

Júlia Figueiredo Fulco

**GESTÃO DO DESIGN: DESENVOLVENDO UMA MARCA  
PARA O BISTRÔ RURAL**

Projeto de Conclusão de Curso  
submetido ao Programa de Graduação  
da Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do Grau de  
Bacharel em Design  
Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Mônica Stein

Florianópolis  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária  
da UFSC.

A ficha de identificação é elaborada pelo próprio autor  
Maiores informações em:  
<http://portalbu.ufsc.br/ficha>

Júlia Figueiredo Fulco

**GESTÃO DE DESIGN: DESENVOLVENDO UMA MARCA  
PARA O BISTRÔ RURAL**

Este Projeto de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Design”, e aprovado em sua forma final pelo Programa de Graduação em Design da UFSC.

Florianópolis, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>., Dr<sup>a</sup>. Eng<sup>a</sup>. Mônica Stein,  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
Prof., Dr. Eng. Júlio Monteiro Teixeira,  
Universidade Federal de Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>., Dr<sup>a</sup>. Marília Matos Gonçalves,  
Universidade Federal de Santa Catarina





Dedico esse trabalho à todas as pessoas que não se contentam com o ordinário e que buscam fazer a diferença no mundo através das suas paixões.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço não só às oportunidades, mas também aos desafios e os aprendizados que eles me geraram. E, principalmente, agradeço às pessoas que participaram da minha trajetória.

À família, Luis Alberto Fulco, Angela Pandolfi, Jéssica Jobim, Juracema Figueiredo e Carlos Humberto Menetrier, pela vida e companheirismo, à minha família de coração por todo apoio e carinho, Lila e Carlos Michelin, Rose e Juarez Bossardi, Tereza Rachel, Adriana Menezes e André Franzoi. Ao amor da minha vida Guilherme Moser, por todo amor, apoio e paciência. Aos amigos, que fizeram a minha vida mais completa e feliz. Ao Adriano Pereira, por sempre estar presente na minha vida, me apoiando independente das adversidades, à Michelle Araújo, Vitória Michelin e Leonardo Veiga que desde o ensino médio tornam a minha vida mais divertida. Ao Eduardo Bauer e Yasmim Bauer por todas as conversas, companheirismo e risadas.

Quero dedicar um agradecimento também, a todos os professores que me ajudaram a ver que existe sempre mais e acenderam a chama do conhecimento na minha vida, Ivonete Garcia, Rogério Lacerda e um agradecimento especial à minha orientadora Mônica Stein, obrigada pela força, apoio às ideias e pensamentos divergentes e norte, não só no PCC, mas na vida.



“Bom mesmo é ir à luta com determinação,  
Abraçar a vida com paixão,  
Perder com classe  
E vencer com ousadia,  
Porque o mundo pertence a quem se atreve  
E a vida é muito para ser insignificante.”  
(Augusto Branco, 2010)



## RESUMO

No passar da última década, o crescimento e disseminação de métodos criativos ligados à inovação, têm aumentado o entendimento do design como um possível método para a solução de problemas organizacionais. Sendo assim, as organizações buscam, cada vez mais, o design como forma de criar sua diferenciação no mercado, ainda que, em aplicações pontuais, normalmente voltadas para o final da cadeia de desenvolvimento do produto. Essa desvinculação do design à estratégia, normalmente resulta em um posicionamento errôneo de mercado, além de uma marca que não consegue reter ou se comunicar de forma eficiente com seus consumidores. E, nesse contexto, o presente trabalho se propõe a desenvolver uma estratégia através da Gestão de Design para embasar o desenvolvimento da marca do Bistrô Rural.

**Palavras-chave:** Gestão de Design. Branding. Estratégia.





## **ABSTRACT**

Over the last decade, the growth and dissemination of creative methods linked to innovation have increased the understanding of design as a possible method for solving organizational problems. Therefore, organizations have been increasing the use of design as a valid method to differentiate themselves in the market, although still focused in specific applications, usually aimed at the end of the product development chain. Such untying from design and strategy often results in erroneous market positioning, as well as a brand that can not withhold or communicate effectively with its consumers. So, in this context, the present work proposes to elaborate a strategy through a design management approach, developing a brand for Bistro Rural.

**Keywords:** Design Management. Branding. Strategy.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo do Planejamento Estratégico .....	35
Figura 2: Processo da Gestão de Design .....	35
Figura 3: Matriz SWOT .....	52
Figura 4: Brainstorm de oportunidades para o Bistrô Rural .....	57
Figura 5: Distribuição cronológica das ações de curto prazo .....	59
Figura 6: Persona 1 .....	62
Figura 7: Persona 2 .....	63
Figura 8: Persona 3 .....	64
Figura 9: Marca Bistrô e Cafeteria Anis .....	65
Figura 10: Referências visuais Bistrô Anis.....	66
Figura 11: Marca Bistrô São Lourenço.....	67
Figura 12: Referências visuais Bistrô São Lourenço.....	68
Figura 13: Marca Amada Cozinha.....	68
Figura 14: Referências visuais Amada Cozinha .....	69
Figura 15: Marca Le Petit Bistrô .....	69
Figura 16: Referências visuais Le Petit Bistrô.....	70
Figura 17: Marca Mississippi.....	71
Figura 18: Referências visuais do bar Mississippi.....	71
Figura 19: Marca Rio do Vento .....	72
Figura 20: Referências visuais do Barlavento .....	73
Figura 21: Marca Bugio Eco .....	73
Figura 22: Referências visuais do Bugio Eco .....	74
Figura 23: Marca Ginger.....	75
Figura 24: Referências visuais Ginger.....	76
Figura 25: Marca Anauê .....	76
Figura 26: Referências visuais Anauê.....	78
Figura 27: Evento criativo .....	80
Figura 28: Painel Semântico Amoroso .....	82
Figura 29: Painel Semântico Inusitado .....	82
Figura 30: Painel Semântico Rústico.....	83
Figura 31: Painel Semântico Secreto .....	83
Figura 32: Painel Semântico Raro .....	84
Figura 33: Painel de cores 1 .....	85
Figura 34: Painel de cores 2.....	85
Figura 35: Painel de cores 3.....	86
Figura 36: Painel de cores 4.....	86
Figura 37: Painel de formas .....	87
Figura 38: Painel de tipografias .....	87
Figura 39: <i>Mood board</i> .....	88
Figura 40: Geração de alternativas .....	89
Figura 41: Processo de produção de alternativas .....	90
Figura 42 e 43: Processo de digitalização da primeira alternativa.....	90

Figura 43 e 44: Processo de digitalização da segunda alternativa .....	91
Figura 45 e 46: Processo de digitalização da terceira alternativa .....	91
Figura 47: Processo de testes .....	91
Figura 48: Opções a serem refinadas .....	92
Figura 49: Refinamento da alternativa escolhida .....	93
Figura 50 e 51: Geração do símbolo .....	94
Figura 52: Processo de refinamento do símbolo .....	94
Figura 53: Refinamento da alternativa final .....	95
Figura 54: Alternativa final da marca .....	96
Figura 55: Elementos representativos .....	96
Figura 56: Cores institucionais .....	97
Figura 57: Construção tipográfica .....	98
Figura 58: Alfabeto institucional .....	99
Figura 59: Exemplos da marca cambiante .....	100
Figura 60: Símbolo cores permitidas .....	100
Figura 61: Grafismos .....	101
Figura 62: Logotipo acessório .....	101
Figura 63 e 64: Aplicação da marca no avental .....	102
Figura 65 a 68: Aplicação da marca no uniforme .....	102
Figura 69: Aplicação da marca no cartão de visitas .....	103
Figura 70: Aplicação da marca no envelope e selo .....	103
Figura 71: Aplicação da marca em verniz .....	104
Figura 72: Aplicação da marca em tecido e tag .....	104
Figura 73: Aplicação da marca em rótulo .....	105
Figura 74: Aplicação da marca em rótulo .....	105
Figura 75: Aplicação em selo metalizado .....	106
Figura 76, 77 e 78: Aplicação em placas de banheiro .....	106
Fonte 79 e 80: Aplicação da marca em placas de sinalização .....	107

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Método proposto para esse trabalho .....	33
Quadro 2: Etapas da formulação da estratégia.....	36
Quadro 3: Auditoria do design método sugerido por Mozota (2011).....	43
Quadro 4: Análise do ambiente interno e externo .....	45
Quadro 5: Cruzamento da SWOT.....	55
Quadro 6: Matriz de validação das alternativas.....	93



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

GD – Gestão de Design

PE – Planejamento Estratégico





## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>23</b>
<b>1.1</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO TEMA</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJETO DE ESTUDO</b> .....	<b>24</b>
<b>1.3</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>24</b>
1.3.1	Objetivo Geral.....	24
1.3.2	Objetivos Específicos.....	25
<b>1.4</b>	<b>DELIMITAÇÕES</b> .....	<b>25</b>
<b>1.5</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>25</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1</b>	<b>DESIGN</b> .....	<b>27</b>
2.1.1	O que é design.....	27
<b>2.2</b>	<b>DESIGN NO NÍVEL ESTRATÉGICO</b> .....	<b>28</b>
2.2.1	A Gestão de Design.....	29
2.2.2	<i>Branding</i> .....	30
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA PROJETUAL</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1</b>	<b>MÉTODO DE GESTÃO DO DESIGN</b> .....	<b>34</b>
3.1.1	Formulação da Estratégia.....	34
3.1.2	Seleção estratégica .....	36
3.1.2.1	Elaboração da estratégia .....	37
3.1.3	Implementação da estratégia.....	37
3.1.3.1	<i>Mix</i> de design .....	38
<b>3.2</b>	<b>MÉTODO PARA O DESENVOLVIMENTO DA MARCA</b> .....	<b>38</b>
<b>4.</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO PROJETO</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2</b>	<b>FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA</b> .....	<b>42</b>
4.2.1	Auditoria de design .....	42
4.2.1.1	Avaliação de coerência .....	43
4.2.1.2	Estratégia de produto .....	43
4.2.1.3	Estratégia de comunicação .....	44
4.2.1.4	Diagnóstico .....	44
4.2.2	Definição do negócio .....	44
4.2.3	Análise/Diagnóstico .....	45
4.2.3.1	A análise do ambiente interno e externo.....	45

4.2.4	SWOT .....	52
4.2.4.1	Forças:.....	53
4.2.4.2	Fraquezas: .....	53
4.2.4.3	Oportunidades:.....	53
4.2.4.4	Ameaças:.....	53
4.2.5	Cruzamento da SWOT .....	54
4.2.6	Diagnóstico .....	55
<b>4.3</b>	<b>SELEÇÃO DA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>56</b>
<b>5.</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE VISUAL .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1</b>	<b>CONDUÇÃO DE PESQUISA .....</b>	<b>61</b>
5.1.1	Personas .....	61
5.1.2	Análise visual de concorrentes.....	65
5.1.3	Cases Externos .....	74
<b>5.2</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>78</b>
5.2.1	Evento criativo .....	79
5.2.1	Painéis Semânticos.....	81
<b>5.3</b>	<b>DESIGN DA IDENTIDADE.....</b>	<b>89</b>
5.3.1	Geração e Seleção de alternativas.....	89
5.3.2	Eleição dos partidos e digitalização .....	90
5.3.3	Matriz de validação .....	92
5.3.4	Proposta final .....	95
5.3.5	Cores Institucionais.....	96
5.3.6	Alfabeto institucional.....	97
5.3.7	Elementos primários .....	99
5.3.7.1	Marca cambiante.....	99
5.3.7.2	Grafismos.....	100
5.3.7.3	Logotipo acessório.....	101
<b>5.4</b>	<b>CRIAÇÃO DOS PONTOS DE CONTATO.....</b>	<b>101</b>
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>109</b>
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

No passar da última década, houve um aumento no interesse das temáticas relacionadas ao design, tanto por empresários, quanto por acadêmicos. Em decorrência disso, houve o desenvolvimento de novas teorias que unem design à inovação. Dentro das organizações, isso se refletiu como uma nova forma de se utilizar do design e de métodos criativos como meio para melhor analisar as necessidades dos consumidores e desenvolver novos modelos de gestão que as diferenciem no mercado (VERGANTI, 2011).

A busca por diferenciação é intrínseca aos seres humanos e vem de uma necessidade de se distinguir do restante do grupo. O conceito de marca surge a partir do momento que as pessoas buscavam “marcar” as suas propriedades, através de incisões feitas em barro, cerâmicas ou pele de animais. Porém, apesar de ter surgido como uma forma de identificação, o significado de marca evoluiu com o tempo para se tornar sinônimo de “entidade”, assim, a marca deixa de ser apenas um logotipo ou representação visual de um produto ou organização e passa a se tornar um agrupamento de valores que habitam o coração e a mente dos usuários (NUNES, 2003).

No contexto atual, onde novas empresas surgem quase que diariamente e o desenvolvimento de novas tecnologias permite uma transformação rápida do mercado, a forma com que os consumidores se comunicam e consomem mudou. Mais do que nunca, para que as empresas possam se diferenciar e estabelecer um relacionamento duradouro com seus clientes, faz-se necessário o desenvolvimento de novos modelos de negócios que se valem da inovação e do design para criar marcas com propósito, ágeis e responsivas.

Sendo assim, o presente trabalho pretende desenvolver uma marca que se enquadre no contexto mercadológico atual. Para isso, é necessário primeiro a construção de uma estratégia que, através da Gestão de Design, criará a estrutura e o contexto necessário para o desenvolvimento de uma marca para o Bistrô Rural.

Para tornar possível essa abordagem, o corpo do trabalho foi dividido em duas seções de acordo com as atividades nele abordadas. Na parte teórica buscou-se a construção de conhecimento sobre conteúdos relacionados à temática, à criação dos objetivos, à delimitação do projeto e por fim à seleção da metodologia prática a ser utilizada neste trabalho.

A parte prática foi dividida em duas partes: (i) na primeira foi proposta a implementação da Gestão de Design em nível estratégico realizando, para isso uma análise e diagnóstico que permitisse a definição de ações estratégicas de curto, médio e longo prazo para posterior aplicação e (ii) o desenvolvimento da marca do Bistrô Rural.

## 1.2 OBJETO DE ESTUDO

Este trabalho tem por objeto de estudo o Bistrô Rural, um bistrô baseado na culinária italiana localizado na zona rural de Caxias do Sul, RS. Fundado há 14 anos, seu maior diferencial é sua localização, um ambiente rústico e familiar que permite uma experiência gastronômica única entre a natureza, acessórios antigos e pertences da família. Desde sua fundação, ele é gerido pela chef e seu marido, ambos responsáveis pela totalidade das tarefas realizadas no bistrô.

Atualmente o Bistrô Rural funciona todas as sextas-feiras e para eventos fechados, contando, para isso, com dois espaços – o Bistrô e a Adegá. Além das jantás, os proprietários também produzem sua própria linha de produtos naturais, derivados – a maioria – do próprio cultivo ou de fornecedores e parceiros locais.

O objetivo deste projeto então, será fortalecer a marca do Bistrô Rural e melhorar o posicionamento de mercado da empresa, tentando aumentar o número de presenças nas jantás semanais, a consolidação dos produtos produzidos no local e possivelmente a expansão do número de jantás realizadas na semana.

Visando esse objetivo, o projeto se propõe a desenvolver uma nova identidade visual integrada a um processo de Gestão de Design. Sendo assim, existirão dois enfoques a serem tratados paralelamente: o desenvolvimento da marca gráfica e a criação de um processo de Gestão de Design integrado ao nível estratégico da empresa.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo desenvolver uma marca, sob a ótica da Gestão de Design, para que esta esteja alinhada com o objetivo e propósito organizacional do Bistrô Rural.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar na literatura conceitos e ferramentas que se utilizam do design como meio para solucionar problemas estratégicos;
- Realizar a análise e diagnóstico da situação atual da organização, objeto de estudo deste trabalho
- Desenvolver modelo de gestão para empresa utilizando-se do método de Gestão de Design.
- Sugerir uma estratégia para solucionar o problema organizacional identificado;
- Das ações traçadas para solucionar o problema identificado, selecionar uma de curto prazo a ser desenvolvida na etapa prática deste trabalho;

### 1.4 DELIMITAÇÕES

O presente trabalho realizará, além do modelo de gestão, apenas o desenvolvimento da marca gráfica do Bistrô Rural, com apenas as aplicações básicas. Tal delimitação ocorrerá devido ao tempo de execução do Projeto de Conclusão de Curso do Design UFSC que não permite o desenvolvimento ou aprofundamento teórico e prático nas demais áreas do tocante do projeto.

Fica aberto, no entanto, áreas para futuro aprofundamento teórico e, cabe à organização, objeto de estudo deste trabalho, dar continuidade ao desenvolvimento e aplicação das ações aqui sugeridas.

### 1.5 JUSTIFICATIVA

Em um ambiente onde os desafios enfrentados pelos gestores pedem novas formas de desenvolver estratégias, cada vez mais buscam-se metodologias que possam auxiliar e contribuir na geração de valor pelas organizações (FRASER, 2007; LEAVY 2010). Neste contexto, Leavy (2010), destaca o crescente reconhecimento da escola de design e dos métodos criativos associados à função do designer, aplicados na gestão de negócios e no desenvolvimento de estratégias.

Essa crescente atenção destinada ao design como um importante fator competitivo, tem contribuído para a evolução de estudos acerca da temática. No entanto, grande parte desses estudos ainda têm foco apenas no usuário, buscando um entendimento mais profundo das necessidades destes (VERGANTI, 2008). Ao se ampliar a definição de design para

mais que apenas uma ferramenta para entender usuários e ao expandir a aplicação dos métodos criativos e da mentalidade do designer aplicando-as aos negócios, as empresas podem criar mais que mudanças apenas incrementais e sair de um estágio voltado apenas para a sobrevivência, para então abrir novas possibilidades e criar estratégias de crescimento e transformação organizacional (FRASER, 2007). Assim, o design deixa de ser visto como adição estética ou pontual e passa a ser utilizado de maneira consciente no desenvolvimento de projetos em toda a sua complexidade (MARTINS E MERINO, 2008).

Nesse contexto, com o crescimento do mercado e das mídias sociais criou-se um saturamento visual e até uma aversão a certos tipos de mensagens e formas de comunicação. Hoje, os consumidores estão cada vez mais exigentes e, portanto, as empresas precisam desenvolver estratégias que fortaleçam a imagem da marca e incorporem não somente qualidades técnicas, mas valores desejados pelos consumidores (Silva, 2009). Para isso, é necessário que os gestores consigam compreender as reais necessidades e desejos de seus consumidores possibilitando, assim, a construção dos valores intangíveis que irão viabilizar o desenvolvimento de um relacionamento duradouro entre consumidor e empresa (Bassotto, 2012).

Sendo assim, a partir dessa percepção, o presente projeto pretende aplicar o design como processo, dentro da estratégia da empresa, através da implementação da gestão do design, propondo um alinhamento entre a gestão estratégica e o desenvolvimento de uma marca para o Bistrô Rural.

A escolha da empresa Bistrô Rural para a realização desse projeto se deu a partir de uma longa relação acadêmico-empresa. Ao frequentar o Bistrô notava-se que a proposta do local era muito diferenciada, havia um ótimo ambiente e comida, mas quase não existia uma estrutura formal na organização. No entanto, ao estudar melhor a empresa, percebeu-se que este fator não era necessariamente visto como problema para os clientes do restaurante, e que inclusive é parte da sua proposta de valor gerar esse estranhamento inicial. Dessa forma, notou-se que de fato existia uma cultura muito clara da organização, mas que ela ainda era pouco explorada. Sendo assim, ao longo de quatro anos a autora desenvolveu inúmeros projetos junto ao Bistrô Rural, desde o seu planejamento financeiro até a criação de um plano de marketing. O presente trabalho representa então, a oportunidade de compilar os resultados dos trabalhos anteriores na construção de uma marca para a empresa.

## **2.REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 DESIGN**

Simon (1969) entendeu design como todas as atividades conscientes de criar artefatos, o diferenciando das ciências naturais, sociais e humanas, mas não das engenharias. Ele acreditava que design era sobre criar, enquanto outras ciências lidavam com o que já existia.

A redescoberta do design no século XX foi mais que um pequeno incremento nas tradições e teorias de aprendizado que as universidades têm se baseado desde a renascença, ela representa um sinal de uma nova batalha entre os novos e antigos métodos de aprendizado. Em nenhum momento retira-se a importância ou relevância dos meios de aprendizagem antiga, porém as últimas décadas trouxeram novos desafios que não conseguem ser endereçados pelas estruturas antigas de aprendizado ou modelos antigos de pesquisa (BUCHANAN, 2001).

De acordo com Buchanan (2001) o design se tornou uma nova forma de aprendizado, abrindo caminho para conectar e integrar conhecimento entre muitas especializações e transformá-las em resultados produtivos. Todavia, ao se estabelecer um novo campo de aprendizagem é necessário construir uma definição deste campo e para o design não é exceção. Infelizmente esse é um grande problema enfrentado pela comunidade do design. Existe um debate contínuo a respeito da natureza e uso dessas definições e a literatura é preenchida com definições contraditórias do que é design (BUCHANAN, 2001).

#### **2.1.1 O que é design**

O design gráfico surgiu como um interesse por símbolos visuais e da comunicação de informações por meio de palavras e imagens (BUCHANAN, 2001). No entanto, até hoje existem múltiplas definições e discussões acima do termo design e seu significado (VERGANTI, 2011), que variam de acordo com as especializações e áreas dos estudiosos (COELHO, 2008) ou até mesmo da inclusão de novas áreas de estudo e evolução das mídias através dos anos (MOZOTA, 2011).

Sendo assim, o termo design pode ser compreendido como uma atividade criativa que envolve uma gama de atuação diversificada, podendo englobar produtos, serviços, sistemas gráficos, interiores e arquitetura (MOZOTA, 2011) e cuja interpretação varia de acordo com o

passar dos anos e a visão dos autores e teóricos que estão abordando o tema, como pode ser visto a seguir:

- Processo no desenvolvimento de soluções criativas e inovadoras para problemas tecnológicos, econômicos, sociais e culturais (COSTA e SILVA, 2002)
- Comunicação entre grupos de indivíduos explorando a tendência humana de apreciação à estética (STRUNK, 2007)
- Um método para criar e moldar o relacionamento entre um produto e seu usuário (BRUNNER e EMERY, 2010)
- Fator de diferencial competitivo (KOTLER, 2000)

Essas definições geram um debate contínuo dentro da comunidade do design e inclusive alguns autores discutem se de fato essas diferenças são necessariamente um fator negativo (BUCHANAN, 2001). Buchanan (2001) afirma que uma das grandes forças do design é justamente que ele não tenha estabelecido apenas uma única definição.

Nesse contexto, este trabalho irá trabalhar sob a ótica de design como processo (NEUMEIER, 2009), tendo o design como forma de identificar e solucionar problemas (FRASCARA, 2000), a partir de uma visão sistêmica para a promoção de melhorias.

## 2.2 DESIGN NO NÍVEL ESTRATÉGICO

As empresas normalmente recorrem ao design como um último recurso para aumentar as vendas (BONSIEPE e DUTRA, 1997). Isso ocorre, pois, os gestores possuem uma visão fragmentada da aplicação do design, normalmente voltada para um contexto reducionista e de curto prazo (MARTINS e MERINO, 2008). Assim, diminui-se as chances de criar um produto de sucesso, pois perde-se a visão sistêmica e o foco com os objetivos da organização, já que estes ficam compartimentalizados dentro dos departamentos das organizações.

Bonsiepe (1997) defende que para aproveitar o potencial do design é preciso uma mudança em relação ao que se entende por gestão, pois as velhas estratégias de diferenciação baseadas em custos menores e tecnologias melhores não são mais suficientes para sustentar uma vantagem competitiva (BONSIEPE e DUTRA, 1997; CHRISTOPHER LORENZ, 1987).

Ao adotar métodos de design, uma empresa pode não só criar novos produtos, serviços e experiências, mas também sustentar novas



formas de crescer estrategicamente (FRASER, 2007). Ao se utilizar dessa nova forma de pensar, permite-se buscar respostas a partir de novos dados e de uma nova visão (LEAVY, 2010). E, assim, o design deixa de ser uma parte opcional e passa a atuar na estratégia das corporações.

### 2.2.1 A Gestão de Design

Em 1966 Michael Farr observou o surgimento de uma nova função – a do gerente de design – cuja a missão era garantir a execução uniforme dos projetos e manter boa comunicação entre a empresa e seus clientes. Peter Gorb (1990) define, então, a Gestão de Design como a distribuição eficaz dos recursos de design disponíveis à empresa, afim de ajudá-la a atingir seus objetivos.

Desde lá, outras inúmeras definições de Gestão de Design foram propostas e, uma das mais destacadas, é a do DMI - Design Management Institute (2012). Para eles a Gestão de Design é a ótica do design sob a administração e busca conectar design, inovação, tecnologia e gestão para proporcionar uma vantagem competitiva à organização. Já Best (2012), afirma que a Gestão de Design busca identificar e comunicar os caminhos pelos quais o design pode gerar valor para a organização, para ele “o gestor de design é responsável tanto pela coerência e consistência da mensagem de design da organização, quanto por assegurar que ela esteja alinhada à sua estratégia de negócios”.

As empresas podem diferir em suas políticas de Gestão de Design de acordo com quatro variáveis principais (MOZOTA, 2011):

(i) Responsabilidade do design: quando a empresa tem ou não uma pessoa responsável pelo design na organização (PRESS, 1995)

(ii) Experiência em design: que se refere à maneira como a administração percebe o design como um recurso a ser desenvolvido, ou não (PRICE *et al.*, 1995)

(iii) Posicionamento estratégico: que depende da política de design da empresa, sendo esta reativa ou proativa, ou seja, quando a organização é influenciada pelo mercado ou cria, através do design uma demanda antes inexistente (HART *et al.*, 1989);

(iv) Integração do design na cadeia de valor, isto é, o design como competência econômica, administrativa e estratégica (MOZOTA, 2002)

À Gestão de Design cabe identificar e controlar as atividades em que o design possa agregar à empresa, mas não o controle sobre orçamentos, equipe de trabalho e outras tarefas de gestão (MARTINS, 2004). E a sua aplicação e implementação em uma empresa requer tempo,

prática e reconhecimento por parte da empresa (BRUNNER e EMERY, 2010).

Martins e Merino (2008) posicionam a Gestão de Design como:

- Gestão Estratégica de Design: Se caracteriza pela elaboração de uma tática para o avanço da empresa no mercado competitivo;
- Gestão Tática (ou Comercial) de Design: Com foco na geração de conceitos originais e de novas oportunidades de mercado. Nesta categoria são estabelecidas metas e estratégias para implantação de novas formas de administração;
- Gestão Operacional de Design: Objetiva a adequação à comunicação visual da empresa, na manutenção do padrão do material para valorização da marca.

Neste trabalho será trabalhada a Gestão Estratégica de Design voltada para a questão da imagem da empresa. Segundo Mozota (2011), para gerenciar a imagem o design penetra em todos os atributos que criam valor de marca: missão, promessa, posicionamento, expressão, notoriedade e qualidade. Para comunicá-los existe design gráfico na identidade visual, design de produto na performance do produto, design de embalagem no display de exposição e design de interiores nas lojas, por exemplo.

### **2.2.2 Branding**

O termo branding surge a partir do processo que os pecuaristas tinham de marcar o gado com ferro quente “Iron branding”. Esse processo refletia uma visão bem rudimentar do conceito de marca – a identificação, no caso dos bois, como propriedade da fazenda.

Esse conceito evoluiu através dos anos para hoje ser atribuído ao processo de criação, exposição e gestão de uma marca. Nesse sentido, branding significa definir uma relação duradoura e confiável entre marca e consumidor através do desenvolvimento de uma estratégia, posicionamento e outros aspectos determinantes para a construção de uma “alma” para a empresa (Deos apud Costa e Silva, 2002).

A gestão de marca é a gestão dos artigos intangíveis de uma organização – os sentimentos, experiências e percepções geradas em seus usuários, através das mensagens, simbolismos, cores e cultura organizacional (Costa, 2008). A marca inclui e vai além de uma bela identidade visual ou dos produtos e serviços oferecidos, pois representa

todos os fatores subjetivos e emocionais relacionados à conexão entre consumidor e empresa.

Uma marca bem construída é uma ferramenta poderosa de diferenciação. A tecnologia envolvida em produto ou um serviço pode ser facilmente trocada ou substituída, porém o valor criado na mente do consumidor é insubstituível e permite que a empresa se diversifique e se transforme sem perder a lealdade criada com seus clientes (Aaker, 1998).

Porém, não é por estar interligado à fatores subjetivos que o branding deve ser dissociado da estratégia e lógica. Para a construção de uma marca efetiva é necessário utilizar-se da multidisciplinariedade e da visão estratégica da empresa, sendo o resultado do diálogo entre a administração, marketing, vendas, relações públicas, produção, entre outros departamentos de uma organização (WHEELER, 2008). É a partir da estratégia de marca que a empresa buscará a vantagem sobre a concorrência, consolidando o seu posicionamento na mente dos clientes.

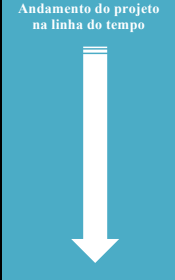


### 3. METODOLOGIA PROJETUAL

O ponto de partida de qualquer projeto de design é a definição de uma problemática ou o entendimento de uma necessidade. Da mesma forma que os problemas ou necessidades são variáveis, os métodos utilizados também devem se adequar ao contexto organizacional em que estão sendo aplicados. Neumeier (2010) afirma que, ao limitar-se a obedecer apenas às fases definidas de um método, acaba-se produzindo resultados não significativos. Logo, este projeto utilizar-se-á de adaptações e escolha de técnicas, métodos e ferramentas que melhor se adequem ao contexto desse trabalho e da organização objeto de estudo deste trabalho.

Este projeto visa desenvolver, através da Gestão de Design, uma estratégia que servirá de base para a criação da marca do Bistrô Rural. Logo, serão duas etapas metodológicas: a primeira para o desenvolvimento da estratégia e dos objetivos organizacionais e a segunda para o redesign da marca da organização.

Quadro 1: Método proposto para esse trabalho

<p>Andamento do projeto na linha do tempo</p> 	<b>PCC 1</b>	<b>GESTÃO DE DESIGN</b>
		Formulação da estratégia
		Seleção da estratégia
	<b>PCC 2</b>	Implementação da estratégia
		<b>DESENVOLVIMENTO DA MARCA</b>
		Condução da pesquisa
		Classificação da estratégia
	Desenvolvimento da identidade	
	Criação dos pontos de contato	

Fonte: da autora (2017)

### 3.1 MÉTODO DE GESTÃO DO DESIGN

A Gestão de Design busca fazer do design e da inovação algo instalado na cultura empresarial, para isso ela deve desempenhar quatro papéis fundamentais (SEIDEL, 2000) (i) visualizar a estratégia empresarial; (ii) procurar a competência central; (iii) reunir informações de mercado; (iv) inovar em processos de gerenciamento.

Dessa forma a Gestão de Design no nível da estratégia conta com três macroetapas (MOZOTA, 2011):

1. Formulação da Estratégia, onde existe o diagnóstico e a definição de um plano para difundir o design por toda a empresa;
2. Seleção Estratégica, que é a escolha de uma técnica para a implementação da estratégia escolhida e o desenvolvimento de ações de design coerentes com os objetivos estratégicos;
3. Implementação da estratégia, onde há a priorização e implementação dessas ações e o controle do desempenho do design na organização.

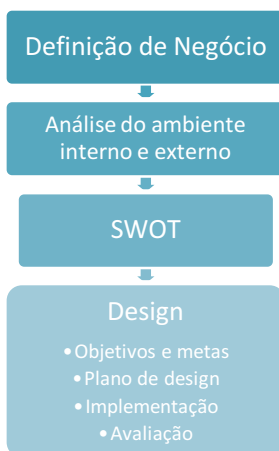
#### 3.1.1 Formulação da Estratégia

Nesta etapa a Gestão de Design busca inserir o design nos objetivos da empresa, participando da formulação dos processos e garantindo uma visão de mercado ainda nesta etapa de planejamento (MOZOTA, 2011).

Como a empresa não possuía nenhum modelo de gestão implementado, houve a necessidade do desenvolvimento de um. Desse modo, este trabalho se utilizou do modelo de planejamento estratégico (LIMA *et al*, 2005) para complementar as etapas de Gestão de Design.

De maneira a ilustrar como ocorrerá essa etapa, demonstra-se os processos originais na figura 5 e 6 e o processo proposto para este trabalho no quadro 1, onde PE representa Planejamento Estratégico e GD Gestão de Design.

Figura 1: Processo do Planejamento Estratégico



Fonte: Planejamento Estratégico, Lima *et al* (2005)

Figura 2: Processo da Gestão de Design

FASES	QUESTÕES A ANALISAR	FERRAMENTAS
1. Formulação de estratégia	Atratividade do setor Oportunidades e ameaças	Análise "PEST" Modelo das cinco forças competitivas de Porter Cenários
Análise competitiva Externa		Grupo estratégico Segmentação Matriz atratividade/ativos
Análise competitiva Interna	Capacidade estratégica Fatores cruciais para o sucesso Pontos fracos e pontos fortes	Cadeia de valor Benchmarking Análise de portfólio
Objetivos organizacionais	Síntese	Análise SWOT
	Governança corporativa Expectativas dos públicos de interesse Ética empresarial Cultura	Matriz poder/interesse Focalização na identidade
	Visão da missão	Auditoria estratégica da gestão de design

Fonte: Mozota: Gestão do Design (2011)

Quadro 2: Etapas da formulação da estratégia

Formulação da Estratégia		
Fase	Atividades	Método de origem
Auditoria de design	Avaliação de coerência	Gestão de Design (GD)
	Estratégia de produto	
	Sistemas de informação	
	Estratégia de comunicação	
Definição do Negócio	Propósito da empresa	Planejamento Estratégico (PE)
	Visão e Missão	
Análise e Diagnóstico	Análise Externa	PE e GD
	Análise Interna	
	SWOT	

Fonte: Adaptação da autora de Lima *et al* (2005) e Mozota: Gestão do Design (2011)

### 3.1.2 Seleção estratégica

Uma estratégia de design parte de uma ótica global da organização e busca difundir-la através da empresa, passando pela comunicação, cultura, produtos e espaços (MOZOTA, 2011). Sendo assim, nesta etapa discute-se como o design será inserido na organização e por onde o processo de inserção do design se iniciará.

A seleção de uma estratégia de design varia de acordo com o tipo do negócio e pode desempenhar um papel estratégico, quando essa é a vontade do empreendedor ou um papel progressivamente estratégico, como é o caso deste trabalho. Para isso, Mozota (2011) propõe três estratégias de design, baseadas no modelo das estratégias genéricas de Porter. São elas:

- Estratégia orientada para o custo, onde a função do design é melhorar processos voltados para a produtividade;
- Estratégia orientada para a imagem, quando o design busca reforçar o posicionamento de mercado da empresa através de sua marca, departamento e estratégias de marketing;



- Estratégia orientada para o mercado, aqui o design atua no posicionamento da empresa voltado a um nicho específico de mercado, logo o design ajuda a organização a entender intrinsecamente certo tipo de usuário;

No caso da empresa Bistrô Rural, irá se trabalhar com uma estratégia de design orientada para a imagem, visto que o restaurante já trabalha com um nicho de mercado específico e tem uma estrutura de custos enxuta. Dessa forma, esse trabalho se propõe a reforçar a imagem da empresa, para que esta possa se comunicar com mais eficiência.

### 3.1.2.1 Elaboração da estratégia

Após a análise do contexto da organização e de definir a missão, visão e valores, deve-se traduzir todo o conteúdo gerado em objetivos e metas para a organização (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

Os objetivos se referem a uma situação ou resultado futuro que se pretende atingir, enquanto meta é a quantificação de um objetivo. As metas, além de realistas, devem ser detalhadas e divididas por prazos, de curta, média e longa duração (OLIVEIRA, 2010).

Logo, esta etapa serve para a delimitação das ações de curto, médio e longo prazo da empresa, em um processo que estabeleça os próximos passos e garanta um fluxo de informação entre os objetivos definidos pelos gestores, através de todos os processos e unidades (marketing, finanças e os demais) da organização, indo até a entrega desses no formato de produtos e/ou serviços para os clientes.

Dentro desta etapa então, são definidos os objetivos a serem alcançados por meio do design e, portanto, este trabalho irá se focar em definir apenas as ações relacionadas ao âmbito de design, escolhendo uma das ações de curto prazo para executar na parte prática do projeto.

### 3.1.3 Implementação da estratégia

Essa é a última etapa do processo de Gestão de Design e é onde se define a ferramenta pela qual o design será inserido na organização. Pelo contexto organizacional da empresa e da estratégia escolhida, este trabalho irá implementar o *mix* de design, proposto por Mozota (2011).

### 3.1.3.1 *Mix* de design

O *mix* de design implementa a gestão do design através da alocação de recursos entre os diferentes departamentos de design de uma organização. Para isso, ele leva em consideração as prioridades da empresa, além dos fatores que esta considera cruciais para sua existência (MOZOTA, 2011).

Portanto, a implementação da Gestão de Design na organização através dessa ferramenta, depende de determinar uma prioridade a cada ano, avaliando se esta está coerente com os objetivos da organização, para então estabelecer metas e orçamentos necessários para a realização das ações priorizadas (MOZOTA, 2011).

Foi-se determinada essa abordagem, pois a empresa é de pequeno porte e não possui funcionários ou orçamento suficiente para a implementação de uma estratégia global de Gestão de Design. Dessa forma, permitir-se-á a análise do contexto da organização uma vez ao ano, avaliando-se quais ações foram mais efetivas e como a empresa está com relação aos seus objetivos de médio e longo prazo. Só assim, com base na realidade da organização naquele contexto, poderá se determinar ajustes ou até novas ações.

## 3.2 MÉTODO PARA O DESENVOLVIMENTO DA MARCA

Para o desenvolvimento da marca será utilizado o *Brand Identity Process*, proposto por Wheeler (2005).

Este processo consiste basicamente de cinco fases: (i) Condução de pesquisa; (ii) Classificação da estratégia; (iii) Design da identidade; (iv) Criação dos pontos de contato; (v) Gestão de ativos. Onde:

- Condução de pesquisa: envolve deixar claro os objetivos, metas e valores da empresa; pesquisar e entender as necessidades dos *stakeholders*, realizar uma auditoria interna, entrevistar gestores e realizar uma pesquisa de marcas existentes.
- Classificação da estratégia: busca sintetizar os aprendizados, estabelecer um posicionamento, co-criar os atributos da marca e escrever um resumo criativo.

- Design da Identidade: vislumbrar o futuro, brainstorm da ideia, explorar as aplicações, finalizar a arquitetura da marca e apresentar a estratégia de identidade.
- Criação dos pontos de contato: finalizar o design da identidade, priorizar as aplicações e desenvolver um programa de identidade.
- Gestão de ativos: propõe desenvolver uma estratégia de lançamento, lançar a marca internamente primeiro, para depois lançar externamente e desenvolver diretrizes de padronização e normatização.



## 4. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

### 4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

O Bistrô Rural, foi fundado em 2003 com a proposta de unir o hobbie de sua fundadora ao espaço ocioso no sítio da família. Por ser uma empresa familiar, o Bistrô carrega em sua identidade gastronômica e visual muito da visão de sua fundadora e da família de seu marido, tradicional italiana.

O restaurante possui uma característica intimista e parte dos valores de seus proprietários que ele seja de difícil acesso e que não existam campanhas para divulgar o local. Logo, a principal forma de atingir novos clientes é feita através da indicação. O ambiente é rústico e conta com um *all-you-can-eat buffet*, com duas opções de entradas, um *buffet* de saladas, pratos principais e sobremesas. As jantãs são servidas quase como um jantar em casa e os clientes são absortos no coloquialismo e aconchego da *chef*.

Atualmente o Bistrô funciona às sextas-feiras e para eventos fechados, contando, para isso, com dois espaços – o Bistrô e a Adega (espaço maior e focado para eventos de maior porte). O menu das jantãs é decidido pela *chef* e fica à mercê de suas inspirações, já os eventos seguem uma lista de pratos disponíveis, onde o cliente tem liberdade de escolha do cardápio.

Desde sua fundação, ele é gerido pela chef e seu marido, ambos responsáveis pela totalidade das tarefas organizacionais realizadas no bistrô. Além da manutenção e gestão da empresa, os proprietários também produzem sua própria linha de produtos artesanais, como: uma linha de vinho branco fino, vinagre, copa, doces e geleias, acetos italianos, destilados e sais temperados que são disponibilizados nos eventos ou vendidos separadamente.

Por ter crescido e se posicionado de forma espontânea, o Bistrô Rural não conta com processos estruturados e identidade visual bem definida. Os proprietários não possuem conhecimentos adequados de gestão e, devido à crescente demanda e reconhecimento do restaurante, fica cada vez mais claro ao casal a necessidade de ampliação de seus serviços, além do desenvolvimento de processos que possam lhes auxiliar na manutenção e desenvolvimento da empresa.

Visando essa oportunidade, a parte prática deste trabalho se propõe a reconstruir o posicionamento e modelo de gestão do negócio, desenvolvendo uma marca como ação de curto prazo.

## 4.2 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

### 4.2.1 Auditoria de design

O processo de design é centrado no ser humano e começa com o presente, não com futuro (LIEDTKA, 2011). Ideias inovadoras são geradas a partir insights sobre a realidade atual, de usuários reais, só após a identificação do tipo certo de problema, cria-se um resumo do projeto e a possível solução (LIEDTKA, 2011; LIEDTKA, 2014). É considerando esse contexto e o fato da empresa Bistrô Rural já existir, que se colocou a auditoria de design antes da definição do negócio.

A auditoria de design permite identificar questões como o propósito e cultura organizacionais, necessárias para a etapa de definição de negócios, ao fazer uma análise profunda da organização e porque a empresa já existe há 18 anos, entende-se que seu propósito, missão e valores já estão, de certa forma, incutidos na organização, e que apenas não foram identificados, dialogados ou descritos.

Sendo assim, a auditoria de design ajuda uma organização a enxergar e comunicar o seu propósito, através de uma análise comparativa dos resultados de design no âmbito de produto, marca e estratégia de comunicação da empresa (MOZOTA, 2011). Segundo Mozota (2011) suas etapas são: (i) Avaliação de coerência; (ii) Estratégia de produto; (iii) Sistemas de informação; (iv) Estratégia de comunicação.

Quadro 3: Auditoria do design método sugerido por Mozota (2011)

Auditoria de design			
Avaliação da coerência	Estratégia de produto	Sistemas de informação	Estratégia de comunicação
<p>Existe uma unidade visível entre as estratégias de design e a estratégia empresarial?</p> <p>Existe coerência visível entre as estratégias de produto, de informação e de comunicação?</p> <p>Há uma estratégia de design global?</p>	<p>Qual o papel da estratégia de produto?</p> <p>Quem supervisiona o papel que o design desempenha nas equipes de lançamento de novos produtos ou grupos de estratégia de produto?</p> <p>Como os investimentos são divididos de acordo com os diferentes tipos de design?</p> <p>Qual a proporção de investimentos em design na fase de identificação de novas oportunidades de negócio?</p> <p>Quais os custos com design em relação aos custos de P&amp;D?</p> <p>Qual a proporção dos custos de design quanto as despesas com embalagem, rótulos e documentos?</p>	<p>Que papel o design representa nos sistemas de informação?</p> <p>Há um procedimento sistemático para observar o design de concorrentes nos pontos de venda?</p> <p>Que tipos de materiais de venda são oferecidos à equipe de venda e qual o seu valor em termos de como essas informações são criadas?</p> <p>Que papel o design de informações desempenha na comunicação interna?</p>	<p>Qual a relação entre as despesas com design e as comunicações corporativas?</p> <p>Qual a percentagem das despesas de design em diferentes técnicas de comunicação?</p> <p>Quem é responsável pela parte gráfica e pela coerência entre a sinalização gráfica e as comunicações corporativas?</p>

Fonte: Mozota Gestão de Design (2011)

#### 4.2.1.1 Avaliação de coerência

Não há hoje uma estratégia de design, nem uma interligação ou coerência visual entre as estratégias da organização e os produtos ou serviços oferecidos

#### 4.2.1.2 Estratégia de produto

Atualmente não existe uma estratégia para desenvolvimento de produtos, assim como não há um processo de pesquisa envolvido ou responsáveis específicos. Todo o processo é feito de maneira intuitiva e depende dos sócios para executá-lo.

Não há uma avaliação da proporção de custos com embalagens e documentos. Fazendo-se uma estimativa a partir dos dados passados e da avaliação dos gestores sobre o assunto, presume-se que essa proporção é de 3 a 5% do valor total reinvestido na empresa.

#### 4.2.1.3 Estratégia de comunicação e sistemas de informação

Os meios de comunicação são informais – boca a boca para vendas e SMS para os atuais clientes. Atualmente não existe um papel definido do design na organização e não há informações disponíveis para que se possa gerar alguma análise nesses pontos.

#### 4.2.1.4 Diagnóstico

Pôde se perceber que não há nenhum tipo estratégia de design na organização, além disso a maior parte dos processos de produto e comunicação são feitos de maneira intuitiva, além de receberem baixa prioridade dentro do contexto organizacional.

### 4.2.2 Definição do negócio

Esta fase busca refletir sobre o propósito de existência da organização. Por que a empresa existe? Qual seu propósito? Aonde a empresa quer chegar? Quem são os clientes? Qual seu negócio? Essas respostas não servem apenas no momento de criação do negócio, mas também devem ser revisadas frequentemente, pois elas são o guia para a construção de estratégias e ações (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

A missão de uma organização representa seu propósito, ou seja, seu motivo de existir. Já a visão, representa a imagem compartilhada dos gestores do que é o futuro da empresa e onde ela está destinada a chegar (PEREIRA, 2010). Por fim temos os valores, estes devem representar o conjunto de princípios e crenças fundamentais da organização, servindo como sustentação e orientação para todas as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2010). São elementos nos quais se sustentam a cultura organizacional e reflete o que os membros realmente acreditam (PEREIRA, 2010).

O Bistrô Rural já possui uma missão, visão e valores definidos a partir de um trabalho de marketing desenvolvido em 2014, sendo:

**Missão:** Criar um ambiente único com uma comida feita com carinho.

**Visão:** Ser um Bistrô que transforme a experiência gastronômica, no prazer da companhia.

**Valores:** Amor, Transparência, Inspiração e Excelência.



Atualmente esses dados condizem com a cultura organizacional e visão da chef e de seu marido, mas não servem como guia nas ações ou estratégias da empresa. Há também o fato dos proprietários não lembrarem ou assimilarem esses dados para si, quando tomam as decisões de negócio. Tendo isso em consideração, sugeriu-se realinhar a missão visão e valores trazendo essas definições para a realidade dos proprietários traduzindo-as em um processo simples e replicável que possa ser acessado sempre que necessário pelos fundadores.

### 4.2.3 Análise/Diagnóstico

#### 4.2.3.1 A análise do ambiente interno e externo

A análise do ambiente externo busca analisar elementos, como: oportunidades, ameaças, tendências de mercado e incertezas. Por ser longa e possuir um alto nível de detalhamento, este tipo análise consome muitos recursos e, portanto, pede um escopo delimitando os fatores mais cruciais a serem estudados, de modo a evitar um alto gasto de recursos e gerar baixo impacto na estratégia (AAKER, 2007).

Já a análise de ambiente interno, tem por objetivo evidenciar as deficiências e pontos fortes da empresa (OLIVEIRA, 2010). Seus dados são obtidos a partir da segmentação da empresa em um conjunto homogêneo de atividades, onde cada segmento é então analisado de forma a elencar fatores chaves que a empresa deve dominar a fim de superar a concorrência (MOZOTA, 2011).

O quadro 4 sintetiza o escopo de análise do ambiente, interno e externo utilizado neste trabalho.

Quadro 4: Análise do ambiente interno e externo

Organização	Recursos	Stakeholders	Ambiente
Área de atuação da organização	Marketing	Público alvo	Fator demográfico populacional
Propósito e finalidade principal da organização	Finanças	Fornecedores	Fator sociocultural
Planejamento da localização	Tecnológico	Recursos Humanos	Fator político legal
Estrutura organizacional		Concorrentes	

Fonte: Da autora (2017)

- **Área de atuação da organização:** O Bistrô Rural é um empreendimento da área alimentícia.
- **Propósito e finalidade principal da organização:** O propósito desta organização é: criar um ambiente único, com uma comida feita com carinho e tem como visão poder proporcionar novas experiências gastronômicas no prazer da companhia.
- **Tipo de estrutura organizacional:** A Estrutura definida é a funcional, onde a divisão do trabalho, as decisões, operacionalização, responsabilidades e estratégias são concentradas em uma única pessoa.
- **Planejamento da localização:** Sua localização não foi planejada. O Bistrô está situado em um sítio. Surgiu através da sugestão de amigos e aproveitou o lugar para que houvesse uma integração com a natureza, o que o tornou um importante ponto de diferencial competitivo.
- **Planejamento de layout:** O arranjo físico da organização não foi planejado, sendo construído e modificado ao longo do tempo, seguindo conceito do restaurante, rústico e aconchegante. Os processos de produção do arranjo físico são: limpeza qualificada em todos os locais e materiais utilizados pela organização. Também na mudança da disposição das mesas, que ocorre de acordo com a quantidade de clientes presentes.
- **Marketing:** O Bistrô iniciou a utilização do marketing no negócio no início de 2014. Sendo as três metas principais:
  - Melhorar o planejamento mensal financeiro, investimentos e registro de atividades-chave;
  - Prospecção e comunicação: definir com quem e como o Bistrô deve se comunicar, além de iniciar a prospecção de parceiros e futuros clientes;
  - Renda: definir custos, lucros e investimentos do Bistrô

Dessas metas, foram alcançadas até o momento a primeira e parcialmente a última. Foi feito um fluxo de caixa que tem sido acompanhado e avaliado pela gestora há um ano e meio. Porém,

muitas das informações ainda são insuficientes visto que a chef mistura gastos da sua residência particular com o do Bistrô ou esquece de contabilizar itens e despesas.

- **Recursos Humanos:** A empresa não possui RH, o único funcionário é o caseiro que reside na propriedade e é responsável pela manutenção do sítio.
- **Finanças:** O sistema financeiro na organização é controlado pela proprietária, fazendo uma análise de custos do estabelecimento. Porém, essa análise financeira não é muito detalhada e só permite uma visão grosseira dos lucros e custos do estabelecimento
- **Fator econômico:** O Bistrô aceita apenas cheque e dinheiro, pois as máquinas de cartão exigem legalização e mensalidade fixa, e como o restaurante abre apenas uma vez por semana não se torna atrativo ter uma. Os pratos têm o seu valor calculado com base nos produtos e é um *all-you-can-eat buffet*.
  - Outros fatores econômicos importantes:
  - Compra de alimentos;
  - Compra de bebida;
  - Luz e água;
  - Garçom quando necessário – eventos acima de 50 pessoas;
  - Manutenção dos eletrodomésticos;
  - Custos de limpeza;
  - Decoração/ambientação;
  - Envio de sms com cardápio;
  - Transporte dos alimentos;
  - Recebimento:
  - Cheque - dinheiro;
  - Preço definido na demanda;
  - Valor fixo do dia/ prato
- **Fator demográfico:** Caxias do Sul tem uma área correspondente a 1.644,296 km<sup>2</sup>, com uma população de 435.564 habitantes e sua expectativa de vida é cerca de 74 anos. A maior parte da população está entre a faixa etária dos 25 e 29 anos, mas mantém-se alta até os 50-54 anos. Tem renda per capita de R\$ 36.034,

com 32% da população que recebe acima de 10 salários mínimos e cerca de 92% da mesma vive em área urbana.

- **Fator sociocultural:** Caxias do Sul é composta principalmente de famílias italianas, sendo assim, sabe-se que culturalmente apreciam boa comida. Vinho, queijo, pães e massas fazem parte da dieta da maioria. São bastante patriotas, tem orgulho de suas origens e buscam se relacionar com linhagens similares. São tradicionalistas e fiéis, tendem a consumir sempre nos mesmos locais.
- **Fator político-legal:** Atualmente o Bistrô Rural não é legalizado e não é viável financeiramente que isso aconteça no curto e médio prazo.
- **Fator tecnológico:** Equipamentos disponíveis: Fogão e Forno industriais, duas geladeiras e dois freezers localizados na cozinha e mais uma geladeira dentro do bistrô para as bebidas – cozinha e restaurante são separados.  
Possui adega – tem algumas mesas, mas é um espaço mais reservado para festas. Possui também duas geladeiras para bebidas.  
Um fator tecnológico a ser utilizado são as mídias sociais como um meio de comunicação com o cliente. Aplicativo para reservas, mapas, cardápios, e-mail, facebook ou blog. Ainda não foi avaliado o melhor meio a ser utilizado.
- **Público-Alvo/ Clientes:**
  - Classe social entre B e A, renda entre ou acima de 10 salários mínimos.
  - Faixa etária - 30 à 60 anos, ambos os sexos.
  - Educação - Ensino superior completo.

Psicográficos: Geralmente jovens casais, grupo de amigos e famílias, já estruturados no trabalho ou se estruturando. Buscam retornar à natureza, encontrar um lugar onde se sintam em casa.  
Comportamentais - Pessoas que buscam prazer gostam de estar em contato com a natureza e valorizam o meio ambiente.

Procuram um consumo consciente e gostam de exclusividade e intimidade.

Hábitos de consumo: Não costumam buscar preço e sim recompensa. Tendem a consumir produtos exclusivos e tecnologia.

Benefícios procurados: Procuram uma comida de qualidade e um ambiente diferenciado.

Frequência de consumo: É um público que procura constantemente por lazer. No Bistrô é notada uma frequência a cada duas semanas/ 1 mês.

Estímulo de Compra: Buscam se relacionar com amigos e família num ambiente confortável e aconchegante que ofereça ao mesmo tempo qualidade de serviço e preço justo.

#### • **Fornecedores**

- Sgorla – fornecimento de queijos e outros derivados.
- Açougue de Galópolis – Filé e demais carnes.
- Tumeleiro – Vinhos.
- Makro – bebidas e alguns produtos de varejo (limpeza e alguns alimentos embalados – óleo, farinha etc)
- Volmir – Demanda de garçons para grandes eventos.
- Feira de sextas – Saladas frescas.
- Carmem do Padova – Notas fiscais para eventos de empresas.

#### • **Concorrentes e Similares**

Para este trabalho, entende-se por concorrência empresas que disputam com o Bistrô Rural por espaço no mesmo nicho de mercado. Aqui, por concorrentes diretos entende-se bistrôs que trabalham no mesmo nicho, ou seja, possuem uma proposta de valor inusitada e são microempresas, por concorrentes indiretos estabelecimentos que concorrem por proposta de valor, mas não são necessariamente bistrôs ou seja, bares, cafés e outros que também possuem uma proposta diferenciada e por similares empresas do ramo alimentício que possuem uma proposta diferenciada, mas que não oferecem necessariamente o mesmo tipo ambiente, ou não concorrem por público alvo.

a. Concorrentes diretos

○ **Bistrô e cafeteria Anis**

Uma casa que foi transformada em restaurante, ambiente reservado e poucas mesas. O espaço é bem decorado apesar de pequeno e o buffet é parecido com o de um restaurante normal. Tem preços competitivos e é perto do centro de Caxias do Sul.

○ **Bistrô São Lourenzo**

Tem duas propostas – durante o almoço traz o estilo de *comfort food* – baseado em ingredientes disponíveis no dia, com um toque caseiro. Já à noite traz uma sofisticação maior, trabalhando com a *fusion cuisine*. Tem um local reservado e uma proposta bem tradicional. Trabalha com reserva e cartão.

○ **Le Petit Bistrô**

Bistrô com a cozinha francesa. Oferece além do cardápio a opção de degustação, que é quando o cliente tem a opção de testar todos os pratos – de entradas até a sobremesa.

É uma casa pequena e aconchegante, os pratos são bem decorados, porém o custo médio de consumo é bem elevado. Também aceita diferentes tipos de pagamento.

b. Concorrentes indiretos

• **Bugio Eco**

Foi considerado indireto pois oferece um cardápio Italiano e focado em comida orgânica, dividindo clientes com o Bistrô Rural. O ambiente é dividido entre bistrô e parede de escalada. Todo o bar é construído em madeira e o menu é de pizzas orgânicas artesanais e saladas, também oferece uma opção de customização de cardápio, com opções veganas e sem glúten. Além de bar e escalada, o local também permite a realização e locação do espaço para eventos. Aceita cartão e oferece wi-fi. Custo benefício é bom, o custo da alimentação não é elevado, principalmente considerando-se os alimentos orgânicos.

- **Mississippi Delta Blues Bar**

É considerado um concorrente indireto por possuir uma proposta diferenciada e atender à um público-alvo específico similar ao Bistrô Rural, muitos dos clientes da empresa também frequentam esse bar. Os atendentes são bem-dispostos e nos finais de semana há sempre uma banda de blues. Tem espaço físico bem limitado e a maioria das mesas fica na área externa, causando desconforto no alto do inverno. O bar também tem um custo alto médio de consumação – o que se torna um ponto negativo. O foco é em petiscos, cervejas e coquetéis, mas possui alguns pratos-feitos e hambúrgueres.

- **Barlavento Morangos hidropônicos**

Foi selecionado como concorrente indireto por ser um estabelecimento que oferece uma proposta de valor semelhante ao Bistrô Rural. O Barlavento também é localizado fora da zona urbana de caxias, a 14 km do centro e propõe um ambiente diferenciado, com produtos naturais produzidos no local e alimentos orgânicos. O cardápio varia de acordo com a estação e os alimentos produzidos lá, seu foco é nos doces e sobremesas. O Barlavento também conta, além da produção de morangos hidropônicos, com produtos próprios e o bistrô com uma pequena pousada, onde alguns clientes podem optar por passar o final de semana.

c. Similares

- **Amada Cozinha**

Recentemente atua como restaurante e cafeteria, tendo uma sede pequena dentro de uma outra empresa. Anteriormente ao café seu foco era em preparar cardápios para outros eventos como *brunchs*, coquetéis e *coffee break*. A comida é orgânica, totalmente customizável e é preparada por duas especialistas em nutrição que já ganharam inúmeros prêmios pelo Amada Cozinha. No restaurante e café são servidos pratos prontos, onde o cliente não tem a opção de escolha e o menu é uma placa de giz no exterior do restaurante.

#### 4.2.4 SWOT

Estas análises podem ser, então, sintetizadas numa matriz SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunity, Threats*) permitindo uma avaliação e compreensão dos dados captados no diagnóstico, para então criar estratégias que possam potencializar os pontos positivos e/ou reverter as fraquezas.

Para desenvolver a matriz, divide-se os resultados da análise externa entre as oportunidades ou ameaças e, os resultados da análise interna, em forças e fraquezas. Oliveira (2010) define estas etapas da seguinte forma:

- Oportunidades: Refere-se a oportunidades que o mercado ou agentes externos oferecem à organização;
- Ameaças: São fatores externos e que podem ameaçar ou criar obstáculos à estratégia da empresa e que podem ou não ser evitados;
- Forças: Fatores internos à organização que permitem um ambiente favorável em relação ao mercado;
- Fraquezas: São pontos fracos no ambiente interno e que podem prejudicar a empresa perante ao mercado;

Figura 3: Matriz SWOT

S W O T	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	<b>Forças</b> (Strengths)	<b>Fraquezas</b> (Weakness)
Ambiente Externo	<b>Oportunidades</b> (Opportunities)	<b>Ameaças</b> (Threats)

Fonte: Magalhães e Sampaio (2008)



#### 4.2.4.1 Forças:

- Atendimento exclusivo;
- Segundo pesquisa com consumidores ser permitido fumar é considerado força;
- Possibilidade de reserva e realização do evento apenas para um grupo pequeno e fechado;
- Ambiente simples e agradável;
- É visto como um ambiente secreto – exclusivo;
- Comida artesanal;
- Preço competitivo mesmo sendo um espaço gourmet;
- Local

#### 4.2.4.2 Fraquezas:

- Abertura uma vez por semana;
- Pouca abertura nas mídias sociais;
- Contato espaçado com os clientes;
- Pouca estruturação interna

#### 4.2.4.3 Oportunidades:

- Aumento do número de pessoas na classe A e B em Caxias do Sul e região;
- Busca por ambientes fora da cidade;
- Busca por locais que favoreçam a personalização;
- Propicia a experiência “do campo”, mas com o fator de estar apenas a 15 minutos de distância da cidade

#### 4.2.4.4 Ameaças:

- Lei Seca;
- Concorrentes mais próximos aos consumidores;
- Concorrentes aceitam outros tipos de pagamentos;
- Crise econômica

#### **4.2.5 Cruzamento da SWOT**

Após fazer esta primeira análise dos fatores faz-se o cruzamento das capacidades internas (Forças e Fraquezas) e externas (Oportunidades e Ameaças) com o intuito de obter resultados mais expressivos. Esse cruzamento gera quatro novos quadrantes, sendo eles:

##### **1. Vantagem competitiva (força x oportunidade)**

Representa os pontos fortes da empresa e daqui podem ser retiradas as estratégias para maximizar as forças e alcançar novas oportunidades

##### **2. Capacidades de defesa (forças x ameaças)**

Este cruzamento relaciona como os pontos fortes vão impedir que as ameaças desestabilizem a organização.

##### **3. Necessidade de orientação (fraquezas vs oportunidades)**

Este cruzamento indica como os pontos fracos estão impedindo que as oportunidades possam ser aproveitadas, e por isso devem ser avaliadas maneiras de corrigi-los.

##### **4. Vulnerabilidade (fraquezas vs ameaças)**

Demonstra os principais pontos fracos da organização e por isso indica que estratégias podem ser criadas para evitar essa situação.

Quadro 5: Cruzamento da SWOT

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	<p><b>VANTAGENS COMPETITIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local no campo e ao mesmo tempo acessível [10 minutos de distância do centro da cidade]</li> <li>• Experiência única</li> <li>• Sensação de pertencimento à um grupo</li> <li>• Alto valor agregado a um custo acessível</li> <li>• Ambiente exclusivo</li> </ul>	<p><b>NECESSIDADES DE ORIENTAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A falta de uma identidade visual e de estratégias de comunicação dificultam a visibilidade da empresa – principalmente de novos clientes</li> <li>• Aumentar a sensação de “campo” explorando novos fatores sensoriais</li> <li>• Possibilidade maior de personalização e intimidade nos eventos</li> </ul>
Ameaças	<p><b>CAPACIDADES DE DEFESA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com taxistas e descontos em uber/cabify</li> <li>• Faz parte da proposta ser rústico então incluem-se aqui algumas das peculiaridades do restaurante, pois estas fazem parte de um ritual</li> </ul>	<p><b>VULNERABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A falta de uma estrutura interna prejudica na agilidade de alguns processos que poderiam facilitar a execução ou bareatear alguns custos de produção</li> <li>• Concorrentes de mais fácil acesso e com outros tipos de pagamento.</li> </ul>

Fonte: Da autora (2017)

#### 4.2.6 Diagnóstico

Três aspectos positivos que poderiam ser citados aqui são: o atendimento e lugar diferenciados, a estrutura enxuta da empresa que comporta eventos de grande porte mesmo com a limitação de pessoas e recursos e a lealdade dos clientes ao bistrô, pois a maioria cria uma sensação de pertencimento e de amizade.

Já três aspectos negativos são: a falta de uma melhor comunicação da proposta de valor e a falta de exploração de outras potenciais ações com os clientes, uma comunicação deficiente com os consumidores e a restrição ao uso de tecnologias pela proprietária do negócio

A partir desses pontos e da análise feita acima são sugeridas algumas ações de melhoria:

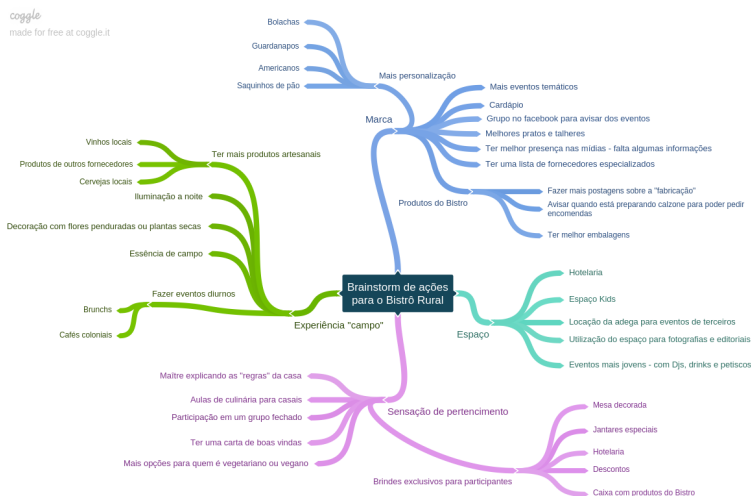
- Explorar novas frentes de negócio;
- Criar uma maneira mais eficiente de iniciar e manter contato com os clientes;
- Inserir aos poucos mais tecnologia no negócio;
- Comunicar de forma mais efetiva a proposta de valor;
- Explorar ações que gerem uma experiência positiva no consumidor;
- Adaptar alguns pontos de contato com o cliente que estão deficientes no momento;
- Desenvolver uma marca para o Bistrô Rural

### 4.3 SELEÇÃO DA ESTRATÉGIA

A Estratégia a ser utilizada neste trabalho será a de imagem, onde o objetivo é buscar melhorar a imagem do Bistrô perante o mercado e seus consumidores. Priorizou-se, então, em curto, médio e longo prazo, as ações que poderão conferir um resultado nesse sentido.

Ao explorar os pontos indicados no diagnóstico percebeu-se que as experiências mais positivas relatadas pelos clientes não eram relacionadas necessariamente à comida ou ao atendimento e sim a fatores mais subjetivos, como o local ser fora da cidade, poder colher fruta no pé, ver o pôr do sol, fugir da tecnologia, até mesmo experimentar a sensação de “campo”. Dessa forma, tomou-se a decisão de abordar essas sensações de modo a ampliar as experiências positivas relacionadas a frequentar o Bistrô, fortalecendo ainda mais a relação cliente-empresa. Logo, os principais pontos-chaves identificados são: a marca, o espaço, a experiência de “campo” e a sensação de pertencimento – “fazer parte” de um grupo. Por conseguinte, foi feito um *brainstorm* com os proprietários e clientes com o objetivo de co-criar novas ações para o Bistrô Rural. O resultado final pode ser visto no mapa mental abaixo:

Figura 4: Brainstorm de oportunidades para o Bistrô Rural



Fonte: Da autora (2017)

Após analisar os resultados do brainstorm as ideias foram organizadas em objetivos de curto prazo, médio e longo prazo. Onde curto prazo entende-se as ações a serem realizadas entre o período de 6 meses a 1 ano e meio, médio prazo entre os próximos 2 a 5 anos e longo prazo 5 a 10 anos.

## 1. Curto prazo

- Ter uma regularidade de realização eventos, abrindo no mínimo 3 vezes por mês;
- Desenvolver uma marca para o Bistrô Rural;
- Iniciar um projeto de iluminação externa e interna;
- Escolher uma essência para o Bistrô que remeta ao campo;
- Fazer um grupo secreto no facebook para testar se é viável realizar um aplicativo e validar se os proprietários conseguirão manter uma frequência e criar o costume de alimentar melhor as mídias sociais;
- Investimento em um computador;
- Investir em pequenos vasos para colocar flores nas mesas;
- Investir em vender melhor os produtos do Bistrô

## 2. Médio prazo

- Concluir projeto de remodelação da iluminação e ambiente;
- Começar a acompanhar a frequência dos clientes;
- Mais opções de cardápio;
- Hotelaria;
- Melhorar a prataria;
- Espaços *Kids*;
- Iniciar a prospecção ativa de clientes por meio de convites personalizados;
- Incluir mais tipos de cerveja;
- Incluir brindes para os clientes mais frequentes;
- Fazer eventos nas datas e feriados comemorativos

## 3. Longo prazo

- Aumentar 10% ao ano o rendimento com base no ano de 2016;
- Contratar um *Maitre*;
- Inserir mais alimentos produzidos no próprio local no cardápio (*farm on table*) e opção orgânicas;
- Ampliar a cartela de eventos

A implementação dessas ações será feita a partir da utilização do Mix de Design (Mozota 2011). Sendo assim, é importante notar que, apesar da distribuição desses objetivos de maneira cronológica, devido às limitações financeiras da organização, assim como a situação atual de crise no estado do Rio Grande do Sul, a alocação de recursos e definição das prioridades a serem implementadas podem ser alteradas de acordo com a revisão anual da estratégia.

Para melhor visualização de como as ações de curto prazo serão distribuídas ao longo do próximo ano, contruiu-se uma linha do tempo que pode ser vista na Figura 10 abaixo.

Figura 5: Distribuição cronológica das ações de curto prazo



Fonte: Da autora (2017)





## **5. DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE VISUAL**

Após as etapas de análise, diagnóstico e elaboração da estratégia para a empresa, inicia-se a primeira ação de curto prazo determinada – o desenvolvimento de uma marca para o Bistrô Rural.

Um projeto de identidade visual busca como principal objetivo externalizar a essência da empresa, produto ou serviço que ela representa (MOZOTA, 2011). O ícone, logotipo, as cores e outras extensões da marca, buscam representar uma experiência entre consumidor e produto, ou consumidor e empresa e se tornam sinalizadores da confiança depositada na organização (Strunck, 2012).

O desenvolvimento da marca para o Bistrô Rural, se dará com base no método proposto por Wheeler (2005) que contempla as seguintes etapas: (i) Condução de pesquisa; (ii) Classificação da estratégia; (iii) Design da identidade; (iv) Criação dos pontos de contato; (v) Gestão de ativos.

Deve-se atentar ao fato que, devido as delimitações e prazo desse trabalho a última etapa do processo proposto não será desenvolvida, ficando de encaminhamento futuro, assim como outras aplicações não atendidas neste projeto.

### **5.1 CONDUÇÃO DE PESQUISA**

O primeiro passo da condução de pesquisa é deixar claro os objetivos e metas da empresa, entrevistar os gestores e realizar uma auditoria. Como esses passos já foram atendidos pela etapa de formulação da estratégia da Gestão de Design, optou-se por não repetir aqui os resultados obtidos, apenas complementando as pesquisas com pontos que possam não ter sido atendidos anteriormente. Nesta etapa também é necessário identificar as necessidades dos stakeholders e realizar uma pesquisa das marcas existentes.

#### **5.1.1 Personas**

De acordo com Vianna (2012) as personas são uma compilação de arquétipos e comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos e representam suas motivações, desejos e expectativas. As personas servem para ajudar na análise de perfil dos clientes de uma organização, compilando características subjetivas que podem auxiliar no desenvolvimento de estratégias específicas de marketing e posicionamento (COOPER 1999). Com base no perfil de público alvo

abordado neste trabalho e nas características de clientes reais foram elaboradas três personas – A gestora, a artista e o advogado.

- **A Gestora**

Figura 6: Persona 1



Fonte: Cedido por Lila Zambon Michelin, imagem do perfil de Facebook (2017).

Lila tem 36 anos, é casada e tem dois filhos. cursou faculdade de administração e tem pelo menos uma especialização. Já atingiu o auge de sua carreira e tem uma renda acima dos 10.000 reais ao mês. É familiarizada com tecnologia e a utiliza com facilidade. Normalmente frequenta eventos sociais junto de sua família, bebe moderadamente, principalmente drinks ou vinhos de alta qualidade. Gosta de locais que oferecem pequenos requintes, mas não aceita pagar preços altos por eles, logo, preço é um fator decisivo na hora de escolher um local para jantar fora. Além disso, para ela é importante passar tempo de qualidade com a sua família e ela leva isso em consideração ao escolher um local para jantar. Se preocupa com o meio ambiente e com a origem dos alimentos, principalmente por causa dos filhos. Para Lila seu status é relacionado ao nome da sua família e portanto gosta de estar sempre a frente das novidades, sendo símbolo de referência dentro do seu círculo de amigos. Por causa dessa posição, normalmente prefere ouvir músicas clássicas brasileiras como Caetano Veloso e Chico Buarque, ouvindo também músicas lounge que apenas complementam o ambiente em que ela está.

- **A Artista**

Figura 7: Persona 2



Fonte: Cedida por Adriana Menezes, foto de perfil de Facebook (2017)

Adriana é uma mulher de 43 anos, classe B que tem uma carreira de baixa carga horária e possui uma vida social agitada. Conhece e usa de maneira intermediária as mídias sociais utilizando principalmente Facebook e Whatsapp para conversar com família e amigos. Gosta de viajar e de investir em jantares e comida de qualidade. Normalmente busca espaços para frequentar com o seu grupo de amigos, consumindo bastante álcool, principalmente cerveja ou caipirinha. Ela é extrovertida e comunicativa, está constantemente buscando novas coisas para conhecer e, quando pode, leva juntos os amigos, por isso gosta muito de atividades ao ar livre e de aproveitar a natureza. Para ela não é necessariamente relevante conhecer a origem de seus alimentos, pois gosta de se sentir bem e busca reforçadores dessa sensação. Logo, o mais importante ao jantar fora é se sentir acolhida e ter um ambiente que permita intimidade podendo, assim, aproveitar o tempo com os amigos. Enquanto aproveita os amigos, gosta de ouvir músicas brasileiras e bandas de rock dos anos 80.

- **O Advogado**

Figura 8: Persona 3



Fonte: Cedida por Romerito Greschuk Moser, foto de Perfil de Facebook (2017)

Romerito tem 32 anos e está com a carreira em ascensão na empresa em que trabalha. Fez faculdade de Direito e é bem familiarizado com tecnologia, usa vários gadgets e busca estar sempre atualizado. Gosta de sair com os amigos ou colegas de trabalho para beber nos finais de semana e normalmente bebe bastante, principalmente cerveja ou whiskey. Como normalmente vai de carro para os bares, para ele é um incômodo se preocupar com uma possível multa, mas isso não o impede de beber moderadamente e dirigir. Gosta de ir a eventos diversificados, pois gosta de experimentar diferentes culturas e comidas, sendo assim também é eclético quanto as músicas que ouve, que vão desde desde pop e ao indie até o rock clássico. Para ele é importante saber de onde vem o alimento que ele está consumindo e gosta de estar em contato com a natureza. Tem medo de perder o emprego devido a crise e almeja continuar crescendo profissionalmente, para no futuro construir uma família.

### 5.1.2 Análise visual de concorrentes

A Análise de Concorrentes é uma etapa importante para que a empresa possa estabelecer o seu diferencial competitivo, ou seja, o motivo pelo qual o Bistrô Rural será escolhido, em determinada situação, quando comparado aos seus concorrentes.

Para isso busca-se entender o mercado, identificando vantagens e desvantagens e assim apontando possíveis necessidades de aperfeiçoamento ou reestruturação do produto, da comunicação ou do posicionamento (PACHECO, 2016).

Para que essa análise seja feita deve-se focar em quatro tópicos (Veiga, 2013); (i) produto e suas características fundamentais, (ii) comunicação da empresa com seu público e quais são os meios utilizados para isso (site, redes sociais, ações, linguagem), (iii) Identidade Visual, no qual deve ser analisada a marca, a presença de símbolo, cores, tipografia, grafismos, elementos adicionais e como todos estes elementos apresentam a individualidade da empresa e (iv) posicionamento, ou seja, a atuação da empresa perante seu público-alvo e seus concorrentes e o espaço de referência que elas ocupam na mente dos consumidores.

Por este tópico já ter sido abordado na análise de ambiente externo deste trabalho, buscou-se investigar os aspectos mais relacionados a comunicação visual. Além disso, também foram feitas as análises de dois cases externos de bistrôs que possuem uma proposta de valor diferenciada que de certa forma atuam sobre uma restrição similar a do Bistrô Rural.

- **Bistrô e Cafeteria Anis**

Figura 9: Marca Bistrô e Cafeteria Anis



Fonte: Página do Bistrô Anis no Facebook

O símbolo é uma representação gráfica da semente de anis, dentro de um emblema. A marca tem uma legibilidade baixa pois as cores são muito claras, prejudicando também a sua aplicabilidade. A tipografia é

cursiva e as cores utilizadas são todas em tons pastéis sem nenhum contraste o que traz a sensação de feminilidade, delicadeza e romantismo.

O local é bem decorado e harmônico, mas o buffet aparenta ser o mesmo de um restaurante normal e, portanto, perde-se um pouco da proposta de valor.

O site é bem programado e possui as informações de fácil acesso e com uma linguagem visual simples.

Figura 10: Referências visuais Bistrô Anis



Fonte: Site e página do Bistrô Anis no Facebook

- **Bistrô São Lourenzo**

Figura 11: Marca Bistrô São Lourenzo



Fonte: Página do Bistrô São Lourenzo no Facebook

O logotipo pode ser classificado como um emblema. A marca utiliza cores escuras como o vinho, verde escuro e marrom e a tipografia é cursiva e clássica, passando a sensação de tradição, apatia e frieza.

O site não é bem estruturado e as informações são confusas. O menu chama pouca atenção pois utiliza cores muito escuras e opacas, sem nenhuma imagem ou contraste efetivo. Sendo assim é difícil para o consumidor identificar as informações necessárias.

A página de facebook é bem atualizada, mas com um baixo engajamento dos consumidores. O local é amplo, mas a decoração deixa a desejar pois remete a restaurantes mais tradicionais

Figura 12: Referências visuais Bistrô São Lourenço



Fonte: Site e página do Bistrô São Lourenço no Facebook

o **Amada Cozinha**

Figura 13: Marca Amada Cozinha



Fonte: Página da Amada Cozinha no Facebook

A marca é bem resolvida e se utiliza de diferentes versões horizontal e emblema. A tipografia não serifada e as cores são todas em tons pastéis, transparecendo jovialidade e sustentabilidade.



Não possui site, portanto toda a comunicação é concentrada na página de facebook que é constantemente atualizada. As opções de menu são escolhidas pela empresa e não há opções de buffet. No caso da Minha Amada Cozinha não há cardápio, apenas um quadro de giz que marca o prato do dia na entrada do local.

Figura 14: Referências visuais Amada Cozinha



Fonte: Página do Amanda Cozinha no Facebook

○ **Le Petit Bistrô**

Figura 15: Marca Le Petit Bistrô



Fonte: Página do Le Petit Bistrô no Facebook

A marca consiste apenas de tipografia serifada, sem símbolo – nas cores branco e bordo. Não há um alfabeto institucional e percebe-se o uso de várias tipografias em diferentes publicações e cardápios. A carta de vinhos também não segue um padrão visual e é de difícil visualização para o leitor – com fundo branco, baixa legibilidade e mistura de diferentes tipografias. Segue-se, porém, o padrão cromático. O local é bem aconchegante e utiliza uma iluminação amarelada.

O site é estético e funcional, mas as informações nele são muito básicas e explicam pouco o que é o local e como funciona. A página de facebook é ativa e recebe bastante engajamento dos seus usuários.

Figura 16: Referências visuais Le Petit Bistrô



Fonte: Site e página do Le Petit Bistrô no Facebook

- **Mississippi blues bar**

Figura 17: Marca Mississippi



Fonte: Página do Mississippi Delta Blues Bar no Facebook

A marca consiste apenas de tipografia não serifada e com características de black letter. Apresenta também a textura de grafite.

As cores presentes na marca são o azul escuro, preto e cinza. Existe um padrão visual, porém ele não é bem definido - as cores variam, assim como as tipografias – dependendo do evento.

Possui um site, mas ele é um pouco confuso devido ao excesso de informações.

Figura 18: Referências visuais do bar Mississippi



Fonte: Site e página do Mississippi Delta Blues Bar no Facebook

- **Barlavento Morangos Hidropônicos**

Figura 19: Marca Rio do Vento



Fonte: Site do Rio do Vento

Não existe uma marca bem definida, pois o negócio é dividido em três frentes – Rio do Vento que se refere a produção de morangos hidropônicos e venda de produtos derivados, Barlavento que é o bistrô e uma hospedaria, que ainda não possui uma marca.

Nas comunicações prevalece a marca do Rio do Vento, porém o nome mais conhecido e procurado pelos clientes é o do Barlavento, o que gera uma confusão visual. Isso é agravado pelo fato que a maior parte dos clientes do Barlavento são turistas, ou seja, na hora de um primeiro contato entre empresa e consumidor não há uma clareza e diferenciação entre as marcas e os produtos oferecidos. A empresa também não possui facebook, sendo assim a comunicação direta com consumidores também é prejudicada. O site não é estético, mas contém todas as informações necessárias do local.

O local é agradável e decorado com estilo náutico, as cores utilizadas são o rosa e o bege e a tipografia principal é serifada, e o alfabeto institucional é não serifado e *hand-written*, o que passa uma sensação de certa infantilidade.

Figura 20: Referências visuais do Barlavento



Fonte: Site do Rio do Vento morangos Hidropônicos

○ **Bugio Eco**

Figura 21: Marca Bugio Eco



Fonte: Página do Bugio Eco no Facebook

A marca é um emblema, aplicado em um fundo com textura de madeira e utiliza apenas cores quentes como amarelo e vermelho. A tipografia é mista e a legibilidade é baixa. Por causa do excesso de

informação, texturas e das cores, a marca traz uma sensação de rústico, agressividade, calor e causa também cansaço visual.

O facebook é constantemente atualizado, mas com baixo engajamento de seus usuários. Não possui site.

O ambiente é aconchegante e caloroso por causa do uso da madeira e da iluminação.

Figura 22: Referências visuais do Bugio Eco



Fonte: Página do Bugio Eco no Facebook

### 5.1.3 Cases Externos

Além dos concorrentes já abordados acima, investigou-se também dois cases externos que possuíam similaridade nas suas propostas de valor em relação a do Bistrô Rural, de modo a avaliar como se dá a comunicação destes locais.



- **Ginger**

Figura 23: Marca Ginger



Fonte: Página do Ginger no Facebook.

Ginger é um bar localizado em Curitiba – foi trazido como um case de estudo por ser um bar “secreto”, ou seja, sua proposta é um pouco semelhante com a do Bistrô e achou-se interessante estudar como se dá a comunicação desse local e como eles mantêm o fator do secreto, ainda buscando novos clientes.

O bar é localizado atrás de uma galeria de arte e por isso é necessário saber onde ele fica. Tem um ar burlesco e trás diferentes atrações para o público – inclusive um evento as cegas – onde os expectadores nunca sabem o que vão encontrar.

Para se frequentar o local é necessário entrar na página de facebook do bar, lá eles disponibilizam os eventos e avisam que a senha de acesso será passada via whatsapp junto com a confirmação de reserva.

Porém, qualquer pessoa consegue saber quais os eventos que estão acontecendo e pegar uma senha não é difícil, o que não gera uma experiência de participar de um grupo único, ou de ir a um lugar realmente secreto.

As mesas são normais e o espaço interno não é muito acolhedor.

Sua marca é amarelo, laranja e vermelho e cinza. A tipografia é não serifada e o alfabeto institucional não é bem definido, mas eles possuem alguns apoios com uma tipografia que traz uma sensação vintage ou até um estilo western.

Não possui site, apenas facebook e a comunicação possui várias referências aos anos 20 e 30 dos EUA.

Figura 24: Referências visuais Ginger



Fonte: Página do Ginger no Facebook

- **Anauê – cozinha de raiz**

Figura 25: Marca Anauê



Fonte: Página do Anauê no Facebook



O Anuê, assim como o Ginger, foi trazido como case de estudo pois a sua proposta de valor é muito diferenciada e o modelo de negócios do local é muito similar ao do Bistrô Rural.

O Anauê é um restaurante que faz parte do movimento de slow food e seus alimentos são totalmente orgânicos. Ele é mantido apenas por dois sócios e eles são os responsáveis pela totalidade das atividades referentes ao restaurante.

Hoje, para conseguir manter o local, eles dividem o espaço com mais duas empresas, um bar de cervejas artesanais – o Caverna do Bugio e uma empresa com paredes de escalada – Ekos Boulder.

O restaurante fica em uma rua sem saída e não aparece muito à vista de quem passa, o espaço é bem arborizado. O ambiente é bem rústico e pouco aconchegante, pois conta com um ambiente muito aberto e cadeiras desconfortáveis. O atendimento, porém, é excelente e os preços são competitivos.

Eles abrem tanto para almoço, quanto para a janta e recentemente começaram a testar o modelo de delivery. Os pratos são bem decorados e oferecem comidas pouco comuns como os *pancs* e outros alimentos da estação.

Sua identidade visual é uma tipografia não serifada e as cores utilizadas são o marrom, laranja, cinza e verde. Passa uma sensação de rústico e a comunicação lembra algo indígena, pois se utiliza de grafismos clássicos como elementos de apoio.

O alfabeto institucional é sem serifa e *bold* e a comunicação é bem alinhada.

Toda a comunicação é feita através de facebook e whatsapp e possuem um bom engajamento do público.

Figura 26: Referências visuais Anauê



Fonte: Página do Anauê no Facebook

## 5.2 CLASSIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O primeiro passo dessa etapa foi sintetizar todos os aprendizados gerados até o momento nos conceitos da marca, para assim estabelecer um posicionamento para o Bistrô Rural.

Quanto a análise dos concorrentes, pôde-se perceber que não há um padrão claro visual entre os estabelecimentos, mas pode-se afirmar que a maioria dos concorrentes e similares empregam cores quentes, possuem uma comunicação informal com o cliente, não têm uma identidade visual bem resolvida e dispõem de ambientes pequenos, com iluminação amarela e bastante vegetação como forma de decoração e móveis em madeira escura para trazer a sensação de aconchego. Nesse contexto o Bistrô Rural deve se beneficiar dessas oportunidades ao explorar os contextos visuais não utilizados pelos seus concorrentes, causando uma experiência diferenciada ao seu consumidor.

Já as personas demonstram que a maior parte dos clientes do bistrô são de classes elevadas e tem uma idade entre 25 e 60 anos, ou seja,

é um público eclético, mas que normalmente busca ter uma experiência diferenciada, além de serem um ponto de referência dentro do seu grupo de amigos, então é importante explorar uma sensação de intimidade e de ser único.

O Bistrô também tem uma restrição de recursos financeiros e de pessoal, dessa forma deve-se entender as restrições do ambiente ao pensar-se na construção da marca.

Por fim é importante perceber que por o Bistrô ser um empreendimento familiar e ser gerido pelo casal Juracema e Carlos, é necessário também transmitir parte da cultura deles e de suas percepções na marca.

### 5.2.1 Evento criativo

Para o desenvolvimento dos conceitos fez-se um processo de co-criação, através de um evento criativo. Para tal, primeiro é realizado um evento de integração, com algumas atividades lúdicas, normalmente acompanhado de comida e bebida, para retirar um possível nervosismo dos participantes, enquanto isso explica-se o processo de realização dos conceitos, para que servem e como funcionará o processo. Após esse primeiro processo de integração, é iniciado o exercício de geração de adjetivos através da ferramenta de brainstorm, onde durante 20 minutos os participantes citam adjetivos para um “secretário”, eleito pela equipe.

O objetivo é criar uma quantidade massiva de adjetivos (recomenda-se de 200 a 300) e os participantes são estimulados a se livrarem da autocensura e julgamentos. Após esse primeiro passo, os adjetivos são então filtrados por todos os participantes, através da seleção daqueles que melhor descrevem a empresa. Por fim, há um debate em cima dos adjetivos escolhidos para que sejam então selecionados os conceitos finais.

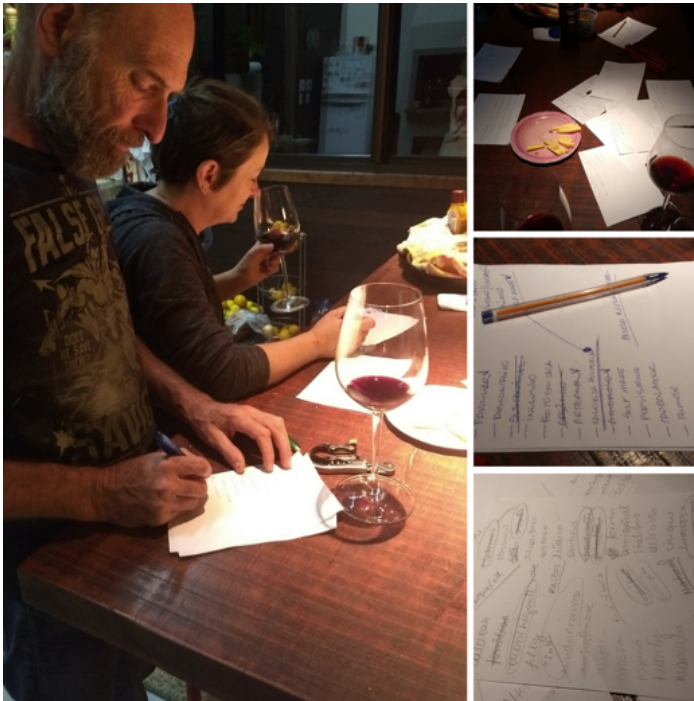
Durante a fase de debates os adjetivos são agrupados em 5 conceitos (JUNG 2016):

- **Técnico** – relacionado ao produto ou serviço entregue.
- **Resiliente** – é como a empresa irá se adaptar às mudanças de mercado.
- **Emocional** – é como as pessoas irão se conectar à marca.
- **Mercadológico** – é relacionado ao posicionamento da empresa em relação aos seus concorrentes.

- **Integrador** – é o conceito que vai contemplar todos os outros e garantir a conexão entre os conceitos anteriores. É a palavra que representa a empresa em sua totalidade.

O encaixe dos adjetivos nos conceitos é feito na etapa de discussão, após uma filtragem inicial dos adjetivos, é pedido aos participantes que cada um selecione cinco palavras que possam se encaixar nos conceitos. Depois, há uma nova discussão para selecionar os conceitos finais para a marca.

Figura 27: Evento criativo



Fonte: Da autora (2017)

Os conceitos finais para o Bistrô Rural foram:

- **Emocional:** Amoroso, pois a característica mais marcante do bistrô ao se relacionar com seus consumidores é o sentimento de

família e de amizade criado, sendo assim a melhor forma de retratá-lo é através do amor.

- **Técnico:** Rústico, pois esse conceito consegue abranger tanto o lado positivo relacionado ao ambiente caloroso e familiar, tanto as fraquezas do bistrô, como o atendimento ou a falta de orçamento para investir em itens refinados, assim este conceito consegue atender as duas pontas.
- **Mercadológico:** Secreto, pois um dos principais diferenciais do Bistrô de seus concorrentes é essa sensação de pertencer a um grupo e fazer parte de algo restrito e que ninguém mais pode fazer parte.
- **Resiliente:** Inusitado, pois é por simbolizar a diversidade que o bistrô conseguirá se manter no mercado.
- **Integrador:** Raridade, este conceito foi escolhido como integrador, pois algo raro é algo que é diferente, ou seja, inusitado, algo que contém carinho e apreciação – amoroso, algo que é único e que as outras pessoas não tenham – secreto e raro também pode ser algo bruto e não comum.

### 5.2.1 Painéis Semânticos

Após a construção dos conceitos são feitos painéis semânticos para ajudar no desenvolvimento dos requisitos formais da marca como cores, formas e tipografias. As figuras 33 a 37 apresentam os painéis semânticos de cada conceito.

Figura 28: Painel Semântico Amoroso



Fonte: Da autora (2017)

Figura 29: Painel Semântico Inusitado



Fonte: Da autora (2017)



Figura 30: Pannel Semântico Rústico



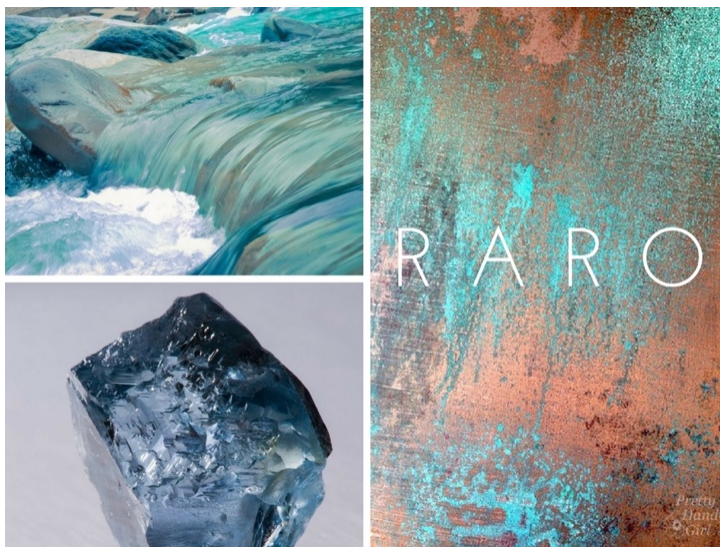
Fonte: Da autora (2017)

Figura 31: Pannel Semântico Secreto



Fonte: Da autora (2017)

Figura 32: Painel Semântico Raro



Fonte: Da autora (2017)

Após a análise dos painéis semânticos foram construídos painéis visuais que refletem mais especificamente os elementos básicos da marca como: cores, tipografia e forma.



Figura 33: Painei de cores 1



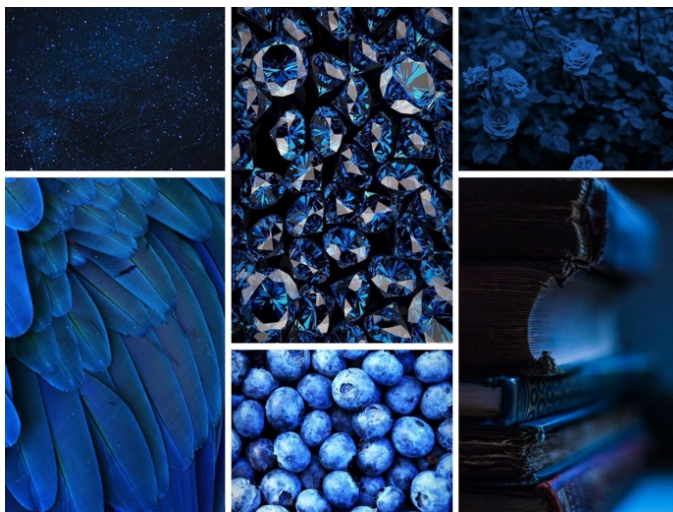
Fonte: Da autora (2017)

Figura 34: Painei de cores 2



Fonte: Da autora (2017)

Figura 35: Painele de cores 3



Fonte: Da autora (2017)

Figura 36: Painele de cores 4



Fonte: Da autora (2017)

Figura 37: Painel de formas



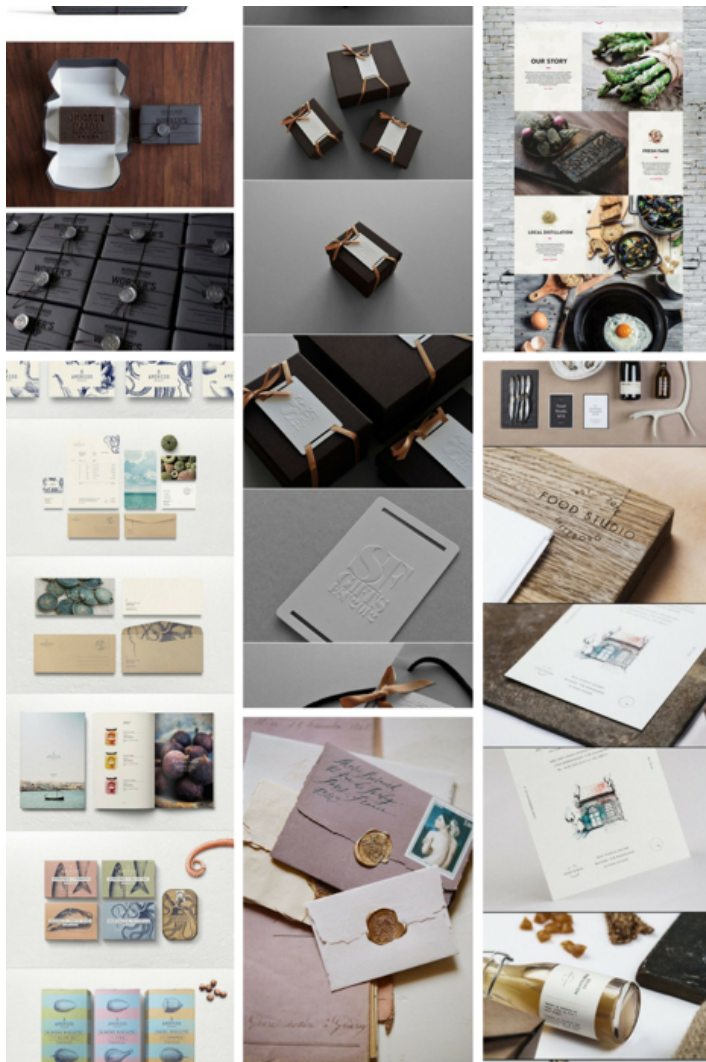
Fonte: Da autora (2017)

Figura 38: Painel de tipografias



Fonte: Da autora (2017)

Figura 39: Mood board



Fonte: Da autora (2017)



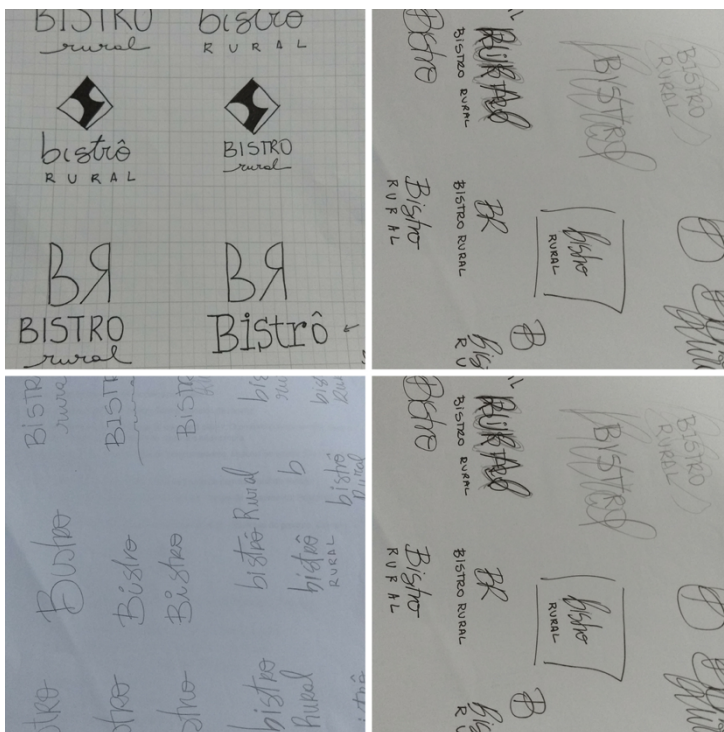
### 5.3 DESIGN DA IDENTIDADE

A partir desta etapa inicia-se o desenvolvimento do símbolo da marca, além de se explorar os pontos de contato a serem construídos.

#### 5.3.1 Geração e Seleção de alternativas

Consolida-se aqui os conceitos e painéis visuais em um símbolo gráfico. O objetivo aqui é gerar o máximo de ideias possíveis para que se possa filtrar as opções em três alternativas finais a serem digitalizadas que possuam a melhor legibilidade e leiturabilidade e que se enquadrem nos conceitos. As figuras 45 e 46 demonstram algumas das alternativas propostas.

Figura 40: Geração de alternativas



Fonte: Da autora (2017)

Figura 41: Processo de produção de alternativas



Fonte: Da autora (2017)

### 5.3.2 Eleição dos partidos e digitalização

Nessa etapa seleciona-se os esboços a serem refinados e digitalizados. Essa seleção se fez com base na validação feita pelos proprietários do bistrô, para que eles pudessem escolher a linha criativa a ser utilizada no desenvolvimento da marca.

Figura 42 e 43: Processo de digitalização da primeira alternativa



Fonte: Da autora (2017)

Figura 43 e 44: Processo de digitalização da segunda alternativa



Fonte: Da autora (2017)

Figura 45 e 46: Processo de digitalização da terceira alternativa



Fonte: Da autora (2017)

Figura 47: Processo de testes



Fonte: Da autora (2017)

Figura 48: Opções a serem refinadas



Fonte: Da autora (2017)

### 5.3.3 Matriz de validação




Após o processo de digitalização as alternativas passam por uma etapa de filtro, para que seja escolhida a alternativa que melhor se enquadra nos conceitos propostos.

A matriz de validação é uma ferramenta onde se determinam critérios e pesos para que se possa avaliar a congruência das alternativas comparadas a esses critérios. Logo, determinou-se que os critérios seriam o encaixe nos conceitos, onde, inusitado, raro e rústico tiveram os maiores pesos, por determinação dos proprietários, também se avaliou pregnância, legibilidade e personalidade. A pontuação se deu de 0 a 3 onde 0 representa a inexistência do critério e 3 um encaixe perfeito. A matriz foi realizada com outros três designers para que houvesse uma concordância na avaliação feita.

No momento de avaliação das alternativas percebeu-se que nenhuma delas apresentava uma pregnância adequada e, portanto, foi feito um segundo processo de refinamento para a criação de um símbolo. A segunda alternativa, porém, foi descartada pois foi a opção com menor pontuação total.



Quadro 6: Matriz de validação das alternativas

		Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
							
Critério	Peso	V	N	V	N	V	N
Inusitado	2	2	4	2	4	3	6
Rústico	2	2	4	2	4	2	4
Raro	3	1	3	3	9	0	0
Amoroso	1	1	1	2	2	2	2
Secreto	1	2	2	1	1	1	1
Pregnância	4	1	4	1	0	0	0
Personalidade	3	2	6	1	3	3	9
Legibilidade	3	2	6	1	3	2	6
Total		30		26		28	

Fonte: Da autora (2017)

Figura 49: Refinamento da alternativa escolhida



Fonte: Da autora (2017)

Figura 50 e 51: Geração do símbolo



Fonte: Da autora (2017)

Figura 52: Processo de refinamento do símbolo



Fonte: Da autora (2017)

Figura 53: Refinamento da alternativa final



Fonte: Da autora (2017)

#### 5.3.4 Proposta final

Após esse processo, a alternativa final ainda passou por uma nova matriz com o propósito de avaliar comparativamente a marca final e o resultado obtido pelas alternativas iniciais, essa matriz pode ser analisada no Anexo 1.

A marca do Bistrô Rural é uma marca cambiante, porém a tipografia da marca não pode ser mudada. Assim, permite-se a transformação do símbolo, da flor e das cores, desde que essas permaneçam dentro do espectro determinado pelas cores institucionais.

Todas as devidas restrições e orientações com relação a construção e aplicação da marca podem ser analisadas através do *Brandbook* disponível no Anexo 2 deste trabalho. Sendo assim, aqui representam-se apenas alguns aspectos gerais da construção da marca, sem demais aprofundamentos em aspectos técnicos.

Figura 54: Alternativa final da marca



Fonte: Da autora (2017)

Figura 55: Elementos representativos



Fonte: Da autora (2017)

### 5.3.5 Cores Institucionais

As cores têm a capacidade de evocar emoções e lembranças, estimulando os sentidos e por isso devem ser selecionadas através de um estudo aprofundado das sensações dos usuários (BATEY 2010). Quando bem utilizadas as cores podem expressar uma mensagem tão clara e descomplicada quanto as palavras (FRASER & BANKS, 2010). Sendo assim é importante avaliar quais mensagens devem ser transmitidas ao consumidor através da marca, para então selecionar as cores que favorecerão essas sensações.

A paleta de cor escolhida para o Bistrô Rural foi adaptada dos painéis visuais que já evidenciavam as cores presentes nos painéis semânticos desenvolvidos. Como na análise visual dos concorrentes não pode se perceber um padrão cromático claro, este não foi um fator de influência para a escolha da paleta cromática. Dessa maneira as cores

selecionadas buscaram transmitir os conceitos e dar um aspecto de refinamento, jovialidade e delicadeza à marca. Também se optou por fugir das cores mais tradicionais ligadas ao setor de alimentação – como o vermelho ou amarelo, pois estas não se enquadravam dentro do contexto e propósito organizacional do Bistrô Rural.

Figura 56: Cores institucionais

									
PANTONE 296 C		PANTONE 3262C		PANTONE 663C		PANTONE 7604C		PANTONE 7649C	
HEXADECIMAL #0A152C		HEXADECIMAL #00B7B4		HEXADECIMAL #FFFFFF		HEXADECIMAL #E5D9D4		HEXADECIMAL #911C51	
R 10	C 93	R 0	C 74	R 255	C 0	R 229	C 9	R 145	C 35
G 21	M 84	G 183	M 1	G 255	M 0	G 217	M 13	G 28	M 100
B 44	Y 50	B 180	Y 35	B 255	Y 0	B 212	Y 13	B 81	Y 47
	K 67		K 0		K 0		K 0		K 19

Fonte: Da autora (2017)

### 5.3.6 Alfabeto institucional

O alfabeto institucional tem por objetivo normatizar os elementos textuais incluídos nas aplicações. Ele é composto por uma família tipográfica que dificilmente é a mesma utilizada no desenvolvimento da marca. Para a escolha do alfabeto institucional é necessário se avaliar a harmonia, legibilidade e adequação nos conceitos da marca.

Para o desenvolvimento da marca foi utilizada a tipografia Moon and Chips, que foi modificada diversas vezes até se enquadrar na alternativa proposta.

Figura 57: Construção tipográfica

The word 'bistro' is written in a highly decorative, cursive script. The letters are interconnected, with a prominent, sweeping flourish on the 'i' and a long, elegant tail on the 'o'. The overall style is romantic and feminine.

TIPOGRAFIA ORIGINAL

The word 'bistro' is written in a slightly less decorative cursive script. The flourishes are reduced, and the overall appearance is more streamlined and modern than the original.

PRIMEIRAS ALTERAÇÕES

The word 'bistrô' is written in a clean, modern, sans-serif font. The letters are bold and well-proportioned, with a clear, legible structure. The 'ô' is represented with a circumflex accent.

VERSÃO REFINADA

Fonte: Da autora (2017)

Para a escolha do alfabeto institucional do Bistrô Rural buscou-se uma tipografia que remetesse ao conceito de raridade e que quebrasse um pouco o aspecto feminino e romântico da marca, permitindo uma boa legibilidade e leiturabilidade junto aos grafismos e aplicações da marca.

A partir dos painéis visuais, percebeu-se que poderia se explorar tipografias não serifadas e minimalistas, mas que ainda fossem capazes de exprimir força e terem uma alta pregnância nas aplicações. Sendo assim, as duas tipografias selecionadas foram Bebas Neue e Montserrat, visto que ambas possuíam vários pesos e versões, eram de fácil acesso e *open source*.

Figura 58: Alfabeto institucional



Fonte: Da autora (2017)

### 5.3.7 Elementos primários

Elementos primários são os elementos de apoio que a marca possui e que permitem diversificar as aplicações. Eles podem ser grafismos, mascotes, símbolos e/ou logotipos acessórios, ou selos comemorativos. Devido a característica do Bistrô de possuir uma vasta gama de atividades fez-se necessário o uso desses elementos para permitir a flexibilidade necessária no desenvolvimento das aplicações.

#### 5.3.7.1 Marca cambiante

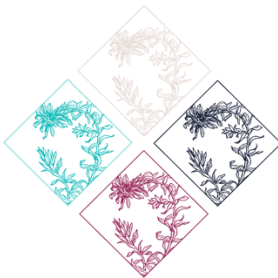
A marca do Bistrô é cambiante, ou seja, permite algumas variações e adaptações, porém é importante perceber que estas não podem desviar das cores institucionais, ou da tipografia estabelecida. Sendo assim as figuras 64 e 65 ilustram algumas das variações permitidas.

Figura 59: Exemplos da marca cambiante



Fonte: Da autora (2017)

Figura 60: Símbolo cores permitidas



Fonte: Da autora (2017)

### 5.3.7.2 Grafismos

A marca do Bistrô Rural também se utiliza de grafismos como forma de apoio. Eles podem ser utilizados em todas as cores da marca e é permitido o uso em diferentes tipos de padrão, como pode ser observado posteriormente nas aplicações.



Figura 61: Grafismos



Fonte: Da autora (2017)

### 5.3.7.3 Logotipo acessório

Por fim, a marca também possui um logotipo acessório para os produtos alcoólicos produzidos pelo proprietário. Isso se deu, pois, o Carlos possui uma adega antiga que segue o sobrenome de sua família e, portanto, ele não vê esses tipos de produtos como parte do Bistrô e sim de sua adega. Foi acordado então, que seria feito um símbolo específico para os produtos advindos da adega, mas que eles concordariam com a comunicação visual do Bistrô Rural. Dessa forma, foram realizados dois selos – um para os produtos normais e outro para edições especiais que podem ser vistos a seguir:

Figura 62: Logotipo acessório



Fonte: Da autora (2017)

## 5.4 CRIAÇÃO DOS PONTOS DE CONTATO

Nesta etapa desenvolvem-se as aplicações e um programa de identidade. Visto que as aplicações e pontos de contatos já foram

priorizados na etapa de estratégia, aqui se visualizam alguns exemplos de como foi aplicado o novo sistema de identidade visual do Bistrô Rural.

Figura 63 e 64: Aplicação da marca no avental



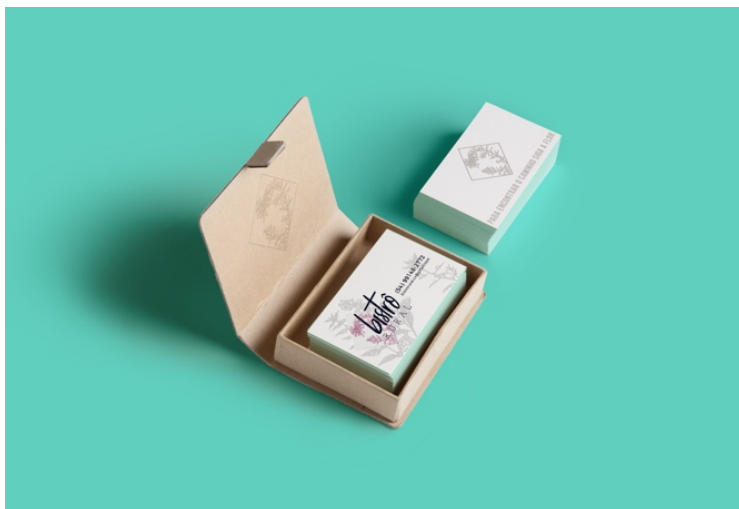
Fonte: Da autora (2017)

Figura 65 a 68: Aplicação da marca no uniforme



Fonte: Da autora (2017)

Figura 69: Aplicação da marca no cartão de visitas



Fonte: Da autora (2017)

Figura 70: Aplicação da marca no envelope e selo



Fonte: Da autora (2017)

Figura 71: Aplicação da marca em verniz



Fonte: Da autora (2017)

Figura 72: Aplicação da marca em tecido e tag



Fonte: Da autora (2017)

Figura 73: Aplicação da marca em rótulo



Fonte: Da autora (2017)

Figura 74: Aplicação da marca em rótulo



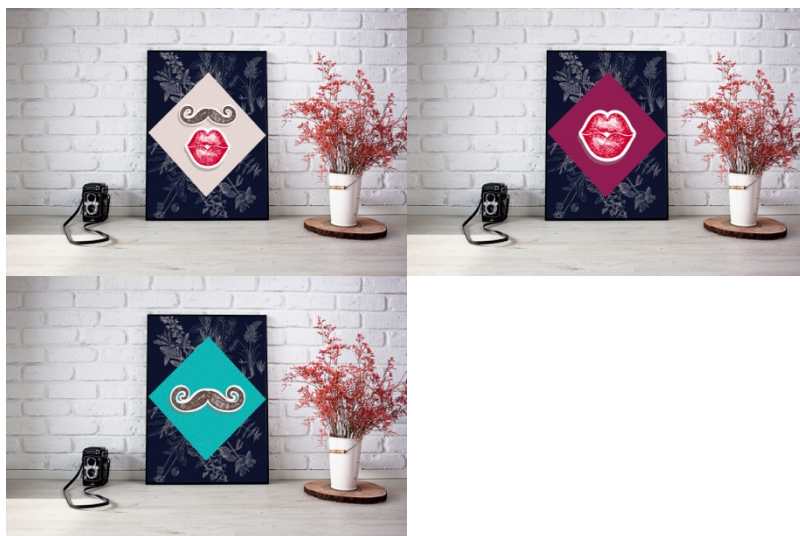
Fonte: Da autora (2017)

Figura 75: Aplicação em selo metalizado



Fonte: Da autora (2017)

Figura 76, 77 e 78: Aplicação em placas de banheiro



Fonte: Da autora (2017)

Fonte 79 e 80: Aplicação da marca em placas de sinalização



Fonte: Da autora (2017)





## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho possuiu o intuito de reestruturar e revitalizar a estratégia visual do Bistrô Rural. A conclusão deste projeto, bem como o resultado visado aqui dependem diretamente do engajamento dos proprietários e da autora para garantir a aplicação correta da estratégia e para dar continuidade aos objetivos aqui estabelecidos.

Todo o processo de desenvolvimento deste projeto buscou ser co-criativo e, sempre que possível, os proprietários foram consultados e inseridos no processo de construção da marca e da estratégia. Desta forma foi evitado um estranhamento na entrega final, visto que o processo não foi prescritivo.

Sendo assim, este trabalho visou desenvolver uma estratégia para a organização sob uma ótica do design, utilizando-se para isso do método da Gestão de Design. Para que a marca pudesse estar alinhada ao propósito da empresa fez-se necessário antes uma análise e diagnóstico da situação da organização, para então gerar recomendações, priorizando-as através de uma linha temporal.

Com base nos objetivos da empresa a primeira ação a ser realizada era a construção de um novo Sistema de identidade visual, permitindo uma aproximação junto aos seus clientes e garantindo uma melhor pregnância da marca em suas mentes.



## 7. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. (Trad. Maria Lucia Badejo) Porto Alegre. 2007.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão de Design**. Bookman Editora, 2012.

BONSIEPE, Gui; DUTRA, Cláudio. **Design: do material ao digital**. FIESC/IEL, 1997.

BRITISH DESIGN COUNCIL. **The Design Process: What is the Double Diamond?** News & Opinion. [S.l.], 17 mar. 2015. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond/>>. Acesso em: 3 jun. 2017.

BROWN, Tim et al. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUNNER, Robert; EMERY, Stewart. **Gestão estratégica do design: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010. 208p.

BUCHANAN, Richard. Design research and the new learning. **Design issues**, v. 17, n. 4, p. 3-23, 2001.

COELHO, Luiz Antonio L. **Conceitos-chave em Design**. Rio de Janeiro: Novas Ideias, 2008.

COSTA E SILVA, Adriana. **Branding & Design: identidade no varejo**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRASCARA, J. **Diseño Gráfico para la gente**. Buenos Aires: Ediciones Infinito 2000.

FRASER, Heather Ma. The practice of breakthrough strategies by design. *Journal of business strategy*, v. 28, n. 4, p. 66-74, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GORB, Peter. Design-management et gestion des organisations. **Revue française de gestion**, v. 80, 1990.

HART, Susan J.; SERVICE, Linda M.; BAKER, Michael J. Design orientation and market success. **Design Studies**, v. 10, n. 2, p. 103-111, 1989.

JOHANSSON-SKÖLDBERG, Ulla; WOODILLA, Jill; ÇETINKAYA, Mehves. Design thinking: past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, v. 22, n. 2, p. 121-146, 2013.

JOHANSSON, Ulla; WOODILLA, Jill. Towards an epistemological merger of design thinking, strategy and innovation. In: **8th European Academy of Design Conference**. 2009. p. 1-5.

KIMBELL, Lucy. Rethinking design thinking: Part I. **Design and Culture**, v. 3, n. 3, p. 285-306, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Administração**. 7ª edição. 1998.

LEAVY, Brian. Design thinking—a new mental model of value innovation. **Strategy & leadership**, v. 38, n. 3, p. 5-14, 2010.

LIEDTKA, Jeanne. Perspective: linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 6, p. 925-938, 2015.

LIEDTKA, Jeanne. Innovative ways companies are using design thinking. **Strategy & Leadership**, v. 42, n. 2, p. 40-45, 2014.

- LIEDTKA, Jeanne; OGILVIE, Tim. **Designing for growth: A design thinking toolkit for managers**. Columbia University Press, 2011.
- LIMA, Miguel Ferreira et al. **Gestão de Marketing**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGC, 2005.
- LORENZ, Christopher. **The design dimension**. Oxford: Basil Blackwell Ltd., 1986.
- MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de marketing: conhecer, decidir e agir**. Pearson Prentice Hall, 2008.
- MARTIN, Roger. Design thinking: achieving insights via the “knowledge funnel”. **Strategy & Leadership**, v. 38, n. 2, p. 37-41, 2010.
- MARTINS, Roseane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **A Gestão de Design como estratégia organizacional**. Londrina: Eduel, 2008.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas et al. **A Gestão de Design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. 2004.
- MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOZOTA, Brigitte Borja. Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs. **Design Management Journal**, v. 2, n. 1, p. 88-103, 2002.
- NESSLER, Dan. **How to apply a design thinking, HCD, UX or any creative process from scratch**. Digital Experience Design. [S.l.], 19 mai. 2016. Disponível em: <<https://medium.com/digital-experience-design/how-to-apply-a-design-thinking-hcd-ux-or-any-creative-process-from-scratch-b8786efbf812>>. Acesso em: 29 mai. 2017.

NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design: como construir uma cultura de inovação permanente**. Bookman Editora, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. Editora Atlas, 1986.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.

PRESS, Mike. From Mean Design to Lean Design and Smarter Future: Design Management in the British Ceramic Tableware Industry, **7th International Forum on Design Management Research & Education**. University of Stanford, 1995.

PRICE, Alun. Design Users' View of Their Design Experiences: Some Western Australian Evidence. In: **7th International Forum on Design Management Research & Education, Stanford University**. 1995.

SEIDEL, Victor. Moving from Design to Strategy The Four Roles of Design-Led Strategy Consulting. **Design Management Journal (Former Series)**, v. 11, n. 2, p. 35-40, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Ufsc, 2001.

SILVA, Maurício José Vianna et al. Design thinking: Inovação em negócios. **Rio de Janeiro: MJV**, 2012.

SIMON, H. **The Sciences of the Artificial**. 1. ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1969.

SIMONS, Tad; GUPTA, Arvind; BUCHANAN, Mary. Innovation in R&D: Using design thinking to develop new models of inventiveness, productivity and collaboration. **Journal of Commercial Biotechnology**, v. 17, n. 4, p. 301-307, 2011.

STRUNK, Gilberto. **Viver de design**. 5. ed Rio de Janeiro: 2AB, 2007. 152p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGANTI, Roberto. Radical design and technology epiphanies: a new focus for research on design management. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 3, p. 384-388, 2011.

VERGANTI, Roberto. Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda. **Journal of product innovation management**, v. 25, n. 5, p. 436-456, 2008.





## ANEXO 1 – Matriz de validação final

		Alternativa Final		Alternativa 2		Alternativa 3	
Critério	Peso	V	N	V	N	V	N
Inusitado	2	2	4	2	4	3	6
Rústico	2	3	6	2	4	2	4
Raro	3	2	6	1	3	0	0
Amoroso	1	2	2	1	1	2	2
Secreto	1	2	2	2	2	1	1
Pregnância	4	2	8	1	4	0	0
Personalidade	3	3	9	2	6	3	9
Legibilidade	3	2	6	2	6	2	6
Total		43		30		28	

Fonte: Da autora (2017)