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PETERS, Tom. Design as advantage n° I: the design + identity 50. Vol.11, No 1, **Design Management Journal**, winter, 2000.

PÓLO DE COSMÉTICOS – Diadema Pólo Brasileiro de Cosméticos. Disponível em: <http://www.polodecosmeticos.com.br>. Acesso em 04 de abril de 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência**. 19. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

PORTER, Michael, **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RANK, Sueli M. **A criação de valor através de estratégias de marketing nas pequenas empresas**. 2001.169f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Escola de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

RIBEIRO, Júlio C. **Marketing para micro e pequenas empresas** – Guia básico de sobrevivência. Porto Alegre: Editora Senac, 1998.

ROCHA, Ângela da & CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMEIRO FILHO, Eduardo. **Projeto do produto**. Apostila do curso de projeto de produto. Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais; 7 ed. Belo Horizonte, 2004.

ROMERO, Rubens R. **Marketing para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Érica, 1998.

SEBRAE – **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 04 de dezembro de 2005.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**: relatório de pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004.

SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Atlas, 1995.

SERAGINI, Lincoln. Mesa Redonda sobre *Design*. **Revista da ESPM**, São Paulo, v.12, n.04, p.104-119, julho/agosto 2005.

_____. A história da embalagem no Brasil. **Revista PACK**, edição especial, ano 6, n. 74, outubro de 2003.

SHETH, Jadjish; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente**: Indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SOLOMON, Michael R. **Consumer behavior: buying, having and being**. 6. ed. Upper Sadler River: Prentice-Hall, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de S. **Criação de novos negócios: Gestão de micro e pequenas empresas**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIEIRA, Manuel. **Embalagem, arte e técnica de um povo** – Síntese de cinco décadas de embalagens no Brasil. São Paulo: Toga, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

O DESIGN DE EMBALAGENS NO PÓLO DE COSMÉTICOS DE DIADEMA

Prezados Senhores:

Sou aluno de Mestrado em Administração da Universidade IMES e solicito sua especial atenção e gentileza no sentido de fornecerem dados para serem incluídos na elaboração da minha pesquisa de mestrado que tratará do tema “A influência do *design* de embalagens na composição de estratégias do produto nas micro e pequenas empresas”, preenchendo o questionário abaixo, com apenas doze questões.

O presente estudo tem por objetivo levantar e divulgar aspectos relevantes associados ao *design* de embalagem enquanto um fator diferencial estratégico para as micro e pequenas empresas integrantes do Pólo Brasileiro de Cosméticos.

Todas as informações fornecidas serão mantidas em sigilo. Não serão publicadas ou divulgadas informações individualizadas. Será divulgado apenas o resultado agregado e consolidado das respostas.

O profissional da empresa que responder ao questionário, se desejar, receberá uma cópia do trabalho contendo seus resultados e conclusões.

Por favor devolver até 30/11/2006.

Sintam-se à vontade para esclarecer quaisquer dúvidas entrando em contato comigo, Aparecido Borghi no endereço eletrônico aparecido.borghi@terra.com.br ou pelo telefone (11) 9716-1382. Desde já agradeço a atenção e colaboração.

Caracterização da empresa

Razão Social:		
Endereço:		
Cidade	UF:	CEP:
Principal produto:		
Responsável pelo preenchimento:		
Cargo do responsável:		
Telefone: ()	Fax: ()	e-mail:

1- Assinale o número total de empregados da empresa:

<input type="checkbox"/>	Até 19 empregados
<input type="checkbox"/>	De 20 a 99 empregados
<input type="checkbox"/>	De 100 a 499 empregados
<input type="checkbox"/>	Mais de 500 empregados

2- A sua empresa possui um departamento de marketing?

<input type="checkbox"/>	Não, esse serviço é feito pelo departamento vendas.
<input type="checkbox"/>	Não, a empresa terceiriza esse serviço.
<input type="checkbox"/>	Sim, mas é pequeno.
<input type="checkbox"/>	Sim, é um departamento bastante desenvolvido.
<input type="checkbox"/>	Outra resposta (especificar) _____

3 – Quem participa do processo de decisão de embalagens?

4 – Que aspectos são considerados numa decisão?

5 – Dos aspectos acima indicados, qual (is) o (s) mais importantes?

6 – Considerando que *design* é a atividade responsável pelas características estruturais, estéticas, de funcionalidade, de apresentação visual e formas da embalagem, indique se a empresa faz uso do Projeto de *Design* de Embalagens no desenvolvimento de seus produtos.

Sim Não

(Caso a resposta seja positiva, siga a sequência do questionário, caso contrário responda da questão 10 em diante)

7- O *design* da embalagem está relacionado com a estratégia de marketing criada para o produto?

Sim Não

8 – Quais foram os três principais motivos que levaram a sua empresa a investir em *design* de embalagens para um novo produto? (marque os três mais importantes), indicando de 1 a 3 pela ordem, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante dos três.

	Pressão da concorrência
	Ampliação de mercados
	Rejuvenescimento da linha de produtos
	Competitividade através da diferenciação do produto
	Atender necessidades dos clientes
	Melhoria na produtividade
	Aspectos ambientais
	Outra resposta (especificar) _____

9– Qual o procedimento adotado pela empresa para desenvolver a embalagem a ser utilizada em um novo produto?

	Desenvolve internamente
	Contrata serviço terceirizado
	Desenvolve parte internamente e terceiriza o restante
	Utiliza-se de embalagens disponíveis no mercado
	Adapta embalagens já existentes na empresa
	Outra resposta (especificar) _____

10 – Como a empresa busca informações para selecionar as embalagens para seus produtos? (admite resposta múltipla)

	Pesquisa das necessidades e expectativas dos consumidores
	Comportamento da concorrência
	Reclamações ou sugestões dos consumidores
	Informações de fornecedores
	Tendências de feiras nacionais / internacionais
	Revistas especializadas
	Centros de tecnologia
	Preço
	Outra resposta (especificar): _____

11 – Quais as dificuldades encontradas pela empresa para desenvolvimento do *design* de embalagens?

	Exigência de altos volumes de compra
	Não acompanha a velocidade da concorrência
	Pouca capacitação da equipe de desenvolvimento
	Falta de instituições de apoio ao <i>design</i>
	Falta de capital para contratar agência especializada
	Outra resposta (especificar) : _____

Comentários:

APÊNDICE 2 - PROTOCOLO PARA ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Objeto da pesquisa:

A influência do *design* de embalagens na composição de estratégias do produto nas micro e pequenas empresas.

Objetivo:

Coletar informações sobre a influência da embalagem na estratégia de produtos da micro e pequena empresa bem como obter dos empresários a sua opinião acerca da importância da embalagem para a estratégia de produto de sua empresa.

Mais especificamente, pretende-se identificar se as empresas que farão parte do estudo valorizam o *design* de embalagens e o utilizam na construção de sua estratégia de produto.

Visão Geral do projeto de estudo de caso

Entender como os empresários percebem o *design* de embalagens e sua influência na decisão do consumidor no momento da compra, se o consideram como um fator competitivo e se a falta de recursos financeiros pode consistir no fator limitante deste investimento.

Estrutura teórica para o estudo de caso

Conceito	Principais autores
Fundamentos de marketing	Kotler (2000), Churchill & Peters (1998)
<i>Design e Gestalt</i>	Niemeyer (1998); Lobach (2001); Gomes Filho (2000)
<i>Design e estratégia</i>	Mestriner (2005); Hitt (2002); Porter (1985)
Embalagem	Cavalcanti & Chagas (2006); Mestriner (2005); Moura & Banzatto (2003)
Comportamento do Consumidor	Perez (2004); Solomon (2002); Sheth, Mittal & Newman (2001); Gade (1998).

Procedimento de campo:

Este projeto pretende realizar uma pesquisa exploratória entendendo que existe uma carência de trabalhos sobre o tema *design* de embalagens nas micro e pequenas empresas.

Ao considerar a categoria de cosméticos como uma daquelas onde o papel da embalagem é primordial na comunicação de um estilo, foi selecionado o Pólo de Cosméticos de Diadema como universo da pesquisa.

Segundo sua coordenação, das 107 empresas que integram o Pólo Brasileiro de Cosméticos, uma parcela de 65 empresas é produtora de cosméticos, onze são fabricantes de matérias-primas e as demais são ligadas à cadeia produtiva.

A partir de critérios do SEBRAE, das 65 empresas fabricantes de cosméticos, 35 são classificadas como micro e pequenas empresas, atendem aos critérios de delimitação da pesquisa e foram escolhidas para serem a amostra da pesquisa.

Para alcançar os resultados deste estudo, serão utilizados três procedimentos de coleta de dados junto a amostra selecionada:

1. Análise de artefatos:

Com esta fonte de evidência pretende-se coletar e classificar as embalagens que vêm sendo utilizadas pelas micro e pequenas empresas que fizerem parte da amostra da pesquisa.

2. Questionário

Esta fase da pesquisa se caracterizará pelo levantamento de dados através da aplicação de um questionário semi-estruturado. Os sujeitos da pesquisa serão os empresários, ou responsáveis pela área de marketing ou representantes das 35 micro e pequenas empresas definidas como amostra para esta pesquisa.

Como instrumento para coleta de dados será utilizado um questionário semi-estruturado (apêndice 1) que será enviado por meio eletrônico para a coleta de dados e um endereço eletrônico exclusivo para esta finalidade será criado.

3. Entrevista em profundidade com empresários

Serão realizadas quatro entrevistas com micro e pequenos empresários de empresas fabricantes de cosméticos que sejam integrantes do Pólo Brasileiro de Cosméticos de Diadema e também com o Coordenador do Pólo.

A amostra será selecionada pelo critério de acessibilidade e conveniência e as entrevistas ocorrerão nas dependências das empresas selecionadas ou em local determinado pelo entrevistado.

O coordenador do Pólo Brasileiro de Cosméticos será entrevistado na sede administrativa do Pólo na cidade de Diadema.

As entrevistas seguirão um roteiro criado para orientar o pesquisador na condução das mesmas, sendo que as questões não serão dirigidas diretamente aos entrevistados.

O tempo estimado para cada entrevista é de uma hora. Todas as entrevistas serão gravadas.

Dados do Entrevistado

Nome:

Posição atual

Telefone para contato

Endereço

e-mail

I) descrição da empresa:

- a) Nome da empresa:
- b) Número de funcionários
- c) Linhas de produto
- d) Principais marcas

Roteiro para orientação:

II) Aspectos relacionados ao *design* de embalagens na micro e pequena empresa.

- 1) A relação da micro e pequena empresa e o *design* de embalagens.
- 2) A gestão do *design* de embalagens na micro e pequena empresa.
- 3) O *design* de embalagens na estratégia do produto.
- 4) Vantagem competitiva através do *design* da embalagem.

- 5) A decisão de investir em *design*. Razões, dificuldades e indicadores de performance.
- 6) O *design* de embalagens e o consumidor.

Procedimento de análise:

Os dados coletados através do questionário semi-estruturado da fase I serão analisados qualitativamente e apresentados em forma de relatório.

As entrevistas em profundidade da fase II serão transcritas, interpretadas, organizadas e analisadas através da técnica de Análise de Conteúdo.

APÊNDICE 3 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

CATEGORIZAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES

Discurso dos entrevistados referente à categoria de análise: visão acerca da embalagem:

1.[...] *Eu vejo da seguinte maneira: a micro e pequena empresa não tem o suporte financeiro, então eles se espelham nas grandes [...] mas, como tudo para a pequena empresa é mais difícil, a gente (pequenos empresários) fica copiando as grandes.*[Entrevistado 1]

2.[...] *vou mostrar-lhe uma embalagem que trouxe de Miami, que é o que eu gostaria de fazer, só que não tenho dinheiro para fazer ainda [...] quando fizer, vou deixar boa parte da concorrência para trás.* [Entrevistado 1]

3.[...] *Minha opinião é que é uma relação de desejo e deslumbramento. A micro empresa olha pra discussões de embalagem como sendo algo que ela não vai atingir.* [Entrevistado 5].

4.[...] *vamos (empresários) dando as pequenas soluções do dia-a-dia que basicamente são: negociar com fornecedores de melhor preço, trabalhar com os frascos standard, e fazer o melhor com isso, sempre comparado com preço final do produto.* [Entrevistado 5].

5.[...] *eu acho que ele (empresário) percebe a tendência pelo mercado. Como que ele faz isso? Ele vai num supermercado, numa perfumaria e analisa quais são os tipos de embalagem que foram usadas. É o que eu faço para criar, vejo embalagens.* [Entrevistado 3]

6.[...] *a embalagem é fundamental. Você pode ter um produto ótimo, se tiver numa embalagem “fraca”, com certeza sua venda não é legal. “fraca” que eu digo é a parte visual. Eu acho a aparência super importante. Pois a pessoa antes de olhar o produto, enxerga a embalagem. Ela vê toda a embalagem para avaliar o produto.* [Entrevistado 3]

7.[...] *Embalagem, em frasco exclusivo, eu não tenho nenhum. Não trabalho com frasco exclusivo. [...] tenho usado standard, veja muda apenas a decoração [...] usávamos colônias em vários frascos, hoje temos um frasco apenas pra atender todas.* [Entrevistado 2].

8.[...] *olha, por exemplo, essa linha com esse frasco. Nessa outra (linha de produtos) é o mesmo frasco, porém transparente. [...]. Nessa (outra linha de produto) é aquele mesmo frasco, mudando a decoração. Esse é o trabalho que nós fazemos.* [Entrevistado 2].

9.[...] *uma embalagem standard, geralmente um frasco. Quem consome sabe. Hora ele (consumidor) vê o frasco na empresa X, mas*

também encontra o mesmo frasco aqui e ali, em outros produtos... [Entrevistado 2].

10.[...] nós temos uma linha especial de produtos. É uma linha de produtos caríssimos e se tivéssemos a nossa própria embalagem, valorizaria ainda mais o produto.[Entrevistado 2].

11.[...] *eu crio uma embalagem, pelo que vejo no mercado, a tendência do mercado. [Entrevistado3]*

12.[...] (a embalagem) *no nosso setor de cosméticos, é uma das principais forças que o produto tem [...] ela pode dar a sensação de qualidade ao produto.[Entrevistado 4]*

Discurso dos entrevistados referente à categoria de análise: A decisão sobre o *design* de embalagens

13.[...] *Quem decide (sobre embalagem) é o dono. Na micro empresa o dono faz tudo. [...] a decisão é muito pessoal, você tem um fundo de personalidade muito ativo, na decisão administrativa. [Entrevistado 5]*

14.[...] *É sempre o dono. E numa empresa pequena, que deixou de ser micro, o comprador também atua, ele não tem só o papel de comprador, ele tem um perfil de multiuso, uma delas é compras, mas normalmente ele está envolvido com outras atividades administrativas.[Entrevistado 5]*

15.[...] *Eu (empresário) decido tudo. Como somos uma empresa pequena, então eu decido tudo. A cor que vai ser, o tipo [...] O modelo da embalagem eu falo: “vai ser assim”. Aí para a parte gráfica, eu contrato uma pessoa para fazer uma arte. [Entrevistado 3].*

16.[...] *na sociedade somos eu e a minha esposa. Somos donos da empresa e em marketing temos duas pessoas.[...] toda parte de criação de produto e decoração das embalagens, é decidido internamente [...] quem decide sobre a embalagem especificamente é ela com marketing. [Entrevistado 2]*

17.[...] *tenho uma pessoa em marketing e outra em desenvolvimento. Nós discutimos a melhor opção sempre com olhos em custo e qualidade. [...] decidindo pela melhor opção para a empresa. (Entrevistado 4)*

18.[...] *Particularmente, eu sou a favor do investimento, porque o brasileiro é o cara que mais cria.[...] infelizmente aqui nada se cria, tudo se copia. [...] Eu acredito que seja a “cabeça” do empresário, que “de repente” não tem a verba destinada. [Entrevistado 1]*

19.[...] *ele (empresário) não vê lá na frente como você pode revolucionar com embalagem, estar adiante de todo mundo [...] funciona assim: tendo o arroz e feijão dele, está conseguindo se sustentar, então tudo bem.*[Entrevistado 1]

20.[...] *Não. A palavra final, sendo uma empresa familiar, deve ser consenso de todos. Quando não dá tempo de fazer uma reunião, eu aprovo e “seguro a bomba” sozinho.* [Entrevistado 1].

Discurso dos entrevistados referente à categoria de análise: Embalagem na estratégia de produto

21.[...] *sobre estratégia de produto, a sensação que eu tenho é que no cosmético, se pensa em formulação, depois se pensa em preço, logo em seguida no canal de distribuição e só aí a embalagem. Porque alguma coisa precisa conduzir esse produto até o ponto de venda.* [Entrevistado 5].

22.[...] *o pouquinho de adequação que se faz, eu percebo aqui no dia-a-dia, mudam geralmente os rótulos [...] (design de embalagem exclusiva) isso não é pra mim; eu tenho que me virar sem isso* [Entrevistado 5].

23.[...] *tão logo finalizamos as etapas do produto, começamos a procurar uma embalagem para ele [...] tentamos, como primeira solução, avaliar as embalagens que já usamos.* [Entrevistado 4]

24.[...] *uma empresa pequena, no nosso setor precisa de um profissional de marketing para discutir esse apelo do comércio [...] que vá à gráfica, que brigue no prazo da impressão, que faça pequenos impressos internamente, circulares [...] não vejo na pequena empresa, o profissional de marketing com condições de desenvolver embalagem.* [Entrevistado 5]

25.[...] *para desenvolver embalagem, o que eu vejo é o seguinte, ele (profissional de marketing) atendendo os fornecedores de embalagem e quebrando a cabeça para fazer uma boa arte, para decorar um frasco padrão.* [Entrevistado 5]

26.[...] *primeiro eu (empresário) faço o produto, depois eu desenvolvo a embalagem.*[Entrevistado 3].

27.[...] *quando eu desenvolvo uma embalagem, antes de produzi-la, eu pergunto para alguns clientes: “o que você acha? Essa embalagem é melhor do que essa?” Isso é uma pesquisa de mercado que eu faço.*[Entrevistado 3].

28.[...] *primeiro vamos (empresário) pensar no produto. Então pensamos em termos de mercado [...] a primeira parte que vai ser*

desenvolvida é essa, a viabilidade em cosméticos, mercado, ver como e se é possível mesmo. A partir daí, aí sim, começamos a ver a embalagem [Entrevistado 2]

29.[...] Eu trabalho dessa maneira: mais pelo produto mesmo. A embalagem é medida mais na questão qualidade. [Entrevistado 2]

30.[...] Não. Primeiro eu (empresário) crio o produto. [Entrevistado 4]

31.[...] se encontramos uma embalagem próxima daquilo que queremos [...] se o produto é especial, então colocamos um efeito especial na decoração. [Entrevistado 4]

32.[...] Primeiro eu crio o produto, está aprovado está certinho. Agora vamos à embalagem. Fez a embalagem? Então vamos ao “folder”. Certinho? Então produz. Tudo assim nessa ordem. [Entrevistado 1].

Discurso dos entrevistados referente à categoria de análise: O investimento em design

33.[...] qualquer discussão de investimento para o micro empresário normalmente não é bem-vinda. Há um mau humor para discutir investimento por muitas razões e uma é muito fácil de se entender [...] ele (o empresário) retira dinheiro do negócio para o próprio sustento.

34 [...] uma segunda razão verdadeira é que ele (empresário) não percebe o incremento (em função do investimento em design). [Entrevistado 5]

35.[...] Particularmente eu sou a favor de investir [...] a razão seria diferencial de mercado [...]. [Entrevistado 1]

36.[...] fizemos alguns estudos sobre isso (investimento em design) , mas como a nossa linha ela é extensa e o nosso volume, não é um volume grande, então é inviável, na verdade. Inviável na questão de custo e volume. [Entrevistado 2]

37.[...] seria algo que eu poderia “estar fazendo” mesmo assim, para os nossos volumes, não seria interessante. Talvez, unitariamente, sairia até mais barato (custo da embalagem com ferramental próprio) , mas todo esse investimento (ferramental), o tempo de amortização, acaba não sendo viável. . [Entrevistado 2]

38.[...] a grande (empresa) investe não só na embalagem, ele tem amostras, demonstradoras [...] até o encarte do supermercado ele paga para fazer [Entrevistado 4].

39.[...] se eu vendesse o que eu vendo com duas embalagens, seria viável. Seria interessante eu desenvolver um frasco (exclusivo). [Entrevistado 2]

40.[...] nunca aconteceu, mas eu acho interessante contratar uma empresa de design pra fazer isso (design). Mas já “pega” o custo.[...] A impressão que eu tenho é que é um custo muito alto. [Entrevistado 3]

41.[...] uma embalagem não pode ter um custo muito alto, principalmente meu produto [...] tenho que adequar minha embalagem com meu custo [Entrevistado 3]

42.[...] É complicado você falar que vai mudar a embalagem. E se não der certo? Se o pessoal (cliente e consumidor) não te der o retorno que você espera? E se pessoal (cliente e consumidor) não gosta da embalagem? [Entrevistado 3]

43.[...] a imagem que traz essas agências (especializada em design) , é que é um custo muito alto [...] a gente escuta falar tanto em milhões em propaganda (refere-se a investimento em mídia televisiva) [...] sem fazer um orçamento, já acho que é caro! [Entrevistado 3]

44.[...] eu não tenho dúvida que isso (design) ajuda na venda, eu não tenho essa dúvida. Só que eu tenho que gastar em um tempo bem inferior ao que vou receber pela venda. É o investimento que você tem que fazer, um investimento antecipado. É a mesma coisa que propaganda, publicidade, sempre ajuda, mas é difícil você investir. [Entrevistado 3]

45.[...] eu acho que o maior problema do micro empresário hoje é a parte financeira. É o capital de giro. Você tem que ter dinheiro, porque tudo você “banca”. Você paga o imposto antes de receber. Por exemplo, eu vendo para um Hipermercado; - 50 dias é o prazo de pagamento deles. Antes de receber, eu “banco” impostos, eu “banco” embalagem, eu “banco” matéria-prima, eu “banco” tudo. Meu prazo de pagamento é de 30 a 45 dias. Qualquer gasto que você tenha você tem que pensar muito bem. [Entrevistado 3]

Discurso dos entrevistados referente à categoria de análise: A embalagem e o consumidor

46.[...] se você sabe que seu produto vende X, o que olho (do consumidor) vê e gosta, ele compra, com (design) a venda vai ser maior [Entrevistado 1]

47.[...] Na hora de decidir, no ponto de venda [...] a pessoa se identifica com o produto através da embalagem [...] as formas (design) têm que ser modernas e chamar a atenção[Entrevistado 1]

48.[...] Não sei se é na hora da escolha, mas, a embalagem o faz (consumidor) parar para ver o produto. Acho que a embalagem chama a atenção, pelo menos comigo [Entrevistado 3]

49.[...] Eu acho que ele (design) não é o primeiro fator, mas ele é um dos fatores que contribui sim. Vai criando uma personalidade do produto, aí eu compro [...] eu acho que o primeiro ponto é marca [Entrevistado 2]

50.[...] Hoje um dos grandes esforços dos micros e pequenos é estar na prateleira. Então ele não consegue dimensionar qual é o apelo que uma ou outra embalagem tem sobre o consumidor.

51.[...] a consumidora dá preferência pelas marcas conhecidas, mas quando você oferece uma característica especial no seu produto ela se interessa [...] a embalagem é que comunica isso [...] a embalagem ajuda porque se ela acha que tem a mesma qualidade leva para experimentar.[Entrevistado 4].

52.[...] a embalagem pode não decidir, mas ela ajuda [...] informando o benefício do produto através dela, quero dizer, uma embalagem de qualidade remete a um produto de qualidade [...] [Entrevistado 4].