



Instituto Superior de Gestão

**Economia Digital na Fileira da Indústria Gráfica:
o caso da Tipografia Lousanense**

Ana Cristina Ribeiro Torres

Dissertação de Mestrado para Obtenção
do Grau de Mestre em Estratégia de
Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho
Professor Associado Instituto Superior de Gestão

Lisboa

2016

Resumo

Esta investigação analisa o impacto das inovações disruptivas no Setor das Indústrias Gráficas no virar do século, nomeadamente na Tipografia Lousanense, empresa centenária, localizada na Lousã, região centro de Portugal.

As novas tecnologias estão a mitigar os custos de comercialização através otimização dos fatores de produção. Trata-se da evolução conceptual da “cadeia de valor” para a “rede de valor” em que as geometrias das funções entre empresas são variáveis, e as parcerias tendem a ser customizadas e oportunistas.

Este fenómeno, sob a macrodefinição de Economia Digital, é caracterizado pela transferência de poder na economia do conhecimento criando uma enorme incógnita sobre a atividade gráfica em papel em prol de produtos digitais.

O setor gráfico assiste a esta mudança de paradigma que obriga a redefinição da missão e das atividades englobadas nas empresas da fileira.

O estudo de caso foi precedido de pesquisa exploratória para aprofundar o entendimento sobre o tema e a sua aplicação na empresa. Neste sentido, foi dado particular ênfase ao estudo dos conceitos de (i) Comunicação, (ii) *Digital Analytics*, (iii) Marca, (iv) Sistema de Ciência e Tecnologia e (v) Cooperação.

Observou-se a necessidade de promoção de programas de formação concomitantemente com a melhor profissionalização da gestão no sentido de consolidar competências de gestão estratégica associadas às de marketing e de comunicação. Estas necessidades de formação abrangem todos os níveis hierárquicos, ou seja, estendem-se, desde a gestão de topo aos recursos-humanos operativos em áreas muito especializadas.

O ritmo de mudança tecnológica associado ao conseqüente investimento corpóreo e incorpóreo tende a dificultar a reinvenção do setor. Assim, importa desenvolver um novo perfil de parcerias, designadamente, investidores de risco (financeiros), tecnológicos (*start up* na área do Digital) e institucionais (centros de I&D e Universidades).

É sobre este trajeto que esta dissertação se foca, e analisa. E tenta oferecer pistas.

Palavras-Chave: Indústria Gráfica; *Digital Analytics*; Sistema de Ciência e Tecnologia e Cooperação.

Abstract

This research, case study, analyzes the impact of disruptive innovations in the Graphic Industries Setor at the turn of the century, namely in the Tipografia Lousanense, company centennial, located in Lousã.

The new technologies are mitigating the costs of marketing through optimization of factors of production. This is the conceptual evolution of the “Value chain” to the “Value of network” In which the geometries between firms are variable, and partnerships tend to be customized and opportunistic.

This phenomenon, under the macro-definition of Digital Economy, is characterized by the transfer of power in the knowledge economy creating a huge unknown about the graphic activity in paper for digital products. And the graphic setor is witnessing this paradigm shift, which requires a redefinition of the mission and the activities of the companies in the industry.

The case study was preceded by exploratory research to deepen the understanding about the subject and its application in the company. In this sense, particular emphasis was given to the study of the concepts of (I) Communication, (II) Digital Analytics, (III) Brand, (IV) System of Science and Technology and (V) Cooperation.

It was noted the need to promote training programs concomitantly with the professionalization of small family business management in order to consolidate strategic management skills associated with marketing and integrated communication skills. These training needs cover all hierarchical levels, that is, it extends, from the top management to the most operational Human Resources in very specialized areas.

The rhythm of technological change associated with the consequent corporeal and intangible investment tends to hinder the reinvention of the sector. Thus, a new profile of partnerships should be developed, in particular, risk (financial) investors, Technological (Start up in the Digital area) and institutional (centers I & D and universities).

It is on this path that this dissertation focuses, and analyzes. And try to offer clues.

Key words: Graphic Industry; Digital Analytics; System of Science and Technology and Cooperation.

Agradecimentos

Quem conhece o Mundo das Artes Gráficas, sabe que raras são as vezes em que os gestores das gráficas param para ler com atenção um livro que lhe passa pelas mãos.

Há dois anos atrás, houve um livro que não passou despercebido, de nome “A Força das coisas”. O Autor, mudou a minha vida para sempre.

Conheci o Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, um mobilizador de pessoas, um comunicador inigualável, um Ser Humano excepcional.

Agradeço a formação, educação, paciência e amizade que recebi desde o primeiro dia que o conheci. Muito obrigada por me fazer acreditar na *força das coisas*, por me fazer crescer e ensinar a ser mais determinada nas decisões do meu caminho.

Agradeço à minha Mãe e Irmã por me terem dado a oportunidade de poder estar hoje a terminar o Mestrado, por nunca me deixarem faltar a motivação e a força para enfrentar os desafios.

Aos meus Avôs, por serem o exemplo que quero seguir e por me guiarem todos os dias da minha vida.

Ao meu Pai, pelo exemplo de força e determinação em seguir os seus sonhos.

Aos meus Irmãos, pelo carinho e pela o orgulho que demonstram ter em mim.

Ao meu namorado, Daniel, por nunca me deixar desistir mesmo quando foi muito difícil e pelo amor e carinho com que me recebeu depois de todas as vezes que estive ausente.

Aos colaboradores da Tipografia Lousanense, por fazerem fazer sentido o meu caminho e ainda mais esta investigação.

Agradeço à Ana Martins por ter embarcado neste desafio comigo e ser o meu porto de abrigo.

Agradeço à Inês e Joana Frazão pela ajuda incondicional, pela amizade, pelo carinho, pela cumplicidade, por me darem o privilégio de estar ao seu lado. Obrigada!

Agradeço à Clara Tabuada (minha companheira de jornadas), ao João Serra (meu conselheiro), ao Madrino Ventura (meu camba) e todos os companheiros de Academia pelos momentos de entreaajuda, carinho e amizade. Muito obrigada!

Abreviaturas e acrónimos

AMA	<i>American Marketing Association</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
C2C	<i>Consumer to Consumer</i>
C&T	Ciência e Tecnologia
COMPETE	Programa Operacional Competitividade e Internacionalização
DA	<i>Digital Analytics</i>
FSE	Fornecimento de Serviços Externos
I&D	Investigação e Desenvolvimento
I&DE	Investigação e Desenvolvimento Experimental
ICDT	<i>Information, Communication, Distribution and Transactional</i>
IGTP	Indústrias Gráficas e Transformadoras de Papel
ISCTE	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa
OACT	Outras Atividades Científicas e Técnicas
PME	Pequena e Médias Empresas
PWC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
RFID	Identificação por Radiofrequência
SAAS	<i>Software as a Service</i>
SCT	Sistema de Ciência e Tecnologia
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SNI	Sistema Nacional de Inovação
SOA	<i>Service Oriented Architecture</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIT	Tecnologias de informação e Telecomunicações
VCS	<i>Virtual Communication Space</i>
VDS	<i>Virtual Distribution Space</i>
VIS	<i>Virtual Information Space</i>
VTS	<i>Virtual Transaction Space</i>
WA	<i>Web Analytics</i>
WAA	<i>Web Analytics Association</i>

Glossário

Cloud - Conceito de “computação em nuvem”, refere-se à utilização da memória e da capacidade de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da *Internet*.

Cookie - Arquivo texto que permanece armazenado na máquina/computador do usuário todas as vezes que ele visita um site.

Coworking - Modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos.

Digital Analytics - Medição, recolha, análise e elaboração de relatórios de dados digitais com o propósito de entender e otimizar a *performance* dos negócios.

Downsizing - Adoção de medidas de otimização de recursos de uma empresa, com eliminação de níveis hierárquicos – visando sempre tornarem-se mais ágeis e produtivas.

Engagement - Estimular através da internet a relação dos consumidores com a marca.

E-business – Envolve todas as ações *online* que impactam nos negócios da empresa.

E-commerce - Modelo de comércio que utiliza como base plataformas eletrônicas, como computadores, *smartphones, tablets* etc.

Google Analytics – Sistema gratuito de monitoramento de tráfego que pode ser instalado em qualquer *site*, loja virtual ou *blog*.

Landing page- Páginas *Web* que apresentam um formulário de conversão, sendo muito comum oferecer algo, como e-books, em troca do *email* por exemplo.

Procurement – Procura

Tags- Código de monitoramento num site.

Web Analytics - Processo de medição, reunião, análise e a produção de relatórios de dados de navegação e interação com o objetivo de entender e otimizar o uso dos *sites* na Internet.

Webtrends - Ferramenta de *Web Analytics* que reúne e apresenta informações sobre o comportamento dos usuários num *website, extranet, intranet*.

Índice

1. Introdução	1
1.1 Estrutura do Trabalho	5
2. Revisão da Literatura	6
2.1 Comunicação	6
2.2 <i>Digital Analytics</i>	7
2.3 Sistema de Ciência e Tecnologia.....	10
2.4 Marca.....	13
2.5 Cooperação	15
3. Enquadramento do setor das Indústrias Gráficas.....	18
3.1 Dinâmica de desenvolvimento recente do setor em Portugal.....	20
3.2 Cooperação e fontes de informação para a inovação	21
3.3 Análise da evolução contextual do setor	24
4. Modelo de Investigação	27
4.1 Recolha de Informação.....	28
5. Enquadramento da empresa Gráfica Lousanense	30
5.1 Operacionalidade Tipografia Lousanense	32
6. Alinhamento Estratégico da Tipografia Lousanense	41
6.1 Quais as ferramentas comunicacionais adequadas à era digital?	42
6.2 Como adaptar a customização à indústria gráfica?	46
6.3 Como ajustar os recursos da empresa ao novo paradigma?	53
7. Conclusões	56
7.1 Limitações e sugestões para investigação	59
8. Bibliografia	60
9. Anexos	65

Índice de Quadros

Quadro 1 - Fatores Críticos versus Competências Centrais	35
Quadro 2 - Balanços de 2013, 2014 e 2015.....	37
Quadro 3 - Demonstração de Resultados de 2013, 2014 e 2015.....	38
Quadro 4 - Indicadores Económicos	38
Quadro 5 - Análise SWOT da Tipografia Lousanense.....	40
Quadro 6 - Mensagens de Comunicação para os Públicos-Alvo.....	45
Quadro 7 - Plano de Ação e de Comunicação s/ Ferramentas de análise Digitais	46
Quadro 8 - Sistemas de Produção.....	50
Quadro 9 - Plano de Ação de Adaptação da Produção.....	51
Quadro 10 - Plano de Reestruturação	54

Índice de Figuras

Figura 1 - O Espaço Virtual (modelo ICDDT).....	9
Figura 2 - A marca no centro da organização.....	14
Figura 3 - Alterações estruturais na indústria gráfica.....	18
Figura 4 - Mercados de exportação do Setor das Indústrias Gráficas_2005 a 2013	20
Figura 5 - Empresas com inovação tecnológica em cooperação, 2008-2010.....	22
Figura 6 - Fontes de informação para projetos de inovação tecnológica, 2008 a 2010..	23
Figura 7 - Consumo de meios – consumo do número médio de horas/ semana.....	24
Figura 8 - Evolução dos lucros na área digital	25
Figura 9 - Alguma vez pensou que.....	25
Figura 10 - Produtos da Tipografia Lousanense.....	32
Figura 11 - Processo Produtivo da Tipografia Lousanense.....	34
Figura 12 - Camadas da hierarquia de dados de <i>Data Analytics</i>	43
Figura 13 - O exemplo página <i>web</i> da empresa 360 imprimir	53

1. Introdução

Esta investigação analisa o impacto das inovações disruptivas no Setor das Indústrias Gráficas no virar do século.

As novas tecnologias estão a “mitigar os custos de produção em muitos setores e, por isso mesmo, a estrutura económica é obrigada a mudar” (Radjou e Prabhu, 2015).

A denominada Economia Digital é caracterizada pela transferência de poder na economia do conhecimento o que cria uma enorme incógnita sobre a atividade gráfica em papel em prol de produtos digitais. O setor gráfico assiste a uma mudança de paradigma que obriga a redefinição da missão e das atividades englobadas nas empresas da fileira.

Kuhn (1962) descreveu um “paradigma” como sendo um sistema de crenças e pressupostos que funcionam em conjunto para estabelecer uma visão do mundo integrada e singular de forma tão convincente e entusiasmante que é entendida como equivalente à própria realidade.

A Economia Digital, ao encurtar o número de atividades necessárias na fabricação de produtos gráficos de papel induziu um processo acelerado de mudança devido ao aparecimento de novas tecnologias e novo modelo de *procurement* (Hemmati, Feiz, Reza, e Iman, 2016) em que o foco é a personalização solicitada pelo consumidor.

Quanto mais ampla e profunda for a transição para uma nova era, mais pensada e participada deve ser a transferência organizada do poder. É essa razão de estarmos “em presença de um dos grandes desafios do nosso tempo, que é essencial absorver tais mudanças de forma a nem atropelar as pessoas nem as deixar para trás, desafio que se afigura de elevada dificuldade, mas incontornável” (Friedman, 2005). Em cada etapa, é aconselhável saber encontrar os mecanismos e os caminhos que amenizem a turbulência neste processo de evolução (Carvalho, 2008).

A empresa em estudo é uma gráfica com 131 anos de existência, situada na vila da Lousã, na região centro de Portugal. Nestes últimos anos, fruto das normais introduções de processos e produtos inovadores, a empresa sente necessidade de acelerar o ritmo de ajustamento sob pena de perder a competitividade.

Tentar criar o futuro é mais do que imitar. O desafio é o de acompanhar a alteração da estrutura de cadeia de valor em que os consumidores “saltaram para dentro da mesma”.

Para Mateus (2016), “os consumidores não “respeitam” aquilo a que estávamos habituados e têm opinião sobre os produtos, os serviços, a competitividade. O melhor que temos de fazer é aproveitar isso para enriquecer aquilo que é a satisfação dos consumidores, gerando as novas oportunidades de negócio e a “margem de manobra” de modo acompanhar os desafios da modernidade.

Os seus efeitos obrigam aos antigos vencedores a dolorosos processos de reestruturação, desde a componente financeira, a tecnológica, a organizacional, nomeadamente a renovação da área comercial e comunicacional, e, particularmente a área de recursos humanos.

De acordo com Quivy e Campenhout (2011), o trabalho de investigação é, por definição, algo “que se procura”, caminhando para um conhecimento cada vez mais elevado. Por esta razão, deve-se estabelecer um fio condutor tão claro e coerente quanto possível.

Yin (1994) refere que “a definição das questões a investigar é o passo mais importante num estudo de investigação”. Parlett e Hamilton (1976), por outro lado, defendem a “focalização progressiva” como base fundamental para o processo evolutivo da clarificação do problema (Carvalho, 2008).

Nesse sentido, foram sugeridas as seguintes perguntas de partida:

Q1 Quais as ferramentas comunicacionais adequadas à era digital?

Q2 Como adaptar a customização à indústria gráfica?

Q3 Como ajustar os recursos da empresa ao novo paradigma?

Rifkin (2016), afirma que a interligação da *internet* com a Comunicação, a Produção, a Logística e os Transportes está a gerar uma nova Revolução Industrial, denominada por “*Internet das Coisas*.”

A *Internet das Coisas* está a fazer disparar a produtividade a ponto de o custo marginal de produção de muitos bens e serviços se aproximar do zero, tornando-os basicamente gratuitos e partilháveis na emergente comunidade dos bens comuns colaborativos”. Para este autor “os livros começam a extinguir-se, e os direitos proprietários a tornar-se menos sólidos” emergindo “uma economia baseada na escassez que começa lentamente a dar lugar a uma economia da abundância”.

No virar do século, King (1991) sugeria que as empresas deveriam dispor de uma cultura certa, de sistemas adequados e do tipo de organização ajustável com base numa antevisão dos desafios complexos com que a “gestão da marca” se iria defrontar no futuro.

Neste sentido, a “marca corporativa” tende a facilitar os desejos dos consumidores de conhecer mais profundamente a marca e assim como, o de avaliar a natureza da empresa.

Neste contexto de democratização da informação e de partilha de responsabilidades, a cultura de cooperação e de responsabilidade social pode apoiar os que sabem respeitar os valores e a qualidade. E o futuro.

A *Internet das Coisas* “permitirá ligar tudo e toda a gente” numa rede global integrada. Pessoas, máquinas recursos naturais, linhas de produção, redes logísticas, hábitos de consumo, fluxos de reciclagem e praticamente todos os outros aspetos da vida económica e social estarão ligados através de sensores e de *softwares* à plataforma da *Internet das Coisas*, que tende a alimentar, de modo contínuo, grandes volumes de dados para cada ponto de cruzamento – empresas, casas, veículos – a todo o momento e em tempo real.

Estes grandes volumes de dados serão processados com indicadores analíticos avançados, transformados em algoritmos preditivos e programados em sistemas automatizados para melhor a eficiência termodinâmica, aumentando consideravelmente a produtividade e reduzindo o custo marginal de produção e distribuição de uma ampla gama de bens e serviços ao longo de todo o espectro económico (Rifkin, 2016).

Chandrashekar & Schary (1999) observaram que a evolução das tecnologias de informação e telecomunicação (TIT) disponibilizaram um novo conceito de integração: as “cadeias de valor virtuais”. Estas cadeias são caracterizadas por oferecerem: (i) a liberdade de ajustar a geometria e as parcerias de modo ágil e rápido funcionando como redes latentes que operam consoante a procura; (ii) a habilidade dos gestores para organizarem e administrarem redes flexíveis oferecendo vantagens relevantes; (iii) apresentarem padrões comuns entre as organizações que operam, nomeadamente, padrões técnicos de comunicação facilitados pela *Internet*; padrões de sistemas de informação comuns como codificação de materiais e agentes inteligentes (ex.: pedido de

compra automático) que podem ser viabilizados por arquiteturas orientadas a serviços (SOA).

Bovet e Martha (2001) verificam que o próprio desenho da “cadeia de valor” tende a ser substituídos por conceitos inovadores, como o de “redes de valor”.

Para Oliveira (2013), estes autores observam que as “redes de valor” são mais apropriadas ao atual modelo de interligações que caracteriza as empresas, nomeadamente: (i) estarem alinhadas com o cliente oferecendo distintas soluções personalizadas (customizadas); (ii) cooperando e sistematizando através da Internet, facilitando relacionamentos e possibilitando “uma” gestão colaborativa; (iii) promovendo rapidez no fluxo de produtos e serviços, facilitando o processo de entregas e a diminuição dos níveis de *stocks*; (iv) a maximização da Economia Digital através da utilização de plataformas (*e-business*) com um fluxo de informações eficiente; e um aumento da (v) agilidade e flexibilidade na capacidade de se ajustar às mudanças de necessidades e ao lançamento de novos serviços.

Neste contexto de mudanças disruptivas profundas, e de imensurável amplitude, o setor gráfico emerge como particularmente atingindo.

Assim, para Mateus (2014) é “imperativo promover um mapeamento aprofundado das capacidades e competências das empresas e entidades do setor, bem como das instituições de ensino e investigação de artes e *design* direcionadas para a impressão e os produtos multimédia complementares”. “A identificação e o estabelecimento de parcerias carece deste conhecimento” assim como existe a “necessidade de incrementar a eficiência e o nível de automação das operações e concentrar recursos humanos qualificados no desenvolvimento de produtos e serviços de valor acrescentado”.

Terminada a introdução ao estudo, vamos apresentar a estrutura do mesmo.

1.1 Estrutura do Trabalho

A investigação encontra-se estruturada em oito capítulos. O primeiro trata a introdução, e o modelo conceptual adotado para o desenvolvimento deste trabalho.

No segundo capítulo é feita a revisão da literatura que foca a introdução dos conceitos mais relevantes para a investigação, nomeadamente a (i) Comunicação, como ferramenta fundamental para o sucesso das empresas, (ii) *Digital Analytc*, como repositório de informação, (identificação, armazenagem, análise e difusão), o (iii) Sistema de Ciência e Tecnologia (SCT), a base de todos os processos de ganho de competitividade através da introdução e difusão de inovação, a (iv) Marca, elemento diferenciador capaz de criar valor na sociedade digital e a (v) Cooperação, modo de viver em sociedade.

No terceiro capítulo é feito o enquadramento do setor das Indústrias Gráficas através da apresentação da dinâmica de desenvolvimento recente do setor em Portugal e dos diversos processos de Cooperação tendo em vista a sua adaptação à evolução na fileira digital.

O Modelo de Investigação é apresentado no capítulo quarto.

O capítulo quinto trata da análise do objeto de estudo, e Gráfica Lousanense, nomeadamente os seus recursos, desde os humanos aos económicos e financeiros.

No capítulo seis é apresentado o “Alinhamento Estratégico da Tipografia Lousanense” resultado da investigação sobre as três perguntas de partida identificadas no primeiro capítulo, e desenvolvidas ao longo do trabalho.

No capítulo sete são apresentadas as conclusões, expostas as limitações e por último são dadas pistas para futuros projetos de investigação.

No capítulo oito encontram-se as referencias e no capítulo nove os anexos.

2. Revisão da Literatura

Esta investigação tem como objetivo estudar a temática do processo de reestruturação de uma empresa centenária do setor gráfico, na região Centro de Portugal.

Neste sentido, vamos dar particular ênfase ao estudo dos conceitos de (i) Comunicação, (ii) *Digital Analytics*, (iii) Marca, (iv) Sistema de Ciência e Tecnologia e (v) Cooperação.

2.1 Comunicação

Para uma estratégia de *marketing* de sucesso não é suficiente a empresa ter o melhor artigo, praticar o melhor preço ou ter o produto na melhor localização (Pina e Cunha, Duarte, O'Shaughnessy e Marcelino, 2004). As empresas devem ser capazes de comunicar de modo criativo, ou seja, de forma interessante, informativa e persuasiva para mostrar que irão satisfazer as necessidades e os desejos do mercado-alvo.

A estratégia de marketing deve incluir os objetivos de marketing a serem alcançados, a segmentação de mercado, a meta, o posicionamento e a alocação de recursos que é preparado pelas diversas ferramentas de *marketing mix* (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação).

A comunicação é uma das ferramentas do *marketing mix*. A coerência e consistência entre as políticas de comunicação, produto, preço e distribuição tem de ser assegurada (Frazão, 2012) de modo a organização criar vantagens competitivas (Porter, 1985).

A comunicação permite às empresas informar, persuadir, incitar e relembrar os consumidores das suas marcas, Kotler e Keller (2006) pelo que a sua evolução é função das características endógenas da empresa (missão, recursos financeiros e humanos, tecnologias e *target*) e das contextuais (mercado, oferta, procura e Sistema de Ciência e Tecnologia, etc).

Uma das mais importantes alterações ocorridas consiste no aumento e na diversidade de opções de comunicação disponíveis para que os gestores de *marketing* cheguem aos consumidores: a fragmentação dos meios de publicidade tradicional bem como a imergência de novos e não tradicionais meios de publicidade, promoções e outras formas de comunicação alternativas (Keller, 2012). Por sua vez, Kitchen e Burgmann (2010) alegam que “o consumidor tem um conhecimento maior do mercado e não

precisa de esperar pela comunicação da empresa”, tomando assim decisões informadas, fazendo exigências e influenciando a própria gestão.

Os gestores de *marketing* têm a necessidade de responder a estas mudanças, de desenvolver estratégias e instrumentos de comunicação focados no cliente, nunca esquecendo a sua obrigatória mensuração.

Clow e Baack (2011) identificam, três tendências neste contexto: (1) análise de resultados mensuráveis, na medida em que as empresas não podem desperdiçar recursos nos planos de Marketing e a necessidade dos mesmos serem utilizados de maneira pensada; (2) alterações nas tarefas desenvolvidas pelos parceiros-chave nos programas de publicidade, sendo que estes assumem um papel mais participativo e ativo no desenvolvimento do plano de comunicação e partilham responsabilidades; e (3) aumento do uso de meios não tradicionais e alternativos como a Internet (*blogs, sites interativos, Facebook, YouTube*) e novos suportes de comunicação como os telemóveis, que permitem a comunicação com os clientes através de mensagens escritas.

Assim, a integração e a coordenação de diferentes mensagens numa simples e única imagem perante todos os *stakeholders* tornou-se o mais importante e mais difícil de obter (Kitchen e Burgmann, 2010).

Segundo Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto e Nunes (2009) num contexto de saturação e de rejeição dos meios ditos “tradicionais”, o *on-line* permite às marcas explorar mais um canal que, combinado com os primeiros, alavanca a eficácia da comunicação. Para estes autores, “a comunicação digital veio complementar e criar novas ferramentas para as várias disciplinas e atividades da comunicação empresarial, interna/externa, institucional/comercial, publicidade, relações públicas, entre outras”.

Estamos, pois, na presença de uma nova era (Tavares, 2016). Como novas linguagens e conceitos.

2.2 Digital Analytics

Digital Analytics (DA) é a medição, recolha, análise e elaboração de relatórios de dados digitais com o propósito de entender e otimizar a *performance* dos negócios (Cutroni, 2010). A indústria de DA nasceu em 1993, com a fundação da empresa *WebTrends* em Oregon, nos Estados Unidos. Nos três anos seguintes, surgiram quatro novas empresas

de desenvolvimento de *software* para recolha de dados sobre as interações do consumidor com *sites* (WAA, 2008). Ferramentas gratuitas, como o *Google Analytics*, ajudaram à difusão deste tipo de tecnologia (Cutroni, 2010).

Inicialmente, o termo *Web Analytics* era utilizado para agrupar esse tipo de análise. Porém em 2012, a *Web Analytics Association* mudou o seu nome para *Digital Analytics Association* oficializando a nova terminologia que será usada ao longo desse estudo (*Digital Analytics Association*, 2012).

Para Kaushik (2009), a *Digital Analytics* é a análise dos dados qualitativos e quantitativos de ações e transações *online* feitas por uma empresa em comparação com os seus concorrentes, para direcionar uma melhoria contínua da experiência *online* dos atuais, e potenciais consumidores, a fim de produzir os resultados desejados pela empresa (*online e offline*).

A *Internet* é a base é o “caldo” onde todas estas tecnologias interagem, em particular a o *e-commerce* e o *e-business*. Assim, estes conceitos transpõem o aspeto tecnológico no caminho da denominada Economia Digital sabendo que o mesmo implica mudanças profundas na organização dos negócios e na estrutura social. O *e-business* envolve todas as ações *online* que tem impacto nos negócios da empresa, enquanto o *e-commerce* aborda as transações comerciais pela *Internet*. Além do *e-commerce*, o *e-business* envolve uma série de ações na *Internet* como: utilização de serviços (i.e. *Internet Banking*), pesquisas feitas pelo consumidor para o ato de decisão de compra, a divulgação de publicidade *online*, assim como outras formas de comércio que aparecem constantemente e que transformam o modelo de consumo (Oliveira, 2013).

A riqueza das informações (Evans & Wurster, 1999) pode ser atestada através da profundidade e detalhe do conteúdo publicado na *web*. Os conteúdos multimédia são cada vez mais comuns, permitindo uma comunicação completa com os utilizadores.

Já a relação dos internautas (Evans & Wurter, 1999) é ampliada nas redes sociais, nomeadamente através de fóruns e *blogs*. Tratam-se de espaços aberto de partilhas de experiências com produtos e serviços, onde demonstram apreço ou insatisfação com as práticas das empresas, influenciando outros consumidores.

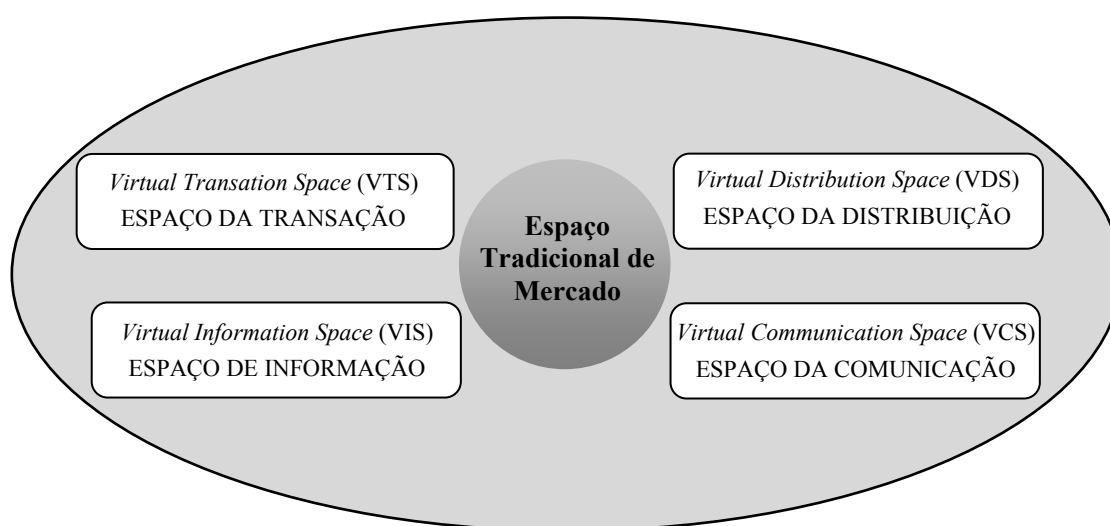
As implicações da virtualização nos negócios são, aos hoje de hoje, imensuráveis e incontornáveis.

Através do espaço virtual explorado por Anghern (1997) no modelo *Information, Communication, Distribution and Transactional* (ICDT), pode-se compreender melhor as implicações da virtualização nos negócios e a importância da *Internet*.

Contudo, e sob a visão de Porter (2001), os fundamentos da concorrência permanecem inalterados na medida em que a *Internet* não representa uma ruptura, mas sim um complemento relevante a integrar aquando da (re)formulação da estratégia.

Através do espaço virtual explorado por Anghern (1997) no modelo *Information, Communication, Distribution and Transactional* (ICDT), apresentado na Figura 1, pode-se compreender melhor as implicações da virtualização nos negócios e a importância da *Internet* na viabilização dos mercados virtuais.

Figura 1 - O Espaço Virtual (modelo ICDT)



Fonte: adaptado de Anghern (1997)

Para Oliveira (2013), há quatro formas de a *Internet* estender o espaço tradicional do Mercado. Assim, no (1) “espaço virtual de informação” (VIS), disponibiliza a informação da empresa a todos os agentes do mercado (clientes, fornecedores) que possuam acesso à *Internet*. Através do VIS, o mercado potencial da empresa aumenta à medida que as barreiras geográficas e os horários de acesso são eliminadas. (2) O “espaço virtual da comunicação” aumenta o poder de interatividade dos agentes com a empresa, sendo que o utilizador pode interagir através de redes sociais, *email*, fóruns, etc. Essa interação maximiza o poder dos clientes, uma vez que os mesmos podem: solicitar a empresa produtos com configurações específicas (customizados); montar

fóruns de discussão sobre a empresa; e, no limite, tornarem-se “*co-desenvolvedores*” do produto através de processos interativos como acontece com versões *beta* de *softwares* (Prahalad & Ramaswamy 2000).

O (3) “espaço virtual da distribuição” permite as ligações entre consumidores e empresas eliminando intermediários. Finalmente, o (4) “espaço virtual das transações” possibilita operações de *e-commerce* entre empresa e consumidores “*business to consumer*” (B2C), entre empresas “*business to business*” (B2B), entre consumidores “*consumer to consumer*” (C2C) como ocorre nos portais de leilões. O VTS gera ganhos para a empresa através do processamento automático de pedidos, pagamento facilitado e alcance de um universo maior de consumidores.

Estes “contextos virtuais” implicam mudanças estruturais nas organizações melhorando o conhecimento, a estrutura organizacional assim como o relacionamento com o consumidor (Venkatraman & Henderson, 1998) ou dando suporte ao processo de criação de novos produtos e serviços (Mattos & Laurindo, 2008).

Chandrashekar & Schary (1999) notaram que a evolução das telecomunicações e dos sistemas de informação possibilitaram um novo conceito de integração, como já foi referido, o das “cadeias de valor virtuais”.

2.3 Sistema de Ciência e Tecnologia

Slaughter (1999) recorda-nos que o papel da tecnologia é algo quatro vezes mais importante do que o comércio no aumento da desigualdade.

Para Carvalho (2011), a noção de desenvolvimento está intimamente ligada ao processo de evolução e utilização da tecnologia. A dependência de fatores externos subalterniza a economia, ou seja, relativiza a vontade de todos os decisores, quer sejam gestores quer governantes. A aplicação da Ciência e da Tecnologia (C&T), através do conhecimento, pode permitir mudanças estruturais com efeitos poderosos sobre o mercado e a distribuição dos recursos.

Assim, a C&T permite conviver melhor com as mudanças disruptivas que a introdução que a *Internet das Coisas* tende a oferecer ao mercado.

Vale recordar que a ciência e a tecnologia são dois conceitos intimamente relacionados.

Na realidade, os progressos da ciência dependem, em larga medida, da invenção de instrumentos científicos adequados, cuja possibilidade de manufatura se reporta, inevitavelmente, ao grau de desenvolvimento tecnológico da época correspondente.

As “Outras Atividades Científicas e Técnicas” (OAC&T) constituem um conjunto de atividades, sem carácter significativamente inovador, nomeadamente: os ensaios e testes de rotina e normalização; a consultoria técnica; o controlo da qualidade; os cuidados médicos especializados; a documentação e a informação científica e técnica e a sua difusão; prospeção dos recursos naturais; os serviços de patentes e licenças, entre outras Carvalho (2011),

Embora não se revistam de carácter significativamente inovador, facilmente se depreende a grande importância das OAC&T, como parte submersa de um “iceberg” cuja ponta visível é a I&DE (Investigação e Desenvolvimento Experimental). No seu conjunto, I&DE e OAC&T constituem as atividades de ciência e tecnologia. Tais atividades podem definir-se como a totalidade das atividades sistemáticas, estreitamente ligadas à produção, promoção, difusão e aplicação de conhecimentos científicos e tecnológicos, em todos os domínios da ciência e da tecnologia (Carvalho, 2011)

O investimento em I&DE facilita o surgimento de inovações. Os prazos necessários entre a conceção e a realização industrial (comercialização), que eram consideráveis em épocas anteriores, encurtam, rapidamente, à medida que cresce a intensidade do progresso técnico: o tempo tecnológico (fase de comercialização) foi de 112 anos para a fotografia e de 56 para o telefone; reduziu-se para 10 anos com a televisão, para 3 anos com o *transístor* e passou-se, atualmente, para um ou dois – e até 9 ou 10 meses – com a maioria das inovações (Carvalho, 2011).

A facilidade e a velocidade como a inovação chega ao mercado é, essencialmente, função das características do funcionamento deste, ou seja, economias mais desenvolvidas são caracterizadas por uma maior concorrência e acesso a melhores plataformas de logística.

A gestão das expectativas introduz ou retira operadores do mesmo. Quanto maior for o número de operadores, melhor será a concorrência de que resultará um aumento da competitividade das empresas e, conseqüentemente, do país. Paralelamente, assistir-se-á à promoção de alterações estruturais nos processos produtivos, nos produtos e nas relações inter-industriais.

Para Carvalho (2011), a influência da ciência e da tecnologia deve ser entendida, se for permitido fazer uma analogia, “como o motor (causa e consequência) do estado de desenvolvimento das sociedades modernas. A despesa em ID&E é o combustível (o consumo é diretamente proporcional à potência do motor). A potência (quantidade de inovações) retirada do motor será função do combustível (I&DE) injetado”.

Da mesma forma, é possível afirmar que, para gerir a inovação, são necessárias quatro competências de base: gestão estratégica, gestão de projetos, gestão funcional e gestão de mudança (Carvalho, 2011).

Para este autor, a inovação, enquanto elemento dinamizador da atividade económica, tem de ser entendida, e aceite, como um processo sistémico, sequencial e dinâmico. Neste intervêm, correlativamente, as organizações, as necessidades – mercado – e as políticas institucionais, públicas e privadas, de uma forma organizada e motivada, denominada de Sistema Nacional de Inovação (SNI). Este sistema comporta como intervenientes o sistema produtivo, o sistema científico e tecnológico, o sistema bancário (financiador) e o sistema administrativo (regulador). Estes últimos relacionam-se através de “informações” num ambiente em que o elo comum é a “cultura”.

Christensen (1997) introduziu o conceito de “inovação disruptiva”. Para ele, este modelo de inovação pode operar uma mudança dramática e tornar obsoleta uma velha tecnologia ou forma de fazer negócios. Algumas tecnologias disruptivas incluem a substituição de um produto por outro (a fotografia química por fotografia digital). Para Kotler (2015), a tecnologia disruptiva pode ser o derradeiro fator de mudança, sobretudo para os operadores estabelecidos que só demasiado tarde se apercebem da turbulência à sua volta.

Carvalho (2014) afirma que todas as vagas tecnológicas apresentam, aproximadamente, a mesma forma. Começam com uma inovação fundamental – científica, tecnológica ou organizacional – que se aplica, gradualmente, de formas cada vez mais diversas, à medida que a inovação avança. Entretanto, os trabalhadores aprendem a trabalhar com novas máquinas, os empresários concebem novos produtos e mais setores da economia usufruem de melhores padrões de vida, resultantes da melhoria dos métodos de produção. De facto, as inovações tecnológicas despoletam processos que se alimentam de si próprios, criando efeitos de redemoinho que abrem novas oportunidades e prolongam a vida da tecnologia, iniciando o grande sobressalto da atividade económica.

De acordo com Percival & Cozzarin (2008), as relações entre as empresas e o Sistema de Ciência e Tecnologia foram, por muito tempo, negligenciadas pelos investigadores das áreas da gestão e economia. Para Simões (2009), existem muitos estudos sobre o relacionamento entre as empresas, no âmbito das transações próprias de negócio, mas pouca ou nenhuma atenção foi dada à continuidade e à complexidade das interações entre as empresas e outras organizações noutros domínios.

Contudo, esta situação tem vindo a alterar-se profundamente. As organizações são estruturas que têm, necessariamente, que coabitar com outras organizações, com instituições e com a sociedade de modo a assegurar de modo contínuo e perenes as suas atividades. Assim, o barómetro do seu desenvolvimento. É o modelo como a sua ligação com as OACT e com os *stakeholders* é assegurado. Como seria de prever, esta rede de ligações implica um conjunto de condições, projetos, calendários, empenho e de tempo e, frequentemente, compromissos para o futuro. (Carvalho, 2014)

2.4 Marca

A identificação e construção de marcas têm sido temas destacados no debate da moderna economia. As marcas deixaram de ser o domínio das grandes empresas e bens de consumo, para assumirem um papel diferenciador e capaz de criar, ou destruir valor.

A *American Marketing Association* (AMA) define marca como “um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência.”

No início da era industrial, com a produção em massa, as marcas ganharam relevância. A marca competitiva tornou-se uma necessidade na era da máquina, pois, com a uniformidade manufaturada, a diferenciação tinha como base a imagem (Klein, 2004). Mas foi no século XX que a marca se tornou de facto, essencial para as empresas, tendo como objetivo principal reforçar a diferenciação e reduzir a importância do preço e do risco na decisão de compra.

O conceito de marca tem evoluído e ganha cada vez maior relevância, não só pela sua proliferação, (demonstrado pela quantidade de marcas registadas), mas em parte também, devido às novas tendências que condicionam os hábitos de consumo, como por

exemplo, o forte incremento da *internet*, a globalização, a responsabilidade social, a ecologia, entre outros (Solomon, Bomossy, Askegaard, Hogg, 2006).

Ao mesmo tempo, existe, a própria necessidade de diferenciação que um qualquer produto ou serviço procura alcançar num mercado cada vez mais aberto e onde a facilidade em obter informação tem democratizado a acessibilidade à comunicação.

Desta forma, as marcas são muito diversas, constituídas por diferentes simbologias, diferentes abrangências geográficas, preços, entre outras características, mas assumem um papel cada vez mais relevante não só pelo que são efetivamente, mas também pelo que representam (Olins, 2007).

Assim, para Teresa (2014), a evolução mudou o paradigma da marca que deixou de estar apenas sob a responsabilidade do departamento de *marketing* que tinha como principal função comunicar a marca, de modo a vender melhor os seus produtos e serviços, para passar a estar no centro das estratégias empresariais, como mostra a figura seguinte, apresentada por Gilmore (2002), no seu artigo publicado pelo *Brand Management Journal*.

Figura 2 - A marca no centro da organização



Fonte: Gilmore (2002)

Da Figura 2 observa-se que a mudança de paradigma tende a reforçar a interdisciplinaridade que envolve a marca. Esta “funciona como um guia estratégico para os processos de gestão e atua também como um agente motivador e força

condutora do esforço de todos os seus colaboradores, sejam eles do departamento de pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, financeiro ou comercial” (Gilmore, 2002).

De acordo com Olins (2005), a gestão da marca tem a ver com a criação e a manutenção da confiança, o que implica o cumprimento das promessas. As melhores marcas, as de maior sucesso, são completamente coerentes. Cada aspeto do que são e do que fazem, reforça tudo o resto.

2.5 Cooperação

Para Carvalho (2014), a negociação de grupo tem lugar quando os participantes têm motivos mistos, ou seja, têm interesse tanto em cooperar como em competir. Enquanto, por um lado, defendem os interesses globais do grupo, por outro, procuram otimizar as suas posições individuais. Para Jesuíno (2003), a negociação é “um processo de tomada de decisão conjunta num contexto de interação estratégica” onde os diversos participantes tendem a procurar reforçar as suas posições, articulando entre si formas de cooperação, ou seja, acordos quanto ao modo de distribuir mais favoravelmente os ganhos obtidos.

É, em regra, reconhecido que a relação de cooperação tem valor em si carecendo, contudo, de capacidade para aprender e para reconfigurar, de uma forma autónoma, os padrões de atuação empresariais no sentido de ganhar margem de manobra ao longo de toda a cadeia de valor, objeto do esforço de cooperação Carvalho (2010).

Para Doz e Halmer (2000), “ironicamente, uma década de reengenharia e refocalização fez com que as empresas necessitassem, cada vez mais, de aliados estratégicos”. A procura de criação de valor para o acionista obriga, normalmente, à concentração de competências, à seleção de negócios essenciais, à adoção de medidas de otimização de recursos, de *downsizing* e à eliminação de níveis hierárquicos – visando sempre tornar-se mais ágeis e produtivas e focalizando-se no que melhor sabem fazer (*know-how* específico).

Assim, as empresas vêm-se obrigadas a procurar uma maior eficiência, seja ela financeira, operacional ou de mercado, através de exames crítico que tendem a avaliar se o desenvolvimento interno de competências é o mais eficaz. Neste esforço de focalização de competências e capacidades, identificam-se atividades consideradas periféricas que importa valorizar.

Assim, “há um reconhecimento crescente de que as tecnologias periféricas de uma empresa são, geralmente, as atividades-chave de outras. É por isso que, muitas vezes, faz sentido procurar essa fonte externa de tecnologia em vez de incorrer nos riscos, ou seja, nos custos associados ao desenvolvimento efetuado internamente” (Tidd, Bessant e Pavitt, 2003) ou à contextualização do uso dessa mesma tecnologia (Gonçalves, Nabais e Rolo, 1985).

Para Carvalho (2014), desta forma, a importância de se estabelecerem relações de cooperação deixa de ter carácter meramente instrumental e passa a assumir uma dimensão holista. É necessário estar preparado para um mundo em que as fronteiras entre a colaboração e a concorrência são indefinidas, vivendo-se um ambiente de “competição” onde as perguntas “quem são os meus aliados?” ou “quem são os meus adversários?” não são de fácil resposta e podem estar em constante mutação, surgindo, então, novas questões como “sendo concorrente, quais os limites da informação enquanto parceiro?”.

Na realidade, a cooperação pode ocorrer em resultado de ajustamento do comportamento dos atores e em resposta, ou por antecipação, às preferências de outros intervenientes, e ser consensualizada num processo de negociação quer explícito quer tácito, podendo também envolver, ou não, uma relação entre atores com diferente significado potencial.

Para Dougherty e Pfaltzgraff (2003), a cooperação pode “resultar de um compromisso com o bem-estar da coletividade, mas também do egoísmo ou da mera defesa do interesse próprio”. O modelo clássico para a compreensão básica do comportamento cooperativo resultante da prossecução de um interesse próprio está, de alguma forma, plasmado no conhecido modelo do Dilema do Prisioneiro em que dois prisioneiros, isolados um do outro, dispõem de incentivos tanto para a cooperação como para a autonomia da decisão. Se cooperarem, no sentido de que nenhum deles confesse o crime, ambos poderão ser libertados por falta de provas. Se um deles confessar, na esperança da negociação da pena, o outro receberá uma pena mais pesada do que a do delator. Em que condições, portanto, terá cada um deles incentivos para a cooperação na prossecução do seu próprio interesse?”.

Na realidade, a cooperação é uma troca de “teres e saberes” num período de tempo em que permanecem desigualdades de teor relevante para o negócio entre as partes integrantes do processo. O que os atores trocam entre si são os recursos e os “trunfos” que cada um possui e de que cada um dos outros precisa para realizar o seu projeto

coletivo ou individual. “Como esta troca é temporalmente duradouro, tem de ser forçosamente regida por regras formais ou informais, envolvendo também, naturalmente, as de natureza constrangedora. Não obstante, este tipo de troca permanece sempre desigual, uma vez que os trunfos, recursos e meios de que cada um dispõe são diferentes” Quivy e. Campenhoudt (2005).

Para Oliveira (2013), a complementaridade e a eficiência “andam juntas”. Assim, quando diversos parceiros compartilham um *site e-commerce* para vender os seus produtos ou/e serviços, há uma redução nos custos que torna a operação *online* mais eficiente. Da mesma forma, quando uma loja vende o seguro junto com o produto, o consumidor beneficia da complementaridade. Por outro lado, o consumidor tende a oferecer credibilidade a uma empresa que tem “sede física”.

Por outro lado, ainda assim, complementa o autor, “a eficiência e a complementaridade podem favorecer a fidelização dos utilizadores. A eficiência da interface – execução fácil das atividades no *site* – e das operações *offline* que apoiam a operação *online*, como a logística, é um fator determinante para a fidelização. Serviços complementares e diferenciados são mais uma arma para manter o consumidor fiel ao *site e-commerce*”.

A palavra “colaborativa” foi utilizada esporadicamente nas décadas de 1940 e 1950. Entretanto a sua utilização disparou a partir do final da década de 1960 até aos dias de hoje, em paralelo a partir do final da década de 1960 até aos dias de hoje, com a emergência dos computadores e da tecnologia da *internet* no campo de meios de comunicação interativos *peer-to-peer*.

Para Rifkin (2016), a comunidade dos bens comuns colaborativos está a influenciar profundamente a vida económica. Os mercados começam a dar lugar a redes; a propriedade está a tornar-se menos importante que o acesso; a busca por interesses pessoais é contrabalançada pelos interesses colaborativos e o velho sonho de enriquecer começa a ser suplantado pelo novo sonho de uma qualidade de vida sustentável.

Para este autor, o resultado é que o valor de troca no mercado está a ser progressivamente substituído pelo valor de partilha na comunidade dos bens comuns colaborativos. Quando os consumidores partilham os seus bens e serviços numa comunidade de bens comuns colaborativos, o livro de regras que regula a economia das trocas comerciais começa a deixar de ser aplicável à vida da sociedade.

3. Enquadramento do setor das Indústrias Gráficas

O setor das Industrias Gráficas e de Transformação de Papel (IGTP) é muito heterogéneo, integrando dois conjuntos de atividades industriais e uma enorme diversidade de produtos desde a produção de papel e cartão, passando pela produção e impressão de embalagens, blocos, etiquetas e rótulos, jornais, livros, agendas, desdobráveis, *flyers*, cartões inteligentes, lonas e brindes publicitários.

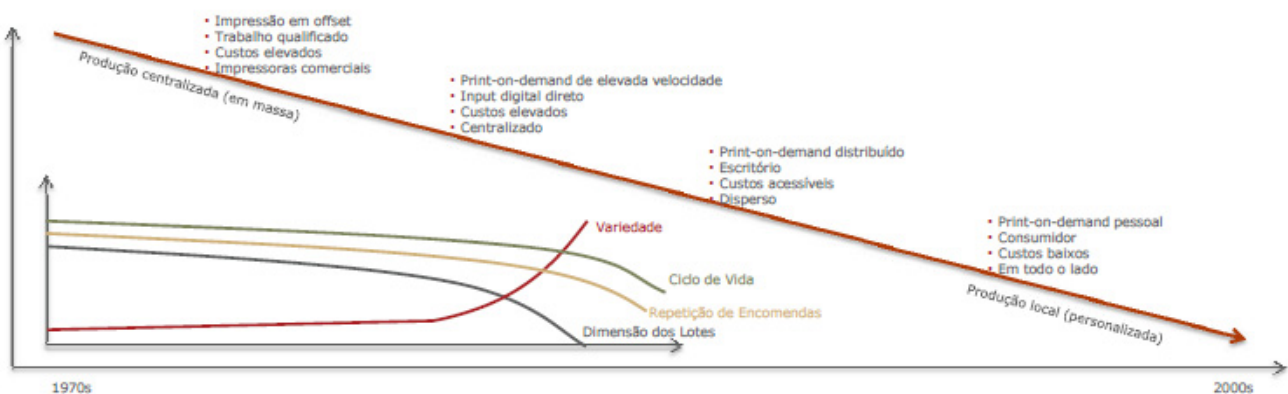
O desenvolvimento do “mundo digital” criou uma enorme incógnita sobre a atividade gráfica. A Era Digital encurtou o número de atividades necessárias na fabricação de produtos gráficos de papel. Consequentemente, a de vida dos equipamentos e do *know how* tende a encurtar-se o que obriga à utilização intensiva.

De registar que o ciclo de papel e os fornecedores de equipamentos, que já tinham uma dimensão considerável, estão agora ainda maiores e com um poder reforçado, sendo o controlo da relação de poder dominado pelos primeiros, funcionando, por isso, como um crescente elemento de pressão sobre a atividade das empresas do setor.

Por outro lado, apesar da maior diversidade de atores, o Mercado da Publicidade é dominado por um grupo restrito de grandes multinacionais, e também no Mercado Livreiro, existem Editoras que tendem a dominar o mercado (Mateus, 2014).

A Figura seguinte ajuda a enquadrar a evolução do setor. Assim, observa-se a evolução, no tempo dos diversos “produtos” que o setor oferecia, desde a impressão *offset* até ao atual *print on demand*, ou seja à impressão na medida nas necessidades dos clientes sem ser necessário a criação de stocks.

Figura 3 - Alterações estruturais na indústria gráfica



Fonte: Mateus (2014)

Uma resposta à procura do aumento da produtividade do Setor das IGTP têm como foco o investimento em mais e melhores equipamentos. Mas, quanto mais produtivos são os equipamentos, maior é a margem das empresas para reduzirem os preços praticados com o objetivo de ganhar quota num mercado em queda. A certo momento, as empresas observam uma forte redução dos lucros e sentem um novo incentivo para o investimento em melhores equipamentos, criando um ciclo vicioso de destruição de valor conjuntamente com um estrangulamento financeiro das empresas.

O efeito deste processo está a traduzir-se numa sobre capacidade do mercado.

Segundo Mateus (2014), em 2014, o setor das indústrias gráficas e de transformação de papel empregava cerca de 23 mil trabalhadores, o que correspondia a cerca de 4% do pessoal ao serviço da indústria transformadora, menos 26% do que o registado em 2004. Contava com cerca de 3.300 empresas, representativas de 5% das empresas industriais transformadoras do país, e correspondia a cerca de 1,9 mil milhões de euros de volume de negócios anual (615 milhões de euros de VAB), representativos de 2% do volume de negócios total da indústria transformadora.

A atividade do setor situava-se maioritariamente na região Norte e na região de Lisboa, Esta última era, em 2014, responsável no campo das indústrias gráficas por mais de 41% do emprego total do país gerado nas atividades culturais e criativas.

Em termos globais, o comércio internacional de produtos das indústrias gráficas não tem vivenciado a dinâmica subjacente aos produtos de papel transformados e, por isso, existe uma maior dificuldade em detetar oportunidades nos mercados externos. Isto mostra que o problema que a indústria gráfica nacional atravessa não está, de forma nenhuma, circunscrito ao nosso território.

No que respeita às indústrias gráficas, o domínio dos três principais produtores não é tão evidente como nas indústrias de transformação de papel, mas a verdade é que também não se trata de uma indústria democrática. Os cinco países mais relevantes no contexto mundial (EUA, Japão, RU, China e Itália) representam quase 60% do total da produção mundial (Mateus, 2014).

3.1 Dinâmica de desenvolvimento recente do setor em Portugal

Como não poderia deixar de ser, a trajetória global exibida pelo Setor das IGTP em anos mais recentes (a partir de 2009) tem vindo a penalizar a rentabilidade das empresas que o compõem, dada a inevitável redução de resultados líquidos e o aumento sensível da presença de capitais próprios que nelas ocorreu (Mateus, 2014).

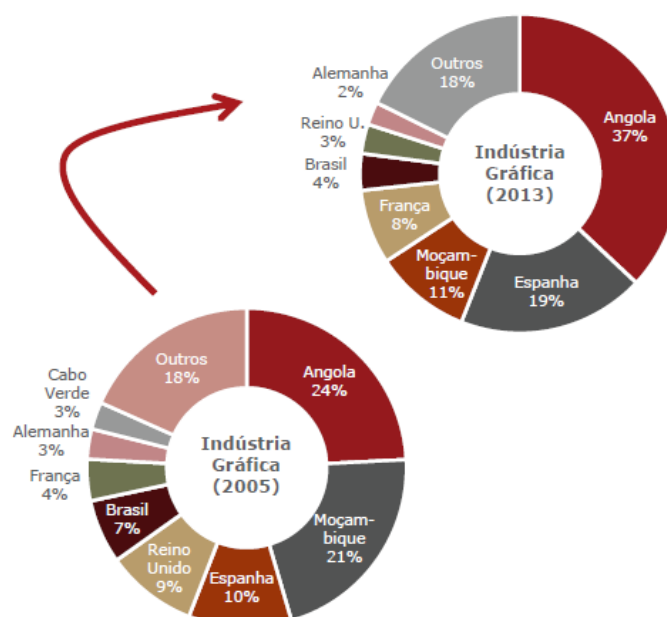
Esta situação aplica-se quer às indústrias de transformação de papel quer às indústrias gráficas, sendo que, neste último caso, a realidade é bastante mais aguda e preocupante, uma vez que se chegam a observar rentabilidades médias negativas nos últimos anos.

A este nível, observa-se que as indústrias de transformação de papel apresentam registos melhores que a média das indústrias transformadoras. O mesmo não pode ser dito em relação às indústrias gráficas, ainda que, neste caso, se verifique um esforço mais rápido e vigoroso de recuperação da “sustentabilidade”.

Por outro lado, observa-se que, em larga medida, o equilíbrio entre os recursos e obrigações de curto prazo tem sido assegurado pelas empresas do setor em estudo, detetando-se até nas empresas mais ligadas às indústrias gráficas uma evolução recente bastante positiva a este nível (Mateus, 2014).

A figura seguinte sugere a evolução das exportações nos setores em apreço.

Figura 4 - Mercados de exportação do Setor das Indústrias Gráficas_2005 a 2013



Fonte: Mateus (2014)

Os produtos com uma componente gráfica mais acentuada apresentam um nível de concentração mais baixo e uma distribuição geográfica mais dispersa no globo: os países africanos (Angola e Moçambique) respondiam, em 2013, por cerca de 48% das exportações; os principais países europeus (Espanha, França e Reino Unido) agregam 30% das exportações; entre os países americanos apenas o Brasil tem uma posição relevante com 4% das exportações. A distância geográfica é, assim, mais relevante na aquisição de produtos transformados de papel do que no caso dos produtos gráficos.

Confirma-se a perceção da lógica de especialização geográfica construída com base na lusofonia para o mercado gráfico. Assim, Angola subiu à primeira posição do *ranking* em 2013, respondendo por 46% do total das exportações do segmento, mais 24% do que em 2005. Esta subida deveu-se, entre outros fatores, à perda de força da aposta no mercado moçambicano, que, no período em análise, recuou tanto em termos relativos como em termos absolutos (mais de 2 milhões de euros). Neste campo, deve ainda atender-se aos comportamentos negativos registados pelos mercados espanhol e inglês e pela importante subida do mercado francês. Na categoria dos produtos associados à gráfica comercial, identifica-se um aumento significativo da concentração das exportações para Espanha.

3.2 Cooperação e fontes de informação para a inovação

Para Lambe e Spekman (1997), sempre que as tecnologias são emergentes, incertas e sem procedimentos suficientemente estabelecidos, existe “risco”. Assinale-se que nos estádios preliminares em que as tecnologias dominantes são ainda incertas, são tendencialmente preferíveis as formas flexíveis da cooperação tais como alianças, e, nos estádios mais avançados em que as necessidades do mercado estão mais claras e a configuração tecnológica relevante está mais definida, uma *joint venture* formal tende a ser o mecanismo de cooperação mais ajustado (Mauri e McMillan, 1999). Assim, a utilização das alianças deve restringir-se aos casos em que o conhecimento é tácito, caro e o seu desenvolvimento consome muito tempo.

Normalmente, as inovações ao nível do processo tendem a ocupar mais tempo e recursos na medida a que obriga a ajustamentos ao nível de formação e da estrutura matricial dos recursos humanos. Nesse sentido, Mateus (2014) refere que as indústrias gráficas apresentaram níveis de inovação próximos da média, com 28% a implementar

em inovações organizacionais, 34% inovações marketing e 18% introduziram os dois tipos de inovação. Curiosamente, existe uma menor percentagem de empresas na indústria gráfica a introduzir inovações de processo quando comparado com o total dos setores económicos.

A distinção entre estratégias de cooperação formais e informais tem, aliás, merecido destaque (Hakansson e Joahanson, 1988) no trabalho realizado pela comunidade científica desde o último quartel do último século (Eiriz, 2001). Douglas e Craig (1995) identificam três formas de colaboração entre concorrentes baseadas nas fases de cadeia de valor dos cooperantes. Assim, e segundo estes autores, é possível distinguir entre projetos de colaboração para I&D de novos produtos e serviços, colaboração na produção e logística e colaboração no *marketing* e distribuição (Carvalho, 2008).

Figura 5 - Empresas com inovação tecnológica em cooperação, 2008-2010



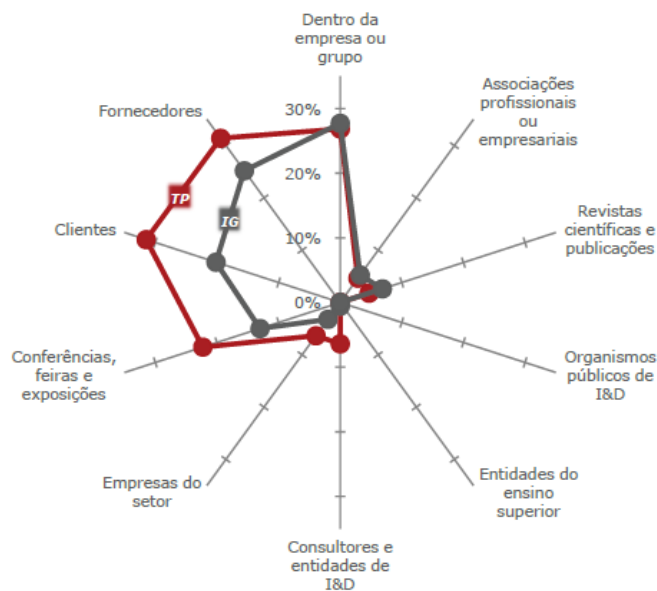
Fonte: Mateus (2014)

A inovação em cooperação é o principal problema do Setor das Indústrias Gráficas e de Transformação de Papel: enquanto 19% das empresas da indústria inovam tecnologicamente em parceria com outras entidades, apenas 15,6% das empresas transformadoras de papel afirmam cooperar e um número extremamente reduzido de empresas gráficas (3,5%) coopera no momento de introduzir inovações tecnológicas, sejam elas de produto ou de processo.

As fontes de informação para a implementação e realização de projetos de inovação tecnológica demonstram a versatilidade e globalidade de perceção que a empresa possui no momento de inovar. Por isso, a informação deve ter origem numa variada gama de fontes. Isso é precisamente o que acontece no setor das IGTP: a informação provém do interior da empresa, dos fornecedores, dos clientes, e de eventos relacionados com a atividade da empresa.

Este Gráfico 6 sugere o “novo” papel dos *stakkolders* nas inovações de teor incremental nas empresas.

Figura 6 - Fontes de informação para projetos de inovação tecnológica, 2008 a 2010



Fonte: Mateus (2014)

Para Oliveira (2013), um dos efeitos das redes virtuais é a ampliação dos desejos dos fornecedores. Ao colocar os clientes e consumidores no centro da rede de valor, Bovet & Martha (2001) ressaltam o papel de protagonistas que eles possuem. Cada vez mais as empresas devem estar sensíveis às experiências desse consumidor na *Internet*, pois o relacionamento com ele é dinâmico e interativo. Na realidade, as suas opiniões sensibilizam a de outros consumidores e ditam as ofertas de produtos e serviços das empresas.

Contudo, e da leitura do Gráfico acima representado, é de realçar a falta de ligação das empresas gráficas ao Sistema de Ciência e Tecnologia português.

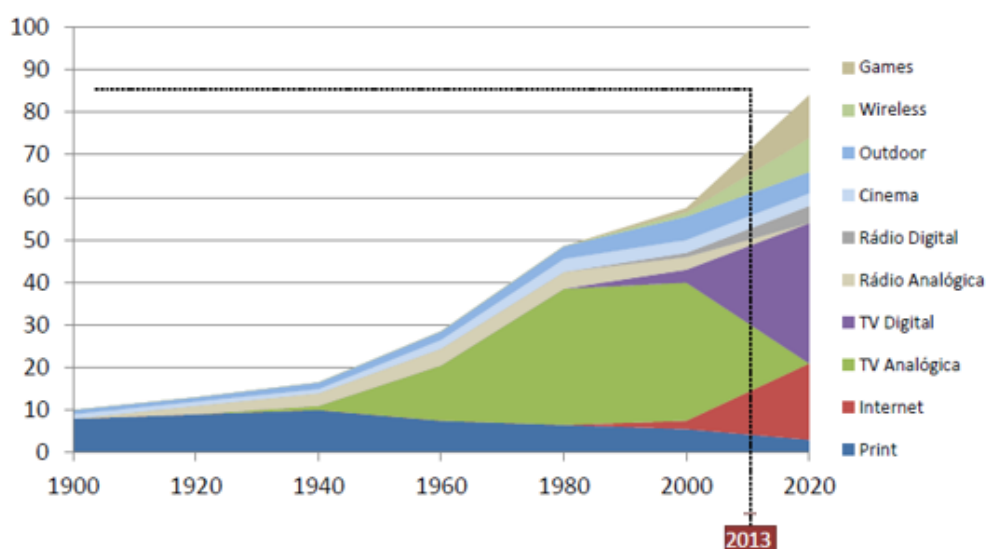
Estas conclusões vão encontro de Carvalho (2014), quando que “apesar do forte investimento português em I&D, e no sistema de ensino, não se soube criar uma estratégia inclusiva, autossustentável e competitiva para o Sistema de Ciência e Tecnologia (SCT)”. E continua o autor, “Portugal tem um SCT desenvolvido e com um conjunto de investigadores numerosos e dinâmico. Nos últimos anos foi um dos países da UE com maior taxa de crescimento anual do número de publicações e, também de novos doutoramentos. Em 2012, o país atingiu o 4º lugar em investigadores por 1.000 habitantes, apenas ultrapassado pela Finlândia, Dinamarca e Suécia. Este facto é um

elemento importante para o futuro de Portugal. Contudo, vale perguntar se este forte investimento por parte dos contribuintes é traduzido em criação de inovação, ou seja, de riqueza?”.

3.3 Análise da evolução contextual do setor

O consumo dos meios de comunicação tem mudado com o processo de digitalização. A Figura seguinte sugere a emergência de diversas áreas de lazer sendo que a destinada à impressão gráfica tende a diminuir. Concomitantemente, e como já foi referido, a oferta de produtos e a digitalização da produção esbata as barreiras à entrada pelo que se deve assistir ao que Rifkin (2016) sugere como “a sociedade de custo marginal zero”.

Figura 7 - Consumo de meios – consumo do número médio de horas/ semana



Fonte: Aegis; Offcom (2013)

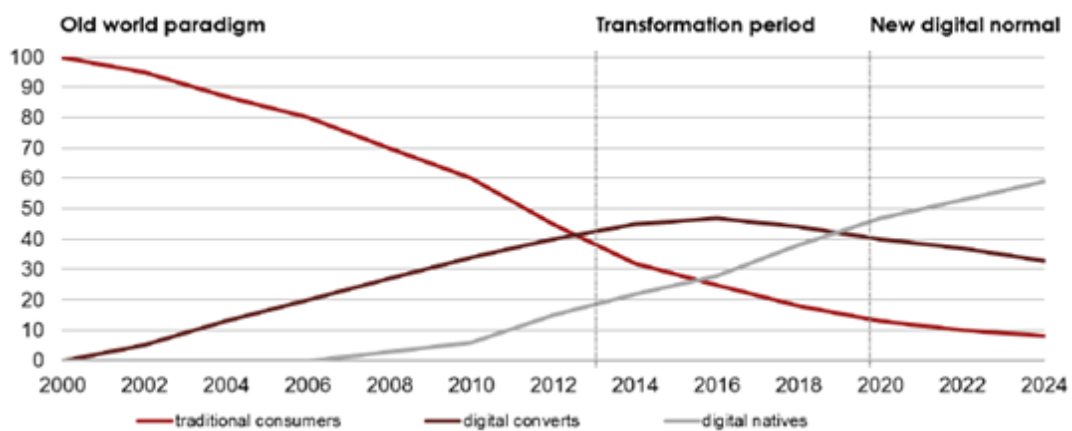
Para Rifkin (2016), à “medida que os bens e serviços que compõem a vida económica da sociedade se encaminham para um custo marginal próximo do zero e se tornam praticamente gratuitos, o mercado capitalismo continua a decrescer, limitando-se a nichos cada vez mais reduzidos onde as empresas lucrativas sobrevivem, apenas no limiar da economia, valendo-se da base cada vez menos dos consumidores de produtos e serviços altamente especializados”.

Trata-se, naturalmente, de uma controversa análise prospetiva que encontra muitos fundamentos na emergência e crescimento exponencial da Economia Digital.

Um estudo recente da PWC Digital sugere a alteração dos lucros nos dois paradigmas em apreço: o clássico e o digital. A Figura 8 resume, de modo elucidativo, a evolução das curvas em apreço.

Inovação é, muitas vezes, confundida com invenção. Para Tidd *et al.* (2003), a invenção não passa do primeiro passo no longo processo de transformar uma boa ideia em algo que possa ser utilizado por todos. Para estes autores, ser um bom inventor não é garantia do sucesso comercial, por muito original que a ideia seja. Na realidade, o processo de difusão, ou seja, o mercado, é o grande árbitro do sucesso. E esse é, sempre, difícil.









Figura 8 - Evolução dos lucros na área digital



Fonte: PWC Digital

As mudanças previstas são amplas, profundas e num curto intervalo de tempo. Finalmente, a Figura 9 sugere as alterações estruturais em curso. O ritmo de mudança tende a acelerar de modo significativo e as fronteiras entre as áreas de competências vão esbater-se. Novos processos vão obrigar a reinventar todos os negócios.

Figura 9 - Alguma vez pensou que

-  Mais de 1 bilhão de pessoas estaria nas redes sociais?
-  As principais notícias do mundo iriam caber em 140 caracteres?
-  Mais de 25 bilhões de músicas seriam descarregadas do iTunes?
-  Mais de 25 bilhões de apps seriam descarregadas nesta plataforma?
-  + 300M de iPods seriam vendidos em 10 anos e + 100M iPhones/ano?
-  + de 55M de iPads seriam vendidos em apenas dois anos?
-  O mundo dos videojogos e internet caberia na palma da mão?
-  Iriam existir vários sistemas operativos para Smartphone?

Fonte: PWC Digital

Para Tidd *et al* (2003), a inovação é descrita como processo chave associado à renovação, dentro da organização: ao reanimar o que ela oferece e como cria e distribui essa oferta.

Assim, e para estes autores, a inovação é uma atividade de natureza genérica associada à sobrevivência e ao crescimento. E com este nível de abstração podemos considerar que o processo base é comum a todas as organizações, envolvendo essencialmente: (1) monitorização da evolvente, interna e externa, e processamento dos sinais relevantes visando a deteção de ameaças e de oportunidades; (2) decisão sobre as quais, dos anteriores sinais, se deve responder (com base na visão estratégica do melhor envolvimento da empresa); (3) Obtenção dos meios que viabilizem a resposta (criando algo novo via I&D, adquirindo por recurso à transferência de tecnologia valor acrescentado em qualquer parte, etc.); e (4) implementação do projeto com desenvolvimento da tecnologia e do mercado visando uma resposta eficaz.

4. Modelo de Investigação

Para Sousa e Batista (2011), a investigação qualitativa surgiu devido à fragilidade dos métodos quantitativos na análise e no estudo da subjetividade, próprios do comportamento das pessoas e das organizações.

A análise qualitativa tem, assim, como objetivo compreender atitudes, comportamentos e valores. É uma abordagem indutiva e descritiva, uma vez que é criada teoria a partir dos dados observados. E não se baseia numa conceção teórica e metodológica unitária (Flick, 2005).

As principais características deste tipo de investigação enumeradas por Sousa e Baptista (2011) são a grande importância do investigador durante o processo e a complexidade da realidade que tornam a investigação holística face à relativa flexibilidade do processo, pois este pode ter a necessidade de ser ajustado aos sistemas dinâmicos à medida que os procedimentos interpretativos (não experimentais) decorrem.

Uma das vantagens apontadas é a obtenção de hipóteses de investigação com elevada qualidade. No entanto, a falta de objetividade pode dificultar o processo (Kögl, 2012).

Segundo Schramm (1971), a essência de um estudo de caso é o de esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: porque foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado.

Yin (2009), no entanto, vai mais longe, e defende a escolha do estudo de caso para a compreensão profunda de fenómenos da vida real, fortemente condicionados pelo seu contexto. E, ainda, segundo o mesmo autor, o estudo de caso consegue analisar um grande conjunto de variáveis, na medida em que se baseia em múltiplas fontes convergentes e beneficia de desenvolvimentos teóricos anteriores para conduzir a investigação.

Para Coutinho (2011), as principais características da abordagem metodológica de estudo de caso são o sistema limitado, a necessidade de identificação clara do caso, a investigação em ambiente natural, a abordagem holística, as fontes múltiplas de dados e os métodos de recolha diversificados.

A presente investigação pode ser classificada como sendo um “estudo de caso único”, pois só analisa um único caso. O caso em análise é a empresa Tipografia Lousanense cujo estudo pretende encontrar pistas para a compreensão do impacto da Era Digital na

Indústria Gráfica. Daí que seja também um estudo de caso instrumental, uma vez que existe a aspiração de estudar um fenómeno e não apenas o caso em si, de forma isolada.

Assim como para qualquer investigação, as condições necessárias para o sucesso são uma profunda revisão da literatura e boas questões de investigação de modo a se conseguir uma adequada adaptação ao contexto em apreço.

4.1 Recolha de Informação

Geralmente os estudos de caso baseiam-se em seis fontes principais: documentação, registos de arquivo, entrevista, observações diretas, observações participantes e factos físicos (Yin, 2009).

Existe ainda uma distinção fundamental entre fontes primárias e fontes secundárias. Os autores de fontes primárias relatam a sua própria investigação e as suas ideias, enquanto os autores de fontes secundárias relatam as investigações e ideias de outros (Perrin, 2011).

Na elaboração da questão de investigação, tentou-se seguir Quivy e Campenhoudt (2008), quando sugerem que “uma boa pergunta de partida deve exigir clareza, exequibilidade e pertinência”.

Assim, o presente trabalho de investigação tem como perguntas de partida:

Q1 Quais as ferramentas comunicacionais adequadas à Era Digital?

A *Internet* mudou a concorrência entre as empresas, alterou produtos, cadeias de valor e até mesmo os mercados. A sua difusão aumentou o poder dos consumidores dentro da cadeia de valor. No entanto, o conhecimento emergente derivado de *Digital Analytics* gerou uma série de benefícios para as empresas, para que tenham capacidade e as competências para acompanhar esta evolução estrutural, tais como, a personalização de serviços, o impulso à inovação e a promoção de diálogos com o consumidor em tempo real (Oliveira, 2013).

Para Oliveira (2013), o conceito de *Digital Analytics* inclui a monitorização, a recolha e processamento, a análise e a elaboração de relatórios de dados digitais com a finalidade de entendimento e otimização da *performance* dos negócios, de modo, a se criar e suportar uma vantagem competitiva.

Q2 Como adaptar a customização à indústria gráfica?

As aplicações de *Internet* também mudam o paradigma da concorrência à medida que aumenta a diversidade de opções para o consumidor. As novas tecnologias viabilizam financeiramente a produção de pequenos volumes de produção e a *Internet* disponibiliza esses produtos para um mercado global de maneira eficiente e a baixo custo, transformando a economia de escala em economia de foco.

Desta forma, as bases de dados (Data Base) tendem a ser relevantes ao disponibilizar conhecimento sobre o consumidor e facilitar a personalização das ofertas ao cliente (Eirinaki & Vazirgiannis, 2003).

Q3 Como ajustar os recursos da empresa ao novo paradigma?

Apesar dos obstáculos técnicos inerentes ao processo de ajustamento às inovações, boa parte dos problemas devem-se ao modo como ele é gerido. Neste sentido, Tidd *et al.* (2001) afirmam que os dois ingredientes básicos para o bom desempenho da atividade inovadora são os recursos técnicos (pessoas, infraestrutura, conhecimentos e capital) e a competência da organização em o gerir. Este cenário sugere a necessidade das empresas desenvolverem capacidades para gerir os sempre pertinentes processos de inovação.

A investigação é de teor qualitativo, uma vez que são analisados contextos empresariais, comportamentos e características, baseando-se em desenvolvimentos teóricos anteriores. O objetivo principal é entender o fenómeno do sucesso empresarial. A abordagem geral é indutiva e descritiva, sendo que a unidade de análise organizacional, a Tipografia Lousanense.

Assim, a investigação é um estudo de caso, que poderá ser classificado na categoria do estudo de ações e interações, sendo que é pretendida uma compreensão de um fenómeno fortemente condicionado pelo contexto. É do tipo estudo de caso único, pois só se estuda um único caso e será um estudo de caso instrumental, dado que se pretende chegar a conclusões sobre o fenómeno estudado e não apenas sobre o caso em si (Kögl 2012).

A observação participante e direta também foi importante, dado que a autora da presente investigação é gestora da Tipografia Lousanense, fazendo parte da quinta geração de Júlio Ribeiro dos Santos.

5. Enquadramento da empresa Gráfica Lousanense

A Tipografia Lousanense foi fundada em 1885, por Aníbal Fernandes Tomás Pipa, um dos mais reputados bibliógrafos portugueses. A 1 de Maio de 1885 inaugurou a Tipografia Lousanense com a publicação do primeiro número do “Jornal da Louzan”.

No verão de 1893 a família Fernandes Tomás abandona a Lousã, vendendo todos os bens que havia herdado da Viscondessa do Espinhal. A Tipografia, bem como o Jornal da Louzan, são à data comprados por Bernardino Lopes Padilha, funcionário que ali trabalhava desde pelo menos 1888 e que viria a tornar-se no mais destacado comerciante e industrial da região, com importante intervenção na vida pública e empresarial da Lousã.

Em 13 de Outubro de 1898, Bernardino Lopes Padilha, desfaz-se da tipografia que passa a pertencer a Júlio Ribeiro dos Santos que, sem que o soubesse, dava início a uma sucessão dinástica na direção da empresa, que passaria através de gerações sucessivas da sua família até aos dias de hoje.

Júlio Ribeiro dos Santos havia sido funcionário da Tipografia Lousanense nas suas origens, onde aprendera os rudimentos da profissão com Augusto Veiga, que em 1885 o tinha recrutado para ali trabalhar. Pouco tempo depois rumava a Coimbra onde trabalhou com as mais reputadas casas de impressão, o que lhe possibilitou o contacto com pessoas de formação política mais avançada, desde sindicalistas a republicanos, socialistas e anarquistas.

A sua intervenção política a nível local não é menos digna de destaque. Maçom e fundador do Grémio Progresso, foi antes do 5 de Outubro, um dos principais ativistas lousanenses que se movimentaram pela instauração do regime republicano.

Caída a monarquia, integrou a Comissão Administrativa que dirigiu os destinos municipais de 1911 a 1914. A partir desta data ficou à frente da Comissão Executiva que se manteve em funções até 1915. Logo de seguida presidiu o Senado até 1917, passando depois a secretário do mesmo órgão.

Na direção da empresa irá mais tarde juntar-se o seu filho mais velho Egas Moniz Ribeiro dos Santos, que viria a ser um dos fundadores do projeto Alma Nova, jornal que se assumia como republicano e defensor dos interesses da região, publicado na Lousã entre Abril de 1922 e Março de 1939.

Em 1899, Júlio Ribeiro dos Santos muda a Tipografia para a Rua da Alegria (hoje Rua Dr. Pires de Carvalho), para um prédio de sua pertença, que ainda hoje ali se encontra e se pode identificar pelos números de porta 21 a 23.

Após a morte do seu irmão Egas Moniz em 1923, seguida da morte do seu pai em 1927, será Hortênsio Ribeiro dos Santos a assumir a direção da empresa, que soube desenvolver e modernizar de molde a torná-la a grande empresa que ainda hoje se mantém em atividade.

Papel de especial relevo é atribuído a sua mulher Lucília André Ribeiro dos Santos, com quem partilha o mais longo período de gestão da empresa durante mais de meio século.

Durante a sua longa gestão a empresa assiste à introdução de novos equipamentos e métodos de trabalho que correspondem ao surgimento de novas tecnologias que vêm revolucionar por completo a indústria da impressão.

Em 1940 dá-se nova mudança, desta vez para o fundo da Praça Cândido dos Reis, onde se encontra a Igreja Matriz, para obra edificada pelo próprio Hortênsio Ribeiro dos Santos, onde se manteve por quatro décadas em condições que tornariam, com o tempo, pouco compatíveis com o desenvolvimento alcançado pela empresa.

Por morte da sua mãe, Lucília Ribeiro dos Santos, em 1983, o homónimo neto do respeitado industrial impressor Júlio Ribeiro dos Santos, toma posse da empresa que irá dirigir com a mulher Marília Alice Frias Galhardo e com a filha Ana Maria.

Nesse ano esta direção transfere a empresa para a fábrica que construíram de raiz na Quinta das Courelas, onde ainda hoje se mantém, na Rua o nome do seu antepassado, Júlio Ribeiro dos Santos.

Após a morte de Júlio Ramos Ribeiro dos Santos, é constituída a direção atual da empresa, liderada pela sua filha Ana Maria em colaboração com as suas netas Filipa e Ana Torres. Desde 2005 a gestão tem sido marcada pelo continuado esforço de atualização da empresa face aos novos desafios, tanto pela inovação tecnológica, como pelas alterações no mercado editorial e na indústria da impressão em geral, de forma a responder cabalmente às necessidades do mercado.

Entre muitas outras obras impressas na Lousanense, podemos destacar as publicações de José Saramago, Paulo Coelho, Álvaro Cunhal, Mia Couto, Ondjaki, Marcelo Rebelo de Sousa, Adriano Moreira, Freitas do Amaral ou Daniel Sampaio.

A Tipografia Lousanense vai agora na quinta geração.

5.1 Operacionalidade Tipografia Lousanense

A vertente operacional da Tipografia Lousanense tem, desde 2010, sofrido um processo de adaptação e reestruturação que importa contextualizar. Desta forma, é nossa intenção mostrar o caminho percorrido, para melhor se enquadrar as respostas das perguntas de partida da presente investigação.

- **Produtos**

A Tipografia Lousanense optou por dois segmentos de negócios, a impressão de livros e dos trabalhos de comerciais. A impressão de livros absorve a maioria da produção e vendas da empresa, tendo um peso de cerca 80%. Os 20% remanescentes pertencem aos trabalhos comerciais que a Tipografia produz, trabalhos esses exclusivamente encomendados por empresas fora do âmbito da produção dos livros.

Assim, a empresa produz os seguintes produtos apresentados na Figura 10.

Figura 10 - Produtos da Tipografia Lousanense

				
Serviços	Editorial	Material Corporativo	Material Publicitário	Embalagens & Restauração
Pré-impressão Impressão Offset Impressão Digital Acabamentos	Livros Revistas Catálogos Relatórios de Contas	Papel de Carta Fichas de Cliente Envelopes & Sacos Cartões de Visita Pastas de Arquivo	Cartazes Desdobráveis Folhetos Postais Mupis Roll-Ups	Ementas Embalagens Sacos de Papel Rótulos Toalhetes de Restauração

- **Processos**

A empresa otimizou os processos de trabalho, reduzindo *stocks* (informatizando o controlo de matérias-primas, através do programa SAGE) e controlando a produção através de um mapeamento permanente dos trabalhos em curso. Outra ação desenvolvida foi implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO:9001:2008, uma mais-valia para este processo de reestruturação da produção criando um modelo que intenta sistematizar e organizar documentalmente e de forma transversal os processos e os procedimentos visando o aumento da produtividade, o controlo de custos e de *stocks*, bem como uma maior qualidade do produto final e reconhecido pelos Clientes.

A aposta no acompanhamento da evolução das tecnologias observa-se quer na área de pré-impressão, em que o sistema de *hardware* e *software* operam em sistema Windows na última versão, assim, como na aquisição e instalação de um sistema de montagem para *offset* automatizado e com valor no mercado gráfico, por meio do programa Apogee da AGFA.

Na área da Impressão existem duas máquinas de impressão no formato 70x100 com retroverso e uma máquina de impressão de 4 cores mais verniz de proteção no formato 52x74, todas da Heidelberg, marca conceituada no meio gráfico, garantindo o rigor e qualidade de impressão.

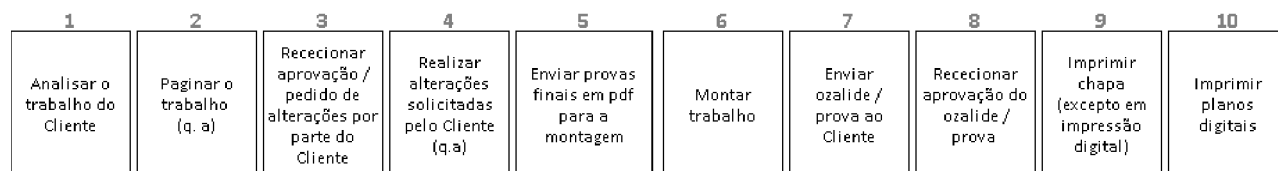
No processo de acabamento, a empresa possui todas as máquinas necessárias a esta função produtiva o que permite responder às mais diversas solicitações desde os complexos livros aos simples desdobráveis ou embalagens.

Já na Era Digital, a empresa adquiriu competências e equipamento que permite a impressão digital para impressão de pequenos formatos. Assim, as duas máquinas da Konica Minolta permite oferecer a pequenos e grandes editores, pequenas quantidades de livros, cartões, *flyers*.

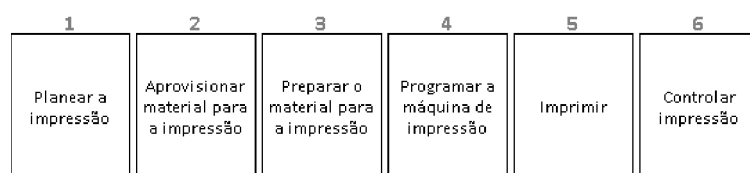
O processo produtivo está estruturado por fases de acordo com o seguinte fluxo produtivo (Figura 11):

Figura 11 - Processo Produtivo da Tipografia Lousanense

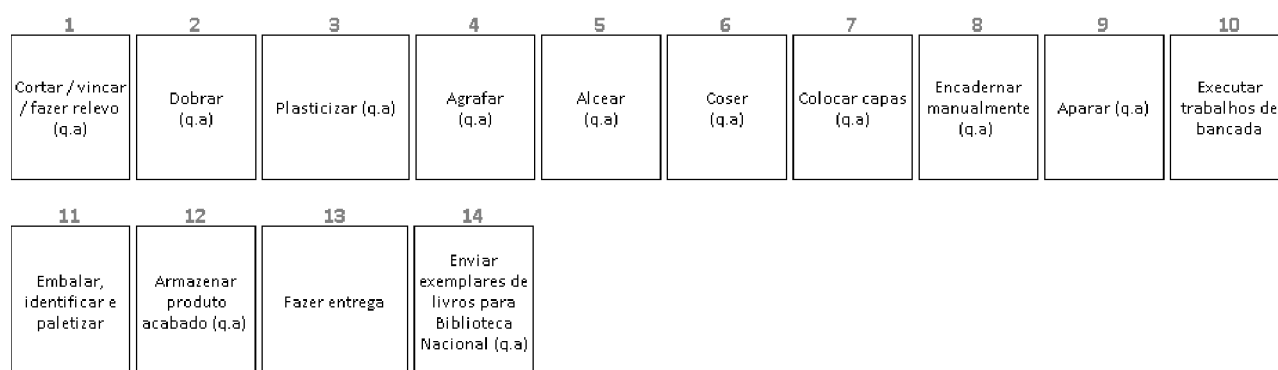
PRÉ-IMPRESSÃO



IMPRESSÃO



ACABAMENTO E ENTREGA



Sem necessidade momentanea relevante identificada no que respeita a novos investimentos produtivos, a empresa deverá, agora, procurar competências na área Comercial, aliando o know-how da empresa às novas formas de interação com os clientes, investindo em formação especializada na procura de respostas neste contexto da Economia Digital.

- **Fatores Críticos *versus* Competências Centrais**

No quadro de identificação dos fatores críticos da empresa, importa analisar as suas competências centrais em relação aos requisitos relevantes necessários para o ganho de competitividade (Porter, 1985), ou seja, se a empresa tem potencial para criar valor.

Quadro 1 - Fatores Críticos versus Competências Centrais

Qualidade dos Produtos	A T.Lousanense obteve junto dos seus clientes uma pontuação de 4,7 (numa escala de 0 a 5), no que diz respeito à qualidade dos seus produtos. (segundo inquérito de satisfação em anexo).
Prazo de Resposta na Orçamentação	A empresa disponibiliza orçamentos com rapidez, numa escala de 0 a 5, obteve uma pontuação de 4.9 quanto a rapidez de resposta de orçamentos. (segundo inquérito de satisfação em anexo).
Entrega Produto/Serviço	A empresa cumpre os prazos de entrega acordados com os seus clientes, obtendo uma pontuação de 98% em 100%, no que diz respeito à entrega dentro dos prazos.
Imagem da Empresa Junto do Público Alvo	A empresa apresenta um bom relacionamento com os clientes, obtendo uma pontuação de 4.6, no que diz respeito à satisfação geral enquanto fornecedora. (segundo inquérito de satisfação em anexo)
Ligação ao Sistema de Ciência e Tecnologia (SCT) para desenvolvimento competências	Não existem centros de investigação identificados com competências na fileira.
Parceria com <i>start up</i> fileira Digital	A empresa disponibiliza instalações e competências (fase embrionária).
Abertura de Capital	Os acionistas procuram parceiros estratégicos que aportem conhecimentos e/ ou capital.

Entre a construção da estratégia e a sua implementação há o importante passo de definição de que recursos serão responsáveis pela execução. Quando há atividade de desenvolvimento tecnológico envolvida, esta etapa corresponde ao processo de decisão que define a escolha por um modelo de *outsourcing* ou à internalização da I&D. Este tipo de decisão tem como pano de fundo a estratégia de competências da organização, que deve se desdobrar num mapeamento de *know-how* interno e externo, bem como num plano para cobrir eventuais *gaps* e desenvolver futuras parcerias.

- **Recursos Humanos**

A Tipografia Lousanense tem, atualmente, nos seus quadros 30 trabalhadores, sendo o género feminino o predominante, trabalhando entre si com um espírito de equipa e participação na função que desempenham dentro da organização. Os trabalhadores da Tipografia apresentam uma média de idades a rondar os 40 anos, onde prevalece a experiência e a elevada mobilidade de funções e atividades dentro da empresa.

A insegurança própria dos processos de reestruturação é um elemento relevante e muito investigado pela Academia. Assim, para Frazão (2014), e segundo Klandermans, VanVuuren e Jacobson (1991), uma das dimensões que influencia a insegurança no trabalho é a sua probabilidade percebida, sendo que os fatores que podem determinar a

insegurança no trabalho são as relações do clima organizacional/ industrial, as características individuais/posicionais e as características da personalidade. Por relações do clima organizacional/industrial, entenda-se a confiança na gestão, a força do conselho de trabalhadores, procedimentos *standards* e o contrato. As características individuais e posicionais são compostas por indicadores como: a saúde, idade, antiguidade, origem étnica, nível de performance, experiência de trabalho, relações de trabalho e indispensabilidade. Por fim, as características individuais são definidas pelo controlo interno-externo e o otimismo-pessimismo.

De acordo com Witte (2005), a insegurança no trabalho é uma percepção subjetiva, porque uma mesma situação pode ser interpretada de várias formas por diferentes colaboradores. No entanto, a insegurança sobre o futuro é o que tipifica esta conceptualização subjetiva. Segundo o autor, colaboradores inseguros estão incertos sobre se vão manter ou perder o emprego, e colaboradores que sentem incerteza não se podem preparar adequadamente para o futuro, sendo que não é claro para eles que ações devem ou não tomar.

Para Frazão (2014), outro fator psicológico a mencionar é o estado de incerteza. Milliken (1987) definiu incerteza como “uma incapacidade individual de prever algo com exatidão”. Este fator, de acordo com Bordia, Hobman, Jones, Gallois e Callan (2004), é o estado psicológico mais comumente reportado em mudança organizacional. Estes investigadores categorizam a incerteza relacionada com a organização em três fontes: (1) a incerteza estratégica, (2) a incerteza estrutural e a (3) incerteza relacionada com o trabalho.

Assim, e para estes autores, a incerteza estratégica diz respeito aos assuntos da organização, razões de mudança, planeamento e decisão do futuro da organização e a sua sustentabilidade. Esta incerteza pode levar ao não entendimento das razões de mudança e a temer pela viabilidade da organização pelo que assume particular relevo à importância de uma boa comunicação e transparência.

- Recursos Económico-Financeiros

De seguida, apresenta-se os principais indicadores económicos e financeiros da empresa, assim um como síntese dos mesmos.

Quadro 2 - Balanços de 2013, 2014 e 2015

unidade: euros

RUBRICAS	NOTAS	2,013	2,014	2,015
Activo				
1. Activo não Corrente		926,691	849,508	765,106
1.1. Activos Fixos Tangíveis		926,691	830,568	746,166
1.2. Activos Intangíveis		0	18,940	18,940
1.3. Participações Financeiras		0	0	0
1.4. Outros Activos Financeiros		0	0	0
2. Activo Corrente		1,457,381	1,355,403	1,364,628
2.1 Inventários		158,286	145,395	125,779
2.1.1 Matérias-Primas e Mercadorias		116,086	100,352	96,853
2.1.2 Produtos Acabados e em Curso		42,200	45,043	28,926
2.2 Clientes		1,256,114	1,166,629	280,284
2.3 Estado e Outros Entes Públicos		28,154	35,502	40,905
2.4 Outras Contas a Receber		0	0	905,726
2.4 Diferimentos		623	614	500
2.5 Activos Financeiros Detidos para Negociação		1,856	1,858	1,856
2.6 Caixa e Depósitos Bancários		12,348	5,405	9,579
3. Total do Activo (1+2)		2,384,072	2,204,911	2,129,734
Capital Próprio				
4. Capital Realizado		149,639	149,639	149,639
5. Outros Instrumentos de Capital Próprio		91,979	91,979	91,979
6. Reservas Legais		51,890	51,890	51,890
7. Outras Reservas		602,667	602,667	602,666
8. Resultados Transitados		-259,530	-256,795	-253,911
9. Ajustamentos em Activos Financeiros		-44	-44	-44
10. Resultado Líquido do Exercício		2,733	2,886	-120,541
11. Total Cap. Próp. (4+5+6+7+8+9+10)		639,334	642,222	521,678
Passivo				
12. Passivo não Corrente		1,114,730	1,006,963	1,249,498
12.1 Financiamentos Obtidos		319,633	291,834	1,164,290
12.2 Outras Contas a Pagar		795,097	715,129	85,208
13. Passivo Corrente		630,008	555,726	358,559
13.1 Fornecedores		242,590	39,346	221,437
13.2 Estado e Outros Entes Públicos		19,406	11,674	62,911
13.3 Financiamentos Obtidos		310,638	417,240	73,470
13.4 Outras Contas a Pagar		57,374	87,466	740
14. Total do Passivo (12+13)		1,744,738	1,562,689	1,608,056
15. Total Passivo + Capital Próprio (11+14)		2,384,072	2,204,911	2,129,734

Do quadro acima representado observa-se uma estabilidade ao nível dos indicadores do balanço.

Quadro 3 - Demonstração de Resultados de 2013, 2014 e 2015

RUBRICAS	NOTAS	2013	2014	2015
1. Vendas		1,068,015	989,877	1,018,290
1.1. Produtos		1,068,015	989,877	1,018,290
1.2. Mercadorias		0	0	0
2. Prestações de Serviços		6,303	5,469	20
3. Subsídios à Exploração		31,096	14,774	6,745
4. Variação nos Inventários da Produção		(2,016)	2,843	0
5. Trabalhos para a Própria Entidade		0	0	0
6. TOTAL dos Proventos de Exploração (1+2+3+4+5)		1,103,397	1,012,963	1,025,055
7. Custo das Mercadorias		0	0	0
8. Custo das Mat. Primas e Subsid. Consumidas		350,108	284,685	277,548
9. Fornecim. e Serviços Externos		154,924	179,138	197,928
9.1 Subcontratos		53,914	58,821	96,878
9.2 Trabalhos Especializados		1,941	0	400
9.3 Electricidade e Combustíveis		45,322	62,647	55,743
9.4 Comissões e Royalties		0	0	0
9.5 Outros Forn. e Serviços Externos		53,747	57,670	44,907
10. Gastos com o Pessoal		443,012	473,803	472,430
11. Provisões (aumentos/reduções)		0	0	0
12. Imparidade de Investimentos não depreciáveis/amortizáveis		0	0	0
13. Outros Rendimentos e Ganhos		6,895	107,633	9,737
13.1 Rendimentos Suplementares		6	16	0
13.2 Descontos pp Obtidos		269	274	665
13.3 Rendimentos em Activos Financeiros		5,016	0	0
13.4 Outros		1,604	107,343	9,072
14. Outros Gastos e Perdas		31,514	8,011	15,629
14.1 Impostos		6,440	6,375	6,310
14.2 Descontos pp concedidos		30	0	0
14.3 Outros		898	1,636	9,319
15. Gastos/Reversões de Depreciação e de Amortização		67,724	94,383	90,181
16. TOTAL dos Custos de Exploração (7+(8+9+10+11+12+13+14+15))		1,047,282	1,040,020	1,053,716
17. RESULT DE EXPLORAÇÃO (6+13-17)		63,011	80,576	(18,924)
18. Juros e Rendimentos Similares Obtidos		65	0	0
19. Juros e Gastos Similares Suportados		60,343	77,690	101,617
19.1 Juros Suportados		60,343	61,030	71,452
19.2 Outros		0	16,660	30,165
20. Res. Antes Impostos (17+18-19)		2,733	2,886	(120,541)
21. Imposto s/o Rend. do Período		0	0	0
22. RESULT. LÍQUIDO (20-21)		2,733	2,886	(120,541)

Quadro 4 - Indicadores Económicos

DESCRIÇÃO	UNIDADES	2013	2014	2015
. Meios Libertos				
.. Líquidos	Euros	70,457	97,269	(30,360)
.. Totais	Euros	130,735	174,959	71,257
. EBITDA	Euros	130,800	174,959	71,257
. V.A.B.	Euros	591,926	542,765	543,270
. CMVMC / Produção	%	31.73	28.10	27.08
. Cust.c/Pessoal/Produção	%	40.15	46.77	46.09
. Encar. Financ Líq./(Vendas+P.Serv %	%	5.61	7.81	9.98
. Res.Líq./(Vendas+Prest. Serv.)	%	0.25	0.29	-11.84
. Cash-Flow/(Vendas + Prest. Serv.)%	%	6.56	9.77	-2.98
. Meios Lib.Tot/(Vend+Prest.Serv.)	%	12.17	17.58	7.00
. VAB/(Vendas+Prest.Serv.)	%	55.10	54.53	53.35
. Cust. c/Pessoal / VAB	%	74.84	87.29	86.96
. VAB / Unidade Trabalho	Euros	16,912	15,508	15,522

Síntese da Análise Económico Financeira da Empresa

Da análise das demonstrações financeiras e respetivos indicadores, observa-se:

- Tendência de melhoria da margem bruta,
- Os custos com o pessoal e os encargos financeiros representam ainda mais de 50% do valor da faturação (vendas);
- Os rácios de liquidez, assim como o prazo médio de recebimentos apresentam melhorias em 2015;
- O peso do endividamento é de 75% em 2015, sendo que o passivo de curto prazo representa cerca de 16% do passivo total.
- Do ponto de vista financeiro é notória a pressão sobre a tesouraria.
- Da análise, e mantendo-se constantes os restantes pressupostos, infere-se que a empresa tende a atingir o seu *Break Even Point* com € 1.250.000 de faturação;

- **Análise SWOT**

Tendo a atenção a análise apresentada, torna-se necessário apresentar a análise *SWOT* *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaçar), que relaciona os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças, ou seja, é um instrumento importante na formulação de cenário estratégico na sempre relevante tomada de decisão.

Quadro 5 - Análise SWOT da Tipografia Lousanense

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do mercado • Bom relacionamento <i>stakeholders</i> • Rapidez de resposta • Parcerias fortes e autoconfiguráveis 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixa formação • Estrutura Financeira fragilizada • Pouca diferenciação de produtos • Área Comercial e Comunicacional pouco explorada
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economia Digital • Novos Segmentos de Negócios • Diminuição do Poder Negocial dos Fornecedores 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentração de clientes e aumento do seu poder negocial • Plataformas de e-commerce existentes com oferta de preços mais baixos

Do quadro, observa-se a necessidade de intensificar a diversificação de mercado (dependendo menos do mercado Livreiro), diminuição, e renegociação, do passivo bancário e por último mas, essencial, dar maior ênfase às ações a desenvolver na área digital, não só comunicacional mas também na área produtiva.

6. Alinhamento Estratégico da Tipografia Lousanense

Nem todas as empresas aprendem e evoluem. Na verdade, a maioria das empresas entra em crise profunda dentro dos três primeiros anos. Embora não exista base científica que permita argumentar que a longevidade não é, em si, uma medida de sucesso, uma morte prematura de uma empresa não deixa de ser constrangedora (Carvalho, 2014).

Alguns fracassos precoces ocorrem por motivos bem identificados: fraco potencial de criação de valor e conflitos estratégicos irreconciliáveis entre o mercado e o projeto. Não obstante, muitos projetos tendem a morrer pela fragilidade dos processos de preparação por parte dos seus promotores.

Na realidade, as empresas têm que se adaptar à evolução do contexto. Projetos bem-sucedidos passam por ciclos de aprendizagem, reavaliação e reajuste ao longo do tempo. É através desses mecanismos que os compromissos crescem em tamanho e em objetivos operacionais, permitindo que se crie cada vez mais valor. A percepção de existência de capacidade para a criação de valor tende a justificar o estabelecimento de compromissos de crescente profundidade (Carvalho, 2010).

Para Carvalho (2014), a utilidade do diagnóstico exige o cuidado prévio de não confundir sintomas (fraco desempenho) com causas (falta de capacidades, competências e processos complicados de aprovação), centrando a análise nas questões-chave e mantendo-se nos aspetos relevantes para o sucesso do projeto.

No caso, em concreto, do trabalho em curso vamos tentar responder às três questões de partida a investigar:

- Q1 Quais as ferramentas comunicacionais adequadas à era digital?
- Q2 Como adaptar a customização à indústria gráfica?
- Q3 Como ajustar os recursos da empresa ao novo paradigma?

Recordadas as questões, passamos a apresentá-las de modo descritivo.

Como ponto de partida importa recordar que as tecnologias de informação e telecomunicação são o principal motor de desenvolvimento assim como o seu maior beneficiário. É como uma maré que ciclicamente sobe e desce.

Como resultado, todos os que com ela interagem têm de conhecer a saber utilizar.

Para Lendrevie, Lévy, Dionisio e Rodrigues (2015) a introdução do fenómeno comunicacional entre marcas e alvos revolucionou a gestão comunicativa em *marketing*. A introdução das TIT nestes processos de comunicar sobre a marca deixou de ser exclusiva da organização, obrigando-a a repensar as características e potencialidades dos novos formatos e canais, e compreender os fenómenos decorrentes da dimensão planetária da *web* (em particular o marketing viral e o social media).

6.1 Quais as ferramentas comunicacionais adequadas à era digital?

Para Lendrevie J., Lévy J., Dionisio P. e Rodrigues V. (2015) a variável comunicação digital abrange todas as formas de comunicação através da *internet* (também denominada comunicação online), que incluem desde o *site*, o *microsite* promocional, o *search marketing*, os *blogues*, portais, redes sociais, *e-mails*, *e-newsletters*, *widgets*, *advergaming*, etc.

Sendo uma variável muito abrangente, é aceitável a classificação dos seus formatos de acordo com um léxico pré-determinado.

Nesse sentido, a *Digital Analytics Association* (WAA, 2008) desenvolveu um conjunto de ferramentas de avaliação da *performance* da comunicação on-line. Para o efeito, elaborou um glossário com os termos mais comuns relacionados com a *Digital Analytics* que abrangem: (1) os elementos básicos (usados em diversas análises), (2) termos de caracterização da visita ao *site*, (3) termos de caracterização do visitante, (4) termos de *engagement*, (5) termos de conversão e (6) termos correlatos.

Como área do saber recente, as potencialidades da comunicação *on-line* e formas de uso desenvolvem-se em modo contínuo, surgindo quotidianamente novas, estruturalmente diferentes, aplicações passíveis a serem usadas pelos *players* da comunicação e artes gráficas.

Para Lendrevie J., Lévy J., Dionisio P. e Rodrigues V. (2015), a comunicação digital serve todos os objetivos de comunicação, tendo acrescentado novos: *engagement* (estimular a relação com a marca), gerar *buz*, gerar *leads* (potenciais clientes) ou conversões (vendas *online*), dinamizar alvos em torno de um evento/ ideia, simular, estimular a participação e recomendação, etc.

Para estes autores, os alvos impactados por esta variável são potencialmente “todos” e o

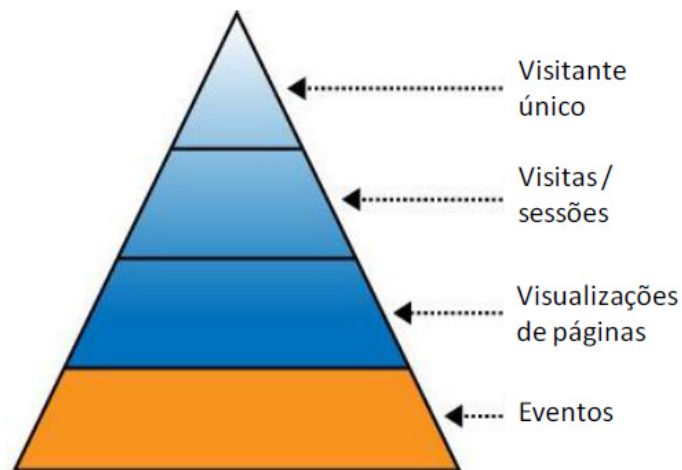
objeto da sua comunicação pode ser produto ou *Corporate*, suportando totalmente os tipos de mensagem, mais ou menos complexas, mais ou menos profundas.

Esta variável disponibiliza (quase), em tempo real, os dados absolutos da sua utilização (métricas *web*), o que permite uma permanente monitorização e adequação das ações, além da análise real da sua eficácia e rendibilidade.

Os elementos básicos centrais a qualquer análise da *Digital Analytics* são: páginas, visualização das páginas, visitas, visitantes únicos e eventos. Importa referir a diferença entre a visita, que é uma ação, e o visitante, que é o realizador da ação.

Para Oliveira (2013), as ferramentas de DA, normalmente relacionam o visitante a um *cookie*, que é um arquivo texto que permanece armazenado na máquina do usuário todas as vezes que ele visita o *site*, esse registo de texto possui um código que identifica o visitante. Se um visitante aceder ao *site* mais de que uma vez, será contabilizado como um visitante único, pois a ferramenta verifica que os acessos partem do mesmo *cookie* e cada acesso ao *site* será contabilizado como uma visita diferente. Durante uma visita, podem ocorrer várias visualizações de páginas. E numa visualização de página, o usuário realiza diversos eventos conforme apresentado na Figura seguinte.

Figura 12 - Camadas da hierarquia de dados de *Data Analytics*



Fonte: Cutroni, 2010

Os eventos ganham um relevo especial devido ao nível de interação das aplicações *mobile* e redes sociais. Por exemplo, ao ver o perfil no *Facebook*, o usuário realiza uma diversidade de eventos numa só visualização de uma página, como por exemplo, gostar de um comentário. Pelo que, os eventos devem ser monitorizados, pois são parte integrante da experiência do utilizador (Cutroni, 2010).

A estratégia da empresa deve propor um processo de gestão mais robusto tendo em conta o contexto de previsibilidade, mobilidade e acessibilidade. Nesse sentido importa criar um ciclo virtuoso no (1) planeamento que a DA disponibiliza através (2) do controlo da informação tendo a conta a relevante (3) da recompensa que os utilizadores (neste caso as empresas gráficas) tendem a receber pela sua integração no processo produtivo.

Assim, os caminhos (táticos) são essencialmente respostas aos problemas que surgem aquando da deslocação para o destino (onde as empresas ambicionam chegar e o que o sucesso empresarial mede) estratégico. Este processo de gestão estratégica obriga a um rigor quanto aos conceitos.

A *Digital Analytics Association* (WAA, 2008) selecionou uma série de termos que caracterizam o visitante, nomeadamente: (i) um visitante novo; (ii) um visitante que volta (independente do período do relatório); (iii) um visitante repetido (que volta durante o período do relatório); (iv) as visitas por visitante; (v) a Recência (tempo desde que usuário visitou o site pela última vez); (vi) a Frequência (número de visitas num período).

As visitas também são relevantes nas análises e podem ser mensuradas ou contextualizadas de acordo com os seguintes dados: (i) Página de entrada; (ii) Página de entrada relacionada com a campanha *online* (*landing page*); (iii) Páginas de saída; (iv) Duração da visita; (v) Origem do tráfego para a página; (vi) Origem do tráfego para a visita; (vii) *Clicks* em *links* (*clique through*); (viii) Taxa de cliques Vs visualizações do *link* (*clique through*).

O *engagement* representa o quanto o usuário interage com a presença *online* da empresa e pode ser contextualizado com os seguintes dados: (a) Taxa de saída (Número de saídas através da página Vs visualizações da página); (b) Visitas onde usuário viu apenas uma página (*bounce*); (c) Taxa de *bounces* sobre total de visitas (*bounce rate*) e (d) Páginas vistas por visita.

A conversão por sua vez, ocupa um papel central na análise do negócio, pois mede o quanto o *site* está a contribuir para gerar resultados para a empresa. Assim, e de maneira simplificada, ela pode ser registada através da: (1) Conversão (Ações desejadas, tais como, vendas e atendimentos realizados no *site*); (2) Taxa de conversão (Conversões *versus* total de visitas).

Há outros termos mais técnicos, que são correspondentes à DA que merecem destaque: (i) Os *hits* (acessos ao servidor); (2) As impressões (número de vezes entregues ao utilizador, por exemplo, quantas vezes uma peça publicitária foi mostrada).

Muitas dessas métricas podem ser agregadas através de ferramentas de DA que mostram um panorama da presença recetiva, sendo a mais utilizada delas é o *Google Analytics* que pode ser instalada gratuitamente desde que o utilizador insira um código de monitorização (*tags*) no *site*. Outras ferramentas bastante disseminadas são o “*Adobe Omniture*” e o “*Webtrends*”.

Para Stern (2010) a profusão de *web* métricas inflaciona os relatórios o que aumenta a dificuldade para obter *insights* objetivos para a formulação estratégica. Assim, para Oliveira (2013), um dos constructos da pesquisa será a capacidade analítica, pois devido ao alto número de métricas existentes uma habilidade crítica será discernir qual informação será relevante para os negócios. Para apoiar essa capacidade importa observar e desenvolver as seguintes variáveis: inteligência competitiva, otimização da presença ativa, análise dos *social media*, usabilidade e convergência de canais.

6.1.1. As ferramentas digitais preconizadas pela Tipografia Lousanense

Para dar resposta a este novo modelo de comunicação digital, a Tipografia Lousanense desenvolveu uma estratégia adaptada à comunicação e à economia digital em que os públicos-alvo são as Editoras (E), as Empresas na Região Centro (ERC), os Autores (A), e as Universidade (U).

As mensagens na comunicação são consideradas como um processo de gestão estratégica das marcas de forma a torná-las mais fortes (Duncan e Mulhern, 2004). Assim, as mensagens são diferentes para os diferentes tipos de público-alvo (Quadro 6).

Quadro 6 - Mensagens de Comunicação para os Públicos-Alvo

Público-alvo	Mensagem
Editoras (E)	Empresa com <i>know-how</i> de 131 anos capaz de procurar alternativas de produção para que as obras sejam diferenciadoras no mercado.
Empresas Região Centro (ERC)	Elevado conhecimento em artes gráficas com trabalhos de qualidade personalizado.
Autores (A)	<i>Know-how</i> de paginação e produção de livros oferecendo soluções competitivas e personalizadas
Universidades (U)	<i>Know-how</i> de edição e produção de teses

De acordo com as ferramentas digitais encontradas na teoria, foi elaborado um plano de ações com objetivos, ações de comunicação, público-alvo, mensagens e descrição das ações (Quadro 7).

Quadro 7 - Plano de Ação e de Comunicação s/ Ferramentas de análise Digitais

OBJECTIVO	ACÇÃO	PUBLICO-ALVO	MENSAGENS	DESCRIÇÃO DA ACÇÃO
Melhorar a imagem da empresa tornando-a institucional e coerente	Comunicação <i>online</i> coerente	Todos	Transmitir confiança e solidez	Criação de <i>layouts</i> próprios para uniformização da comunicação em todas as plataformas online
Aumentar a notoriedade da empresa e abrir canal comunicação digital	<i>Search Engine Marketing Optimization</i>	(E), (A) (ERC)	Apresentação institucional portefólio	Anunciar na plataforma <i>Google Adwords</i> para otimizar busca e divulgação da marca
Difundir a marca nos meios digitais	<i>Publicidade em redes sociais</i>	Todos	Mensagem de proximidade para o público-alvo	<i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> com publicações regulares, -Criar Canal no <i>youtube</i> com vídeos institucionais para fomentar a proximidade
Difundir serviços junto das editoras	<i>Colocação de Produto Online</i>	(E)	Adaptação à economia digital	- Produzir pequenos testes em <i>e-book</i> para mostrar a capacidade da empresa de os produzir.
Difundir junto a comunidades de leitura e novos autores	<i>E-comunidades</i>	(A)	Difundir alternativas	Promoção de livros de autores produzidos pela empresa
Difundir promoções	<i>E-mail marketing</i>	(E), (A) (ERC)	Proximidade para o público-alvo	Criação e envio de <i>mailshots</i> criativos sobre serviços e promoções da empresa
Aparecer nos lugares cimeiros na pesquisa do Google na área de impressão gráfica	<i>Search engine advertising</i>	Todos		Otimizar as palavras-chave do <i>site</i> , verificar a pertinência dos títulos e subtítulos para os motores de busca
Aumentar base de dados da empresa	<i>Site</i>	Todos	Disponibiliza ferramentas de trabalho	Exp. <i>e-book</i> com explicação de criação de pdfs para impressão

Da tabela acima apresenta-se uma cartografia dos processos chave de gestão estratégica da marca (Tavares, 2016) onde se tenta ajustar a oferta convencional, em que a empresa tem forte vantagens comparativas, e a ferramentas comunicacionais adequadas à *Era Digital*.

No que diz respeito às ferramentas de análise do *Digital Analytics*, a empresa, deve proceder ao *outsourcing* de uma empresa especializada em Marketing Digital, de forma a conseguir retirar partido dos enormes benefícios decorrentes da análise da sua comunicação.

6.2 Como adaptar a customização à indústria gráfica?

Desde o século XVIII, que a evolução científica tem desencadeando uma série de novas tecnologias que transformaram o modo de produção das indústrias. De facto, os progressos da ciência dependem, em larga medida, da invenção de instrumentos

científicos adequados, cuja possibilidade de produção se reporta, inevitavelmente, ao grau de desenvolvimento tecnológico da época correspondente. (Carvalho, 2011)

Estas transformações, quando estruturais, dão lugar ao que se denomina como Revoluções Industrial.

A primeira Revolução Industrial foi marcada pela introdução das máquinas nas indústrias para automatizar processos até então eram artesanais. A segunda Revolução Industrial foi marcada pelo aperfeiçoamento das tecnologias, processos e mercados da Primeira Revolução, otimizando a produção em massa e a utilização de novas fontes de energia como o petróleo, a eletricidade e também a criação de linhas de produção automatizadas.

A terceira Revolução Industrial, desencadeou-se nas últimas décadas do século XX, permitindo que a produção seja gerida com base nas tecnologias de informação. Estas têm-se traduzido numa menor quantidade de trabalhadores, mas que são cada vez mais capacitados para operar sistemas de produção complexos e sofisticados.

Tal como as restantes revoluções, a quarta está a ser construída sobre a anterior e apresenta ferramentas que fazem face a alguns dos desafios das empresas no século XXI.

Segundo (Amaral, 2016), “a indústria 4.0 representa a entrada definitiva e inevitável das Tecnologias de Informação no chão de fábrica, com implicações a todos os níveis do sistema de produção. O fluxo de dados partilhados em tempo real e em rede entre máquinas, *robots* e sistemas logísticos, permitirá antever falhas, adaptar a produção a novos cenários e integrar variáveis no processo produtivo – com informação vinda dos clientes– que de outra forma seria impossível.”

Assim, vai ser possível interligar informações, recursos, objetos e pessoas, através do fenómeno “*internet das coisas*”. Este tem a ver com a lógica da integração de todos os meios e dispositivos relacionados com o meio produtivo, sistemas de planeamento produtivo, diretrizes estratégia da indústria, informações governativas e fornecedores, tudo interligado, gravado e analisado, numa grande base de dados (Lorenz, Küpper, Rübmann, Heidermann, e Bause, 2016).

Outra tecnologia que permite a indústria 4.0 é a Máquina para Máquina (M2M). A passagem de informação de máquina para máquina, com a conexão de células de

produção, que trocam informações entre si e tomam decisões de forma autónoma, sobre produção, custos, segurança, através de inteligência artificial (Lorenz, Küpper, Rübmann, Heidermann, & Bause, 2016).

As máquinas não só serão programáveis, mas poderão fornecer informações sobre o ciclo de trabalho.

A tomada de decisões automatizada é feita de acordo, com as necessidades da produção em tempo real. O *big data* é um sistema que reúne toda a informação, de forma dinâmica para que sejam tomadas decisões. Os computadores de elevada capacidade e as redes de comunicação abrangentes e de baixo custo fazem com que seja possível armazenar com rapidez uma grande quantidade de informação, que depois de tratada e analisada em tempo real, facilitará tomar decisões com base nessa informação de valor com mais precisão e confiança (Compete, 2016).

Com a maquinaria industrial a deixar de produzir apenas os produtos para deixar que o produto comunique com ela para lhe dizer como deve ser produzido. Surgem as chamadas fábricas inteligentes.

Os modelos de negócios das fábricas inteligentes (máquinas e produtos inteligentes) permitem assim o aperfeiçoamento dos processos de produção (Davies, 2015).

Contudo, para que estas transformações sejam colocadas em prática, a indústria precisa de se munir de um conjunto de tecnologias, tais como: (i) O protocolo IPV6, que diz respeito à ampliação dos pontos de conexão de IPs de todos os dispositivos; (ii) O *Wireless*, para possibilitar a ampla utilização de redes sem fios; (iii) A Virtualização, processo baseado em *software* (ou virtual) de algo, em vez de um processo físico, é a maneira mais eficaz de reduzir as despesas de TI e, ao mesmo tempo, aumentar a eficiência e a agilidade para empresas; (iv) Criação de diversos computadores a partir de *softwares*; (v) A *Cloud* para que haja pleno acesso à informação nos mais diferentes pontos do globo; (vi) O RFID (identificação por radiofrequência) instrumento permite rastrear automaticamente dados, para identificação de objetos com dispositivos eletrónicos, conhecidos como etiquetas (Deloitte, Council on Competiveness, 2015).

A mudança de paradigma de produção centralizada para descentralizada é um dos trunfos desta revolução e vem alterar drasticamente a indústria, tal como o conhecemos até hoje (Davies, 2015).

No que diz respeito aos processos/produtos, estes passarão a ser mais eficientes e flexíveis.

Por exemplo, a impressão 3D possibilita a criação de protótipos, sem passar pelo moroso processo de desenho e prototipagem (Amaral, 2016).

Segundo este autor, as tecnologias digitais garantem uma maior otimização de recursos energéticos, de matérias-primas e redução de custos, maior flexibilidade na personalização de produtos e redução o tempo de espera do cliente para obter a sua compra.

Este novo modelo de procura implica que sejam atendidas as preferências de cada indivíduo, com critérios específicos de cada cliente.

A compra permite customização do produto, no *design*, na forma do pedido, no planeamento, na produção, e nas fases operativas. Dando às últimas a possibilidade de alteração em qualquer fase, sempre com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes (Davies, 2015).

Para colocar a disposição dos consumidores os produtos e serviços, as empresas estão a munir-se de plataformas *e-commerce*, que permitem fazer transações interativas com clientes através da *web* e ainda integram todo o ciclo de encomenda, produção, faturação e entrega da indústria. Criando assim um canal direto para os consumidores.

Segundo Kearney (2015), o mercado global do *e-commerce* atingirá 1.500 biliões de dólares em 2018, o dobro desde 2013.

Uma das grandes vantagens do *e-commerce* é a possibilidade de internacionalização das empresas, que muitas vezes sem intervenção física, conseguem fazer chegar além-fronteiras os seus produtos/serviços. Em muitos mercados emergentes de rápido crescimento, a forma mais segura e rápida de obter produtos de marcas internacionais é através das plataformas *on-line* (Kearney, 2015).

A capacidade de desenvolver este processo e de atuar mais rápido que a concorrência com base na informação é um dos principais fatores de sucesso. Sendo a gestão da informação, através de *Business Intelligence*, e as capacidades analíticas, essenciais para aceder aos melhores mercados e às melhores oportunidades.

Assim, é possível a customização pelo cliente adaptada à linha de produção na fileira da Indústria Gráfica.

Recorrendo às tecnologias base descritas acima e tendo em conta o período de recessão da indústria gráfica, existem ações tecnológicas de difícil acesso à maioria do tecido empresarial Português. No entanto, “quanto mais tarde e menos organizada for a transição para a nova era, mais dolorosas serão as ruturas e mais marcante será a perspectiva de exclusão forçada” (Carvalho, 2014). Como tal, a digitalização é fundamental para o futuro das empresas gráficas.

Os desafios da indústria gráfica, só serão ultrapassados se as empresas integrarem num forte Sistema Científico e Tecnológico. Segundo, Carvalho (2011) a aplicação da ciência e da tecnologia, através do conhecimento pode permitir mudanças estruturais com efeitos poderosos sobre o mercado e a distribuição dos recursos.

Através da cooperação (parcerias) entre as empresas, as universidades e os centros tecnológicos, será possível criar inovação para atingir o progresso técnico. Por progresso técnico entende-se o aumento da produtividade e a diminuição de custos de produção (Carvalho, 2011).

A indústria gráfica precisa de saber como integrar tecnologicamente os processos produtivos de forma a customizar os seus produtos e serviços, colocando-os à disposição dos seus consumidores de forma *online* (*e-commerce*).

6.2.1. Customização do cliente adaptada à Tipografia Lousanense.

Tendo em conta o estudo realizado, identificamos a pertinência da reorganização do modelo de negócios da Tipografia Lousanense. O sistema de produção da Tipografia hoje é constituído pelos seguintes equipamentos (Quadro 8).

Quadro 8 - Sistemas de Produção

Área Administrativa	Computadores; <i>Software</i> de gestão; <i>Software</i> de <i>design</i> ; <i>Software</i> de produção
Área Fabril	Máquinas de colagem de capa; Máquinas de impressão; Máquinas de corte e vinco; Máquinas de plasticização; Máquinas de dobra; Máquinas de alceamento; Máquinas de costura; Máquinas de corte

Estes equipamentos, não estão interligados e o único meio de planeamento de produção existente é um ficheiro de Excel dinâmico.

No Quadro 9, recorrendo às tecnologias base acima descritas, está identificado o plano de ação para adaptar a empresa ao modelo de negócio da Economia Digital.

Quadro 9 - Plano de Ação de Adaptação da Produção

Objetivo	Objetivo Específico	Tecnologia	Ação
Interligação de sistema produtivo	Colocar os processos produtivos interligados de forma digital, de modo a fornecer informações sobre a encomenda, erros e de produção, para que possam ser prevenidos e otimizados.	<i>Protocolo IPV6</i>	Colocar dispositivos de IP nas 51 máquinas existentes Interligar dados de produção com <i>e-commerce</i> .
Interligação da informação	Colocar em toda a empresa <i>wireless</i> , para que seja possível a transferência de dados entre os sistemas de informação.	<i>Wireless</i>	Colocar <i>wireless</i> em toda a área administrativa e de produção da empresa para interligar processos.
Automatizar a produção	Robotizar tarefas que possam não necessitar de intervenção humana.	Virtualização	Colocar pontes rolantes entre as máquinas de acabamento.
Digitalização da informação	Colocar todo o sistema de informação da gráfica, numa <i>cloud</i> para que o acesso à informação possível em qualquer lugar.	<i>Cloud</i>	Substituir o servidor físico da empresa por uma <i>cloud</i> .
“Tornar” os produtos os <i>smart</i>	Desenvolver mecanismos RFID de identificação das matérias-primas do processo produtivo, da maquinaria e das próprias pessoas para recolher toda a informação sobre o processo produtivo e poder geri-lo de forma otimizada.	<i>RFID</i>	Identificar todas as matérias-primas na entrada da empresa, interligando com o sistema de produção.

Tendo em conta o período de reestruturação da empresa, existem ações que não poderão de imediato ser adotadas, no entanto, é fundamental a sua aplicação a médio longo prazo para o futuro da empresa.

Todas estas ações, têm como objetivo final, o fluxo de dados partilhados em tempo real e em rede entre as máquinas e sistemas logísticos da Tipografia Lousanense, que permitirá antever falhas, adaptar a produção. Para Lendrevie J., Lévy J., Dionisio P. e Rodrigues V. (2015), uma das finalidades do *e-business* é aumentar a produtividade das empresas substituindo a mão-de-obra por máquinas ou automatizando as tarefas a fim de permitir que ela se concentre em tarefas que produzam maior valor acrescentado.

Em último lugar, e não menos importante, a empresa deverá munir-se de um sistema *e-commerce* para possibilitar aos seus clientes personalizar e encomendar os produtos gráficos estimando por exemplo o tempo de produção.

Como exemplo de ajustamento à evolução tecnológico vamos apresentar o conceito 360imprimir, que nasceu na última década na incubadora do ISCTE.

360imprimir - Mais do que uma gráfica *online*!

A 360imprimir é a sua gráfica *online*, onde poderá encontrar todos os produtos de impressão que necessita. Procuramos assegurar conveniência, facilidade na navegação, preços competitivos, designs profissionais e uma rapidez de entrega singular no mercado.

Temos uma vasta oferta de produtos adaptada aos diferentes segmentos de mercado e esperamos ser o destino número um para as suas necessidades de compra de produtos de impressão.

Procuramos diferenciar-nos dos nossos concorrentes *online* e *offline*, não só através dos melhores preços como também através de descontos, ofertas promocionais constantes e *designs* inovadores. Visite-nos diariamente para registar as últimas novidades do mundo da impressão, acedendo a produtos de elevada qualidade a baixo preço.

Vai encontrar *designs* inovadores para construir os seus produtos de *marketing*. Os *designs* estão customizados para diferentes áreas de negócio como Restaurantes, Imobiliárias, Escritórios de Advogados e Contabilidade, entre outros.

360imprimir é o seu provedor de serviços de impressão online, onde poderá encontrar todos os produtos de impressão que precisa, desde *flyers* a cartões de visita, calendários, brochuras ou serviços de *mailing*, sempre indo de encontro às necessidades dos nossos clientes empresas e particulares.

A 360imprimir pretende expandir-se rapidamente no mercado e providenciar-lhe as melhores soluções de impressão *online* no mercado português (<https://www.360imprimir.pt/> acedido a 28 novembro 2016)

A apresentação da empresa 360 Imprime representa um modelo que acompanha a evolução da Economia Digital.

Figura 13 - O exemplo página web da empresa 360 imprimir



A Figura 13 sugere um tratamento automatizado de dados de painéis que constitui uma grande parte do trabalho dos gestores de produto. Para Lendrevie J., Lévy J., Dionisio P. e Rodrigues V. (2015). na outra extremidade da cadeia, a automação da forma de vendas permite reduzir de modo significativo as tarefas administrativas dos vendedores assim como os custos de logística e os erros de processo.

6.3 Como ajustar os recursos da empresa ao novo paradigma?

A reestruturação de uma empresa deve ser encarada como um processo normal e considerando-a não como o resultado da intenção de uma das partes, mas antes como o produto da adesão de todos, o que pode exigir diplomacia e tempo, correndo o risco de não ser compreendido aos olhos de todos, o que pode gerar momentos de “crise” para os quais importa estar preparado para a sua rápida ultrapassagem.

O conceito de reestruturação empresarial incluiu um vasto conjunto de matérias da vida das empresas, envolvendo todas as áreas onde as empresas pelas suas opções poderão agir e modificar o seu presente e futuro.

Para Guiddy (2013), o termo reestruturação está geralmente associado a duas grandes linhas de atuação, a reestruturação operacional (ou económica) como um processo de

“aumentar a viabilidade económica do modelo de negócio subjacente” e a reestruturação financeira que “diz respeito a melhorias na estrutura de capital da empresa, como por exemplo adicionar dívida para reduzir o custo global do capital”.

Quadro 10 - Plano de Reestruturação

	2010	2016
Recursos Humanos	62 Colaboradores	30 Colaboradores
	Colaboradores a desempenhar apenas uma função dentro da empresa.	Rotatividade e flexibilidade, todos os colaboradores da empresa dentro da sua área desempenham pelo menos 3 funções.
Área Comercial e Estratégica	Área comercial pouco focada. Contacto direto c/ cliente. As decisões estratégicas eram tomadas consoante as necessidades de mercado.	Foco na área comercial. Comunicação tradicional e <i>on-line</i> . As decisões estratégicas tomadas antevendo mercado com recurso a <i>benchmarking</i> .
Área Produtiva	---	Reorganização de processos e <i>layout</i> da empresa. Implementação do sistema de Gestão da Qualidade, ISO 9001.
Análise Mercado e Produtos	Foco no segmento de mercado editorial, os outros produtos que não livros significavam menos de 10% das vendas. Elevada concentração de clientes.	Diversificação de segmentos de mercado e produtos: Editorial, Empresarial, Produção de teses e Livros de Autor, e produtos como embalagens, produtos promocionais em papel, material corporativo das empresas, etc...
Fornecedores FSE	<i>Plafonds</i> de crédito com elevado valor.	Renegociação de todos os contratos da empresa; Compras em Grupo.
Entidades Bancaria	---	Renegociação do passivo bancário.

Como se depreende do quadro 10, o processo de reestruturação sugerido para a Tipografia Lousanense compreende seis vetores estratégicos, nomeadamente: os (1) Recursos Humanos, em que a gestão deve ter em conta a região onde está inserida, em que a dificuldade de mobilidade e de formação profissional assume particular relevo; a (2) Área Comercial e a Estratégica, em que a longa apresentação neste trabalho através da introdução e desenvolvimento do conceito de *Digital Analytics*, com referência à necessidade de identificação e de comunicação com os “novos” consumidores, oferece pistas de atuação em que o mais relevante é a capacidade de “interpretar” as novas linguagens (como vou a Londres comprar uma máquina se não falo inglês); a (3) Área Produtiva, onde a empresa tem significativos investimentos e *know how* específico (o século de experiência disponibiliza o Saber sempre necessário e diferenciador) que importa valorizar; a (4) Análise de Mercado de Produtos, onde a necessidade de promoção de cooperação para I&D cruzado é mais relevante, e onde apresenta as suas maiores debilidades comparativas; a “eterna” discussão com os fornecedores para a

melhoria dos produtos (5) FSE. - Pensamos que a cooperação entre *players* do mesmo setor para promover “compras em grupo”, aumentando desta forma a (a) escala, (b) prazos e (c) descontos comerciais pode, mais uma vez, ser um excelente instrumento de competitividade. Finalmente, o importante processo de (6) negociação com o Sistema Financeiro para melhores condições de financiamento.

Para Carreira (1992), a evolução da empresa capitalista caracteriza-se por quatro fatores: o desenvolvimento da empresa societária, a modificação da sua dimensão, a sua diversificação, e a tendência para o agrupamento.

Contudo, importa recordar Ferreira (2013) quando refere os resultados obtidos no seu trabalho vão ao encontro, do estudo conduzido por Haussaman (2005) quando conclui que não existiam diferenças estatísticas relevantes entre os indicadores económicos e financeiros das empresas que fizeram a reestruturação de empresas e as que não fizeram reestruturação de empresas.

Desta forma, importa ter em atenção que todos os processos de reestruturação implicam uma profunda análise, estudo, acompanhamento e empenho de todos.

7. Conclusões

O marketing é um dos conceitos fundamentais numa sociedade capitalista (Kotler, 2015).

Para este autor, as tecnologias de informação são um dos fatores-chave dinamizadores do processo de globalização. Através da criação da interligação de todas as pessoas e todas as empresas por meio de um único meio – *internet* –, os consumidores e os vendedores podem pesquisar, inquirir, avaliar e comprar ou vender a partir de longas distâncias.

No entanto, a revolução da informação contribui para o nível de turbulência, porque existem muitas mais pessoas a enviar e a receber mensagens sobre acontecimentos que podem beneficiar ou lesar empresas diferentes em diversas partes do mundo. As empresas necessitam de um “agente-mobilizador” (Carvalho, 2014) que possa tirar amostras do fluxo de mensagens e procurar tendências e identificar problemas que podem afetar a atividade comercial.

É nesse vetor de atuação que a Tipografia Lousanense procura afirmar-se.

Percecionada a mudança de foco da máquina e sua eficiência para as suas potencialidades na resposta às necessidades dos clientes, a empresa tenta ajustar-se explorando as suas competências e capacidades de acordo com a interiorização dos objetivos por parte de todos (gestão e funcionários).

Identificado um desencontro entre as competências dos recursos, quer económicos, financeiros quer, ainda, humanos, (que as empresas precisam para poder competir a uma escala global) importa que o empresário gráfico e de produtos em papel saiba qual o seu propósito neste contexto de “inovação disruptiva” (Christensen, 1997).

Sendo a Economia Digital uma variável relativamente recente e em permanente desenvolvimento, o conceito de futuro abarca toda a dimensão e profundidade da insegurança para os “antigos vencedores”, ou seja, para as empresas instaladas no campo de batalha com as tecnologias disruptivas.

A pesquisa procurou elucidar as seguintes questões:

Q1 Quais as ferramentas comunicacionais adequadas à era digital?

Os resultados da investigação vão ao encontro dos resultados do trabalho empírico de Oliveira (2013), quando demonstra a importância de *Digital Analytics* para a

formulação da estratégia, seja através de estratégias de transformação tecnológica ou através da execução de estratégias de negócio (Henderson & Venkatraman, 1993).

A comunicação *on-line* através das suas variadas formas (conforme identificadas por Lendrevie J., Lévy J., Dionisio P. e Rodrigues V. (2015)) deve explorada pela empresa de modo a permitir chegar ao seu público-alvo de forma mais rápida e inovadora.

Observou-se que o fator crítico de sucesso não é o modelo da estratégia, mas o grau de maturidade do alinhamento (Luftman, 2003) com a necessidade de proceder, com a rapidez que a tecnologias disruptivas obrigam (Kotler, 2015).

Um dos dois problemas da fase de ajustamento são as assimetrias dos incentivos financeiros. Onde uma tecnologia disruptiva tende a ver uma oportunidade, mas a tecnologia estabelecida vê uma oportunidade reduzida. Para Kotler (2015), este facto deve-se de as empresas maiores e outrora bem-sucedidas estarem organizadas em divisões de produtos que tendem a não comunicar entre si.

Para Mateus (2014), existe a necessidade de estabelecer e desenvolver redes de empresas complementares que, no conjunto, consigam oferecer soluções integradas multicanal (“on stop shop”), portadoras de serviços de alto valor acrescentado. Os canais de contacto com o cliente não necessitam de dimensão e devem incluir empresas locais, mas a produção necessita de escala que só um “trabalho em rede” (Carvalho, 2014) tende a disponibilizar.

Ainda o mesmo autor, reitera a necessidade de desenvolvimento de relações mais próximas e constantes com Sistema de Ciência e Tecnologia (SCT), nomeadamente com as instituições de ensino profissional e superior, com objetivos de atração de talento e promoção da imagem do setor, destacando-se aqui as relações com escolas de comunicação e *design* no sentido de captar tendências e competências para o desenvolvimento de soluções direcionadas para os clientes é um fator decisivo na procura do Futuro.

A atração de talento através do *coworking* que a empresa tem em curso, pode ser um instrumento de enorme valia para a criação de um polo regional de competências

Q2 Como adaptar a customização do cliente à indústria gráfica?

Conclui-se pela necessidade de reflexão sobre as tendências atuais e os desenvolvimentos futuros em termos tecnológicos, como um modelo de atuação, o

objetivo de manter vantagens competitivas na oferta de produtos e serviços em suporte físico com formas inovadoras, com mais cores em elevada definição e lotes de pequena dimensão.

As organizações têm a possibilidade de, através do aprofundamento deste ciclo, ir aprendendo, construindo a sua base de conhecimento e desta forma proceder à melhoria contínua da gestão do processo (Tidd *et. al* , 2013).

Finalmente, e reconhece-se o que refere Mateus (2014), quando releva a pertinência de continuar o processo de promoção da imagem do setor, procurando alterar a perspetiva de indústria madura, com o objetivo de potenciar uma maior e melhor captação de financiamento e investimento para as empresas.

Q3 Como ajustar os recursos da empresa ao novo paradigma?

O processo de consolidação do setor, com o objetivo de aumentar a dimensão e poder das empresas deve ser aprofundado e acelerado, intentando desenvolver uma estrutura empresarial mais sustentada e capaz de agregar um conjunto vasto de competências que permitam uma oferta de soluções globais e integradas.

Como já foi mencionado, a inovação é uma atividade de natureza genérica associada à sobrevivência e ao crescimento (Tidd *el. al.*,2013).

Observa-se, no caso particular da Tipografia Lousanense, que o processo de reestruturação em curso envolve essencialmente: (1) monitorização do contexto, interno e externo, e processamento dos sinais relevantes visando a deteção de ameaças e de oportunidades; (2) decisão sobre as quais, dos anteriores sinais, se deve responder (com base na visão estratégica do melhor envolvimento da empresa); (3) obtenção dos meios que viabilizem a resposta (criando algo novo via I&D e adquirindo por recurso à transferência de tecnologia valor acrescentado em qualquer parte) desde logo, pela abertura de capital acionista, privilegiando investidores que aportem Saber nas novas áreas de conhecimento, nomeadamente a Digital; e (4) implementação de projetos com desenvolvimento da tecnologia em parceria com o Sistema de Ciência e Tecnologia; e (5) *coworking* focalizado, ou seja, captação de interesse por parte de novas *start up* na área do Digital disponibilizando instalações e partilha de recursos (contabilidade, recursos humanos, receção, logística, espaços de convívio, etc.) visando uma resposta eficaz à “criação de um novo futuro”.

Como processo de investigação foi desenvolvido, pensamos que o método de estudos de caso (Yin, 2001) foi o mais adequado na medida em que facilitou o esclarecer de questões como “o quê” e “como” fazer num contexto complexo. Envolve que é o de reestruturar em períodos de crise com falta de recursos humanos (ajustados ao novo modelo de negócio da Era Digital) e financeiros (carência de capital).

Na realidade “o que” fazer com os recursos da empresa, e “como” o fazer, são as questões que quotidianamente, a gestão e os seus funcionários almejam respostas.

Contudo, o método do estudo de caso possui uma limitação inerente que é a dificuldade de generalização dos conhecimentos.

Passada a fase de cenarização, importa que a organização sinta que está a contruir o seu futuro. A disciplina e o foco são importantes no desenho da estratégia. Sem a mesma tende-se a cair no excesso de detalhe e na ausência do ritmo de execução.

Desta forma o processo para ser bem executado tem de ter em conta um *leader*, um mandato e um calendário (Carvalho, 2014). As vantagens de uma gestão integrada são a (a) uniformização de procedimentos, (b) diminuição de redundância e (c) melhorar a comunicação (linguagem) e a motivação.

Finalmente, “prestar contas” é fundamental a todos os modelos de governação.

7.1 Limitações e sugestões para investigação

A identificação de fatores críticos de sucesso é relevante para empresas que desejem tirar proveito da Economia Digital.

Os estudos de caso apoiam futuras pesquisas que visem a elaboração de um modelo a partir das variáveis identificadas e a generalização dos conhecimentos obtidos. Contudo, é importante a realização de estudos com abordagem quantitativa para verificar a validade dos resultados numa amostra representativa do universo de empresas do setor gráfico.

8. Bibliografia

- Amaral, L.M. (2016, Maio). *O conceito de reindustrialização, Indústria 4.0 e a Política industrial para o século XXI – O caso Português*. Leiria: Portugal.
- Anghern, A. (1997). Design matures Internet business strategies: the ICDT model. *European Management Journal*, 15(4): 360-368.
- AT Kearny (2015) *Global Retail E-Commerce*. Retrieved from https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/e-commerce-index/full-report/-/asset_publisher/87xbENNHPZ3D/content/global-retail-e-commerce-keeps-on-clicking/10192: AT Kearny –The 2015 Global Retail E-Commerce Index, 2015.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., e Callan, V. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, 507-532.
- Bovet, D e Martha, J. (2001). *Redes de Valor- Aumente os lucros pelo uso da Tecnologia da Informação na cadeia de valor*. São Paulo: Negócio Editora Ltda.
- Carreira, M. (1992). *Concentração de empresas e grupos de sociedades: aspectos histórico-económicos e jurídicos*. Vila Nova de Gaia: Edições ASA.
- Carvalho, R. Moreira (2008). *Parcerias em processos de internacionalização: o caso português* (Tese de Doutoramento, Lisboa, ISCTE Business School).
- Carvalho, R. Moreira (2009). *Parcerias - Como criar valor com a internacionalização (3 edição)*. Lisboa: Deplano.
- Carvalho, R. Moreira (2010). *Compreender mais África: fundamentos para competir no mundo*. Lisboa: Circulo de Leitores, Temas e Debates.
- Carvalho, R. Moreira (2014). *A força das Coisas, Diário de um futuro Lusófono*. Ed. Lisboa: Bnomics.
- Chandrashekar, A.; Schary, P. B., (1999). Toward the Virtual Supply Chain: the convergence of IT and organization. *International Journal of Logistics Management* (10).
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clow, E. e Baack, D. (2011). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications* (4th ed.). USA: Global Edition, Pearson.

- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cozzarin, B., Percival JC.(2008). Complementarities affecting the returns to innovation Industry and Innovation. *Taylor & Francis and Routledge journals*.
- Cutroni, J. (2010). *Google Analytics*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Davies, R. (2015). *Industry 4.0: Digitalisation for productivity and growth (Briefing)*. EPRS: European Parliamentary Research Service.
- Deloitte (2016). *Global Manufacturing Competitiveness Index*. Deloitte- Retrieved from <http://www.compete.org>
- Dionisio, P., Rodrigues, V., Faria, H., Canhoto, R. e Nunes, R. (2009). *b-Mercator*, Publicações Lisboa: D. Quinxote.
- Dougherty, J.E. e Pfaltzgraff, R. (2003). *Relações Internacionais, as Teorias em Confronto*. Lisboa: Edição Gradiva.
- Douglas, S.P. e Craig, C.S. (1995). *Global Marketing Strategy*. N.Y: McGraw-Hill.
- Doz, Y. e G. Hamel (2000). *A Vantagem das Alianças: a arte de criar valor através das alianças*. Rio Janeiro: Qualitymark Editora.
- Eirinaki, M. e Vazirgiannis, M. (2003). Web Mining for Web Personalization. *Journal ACM*, 3 (1):1-27.
- Eiriz, V. (2001). Proposta de tipologia sobre Alianças Estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5.
- Evans, P.B. e Wurster, T.S. (1999). *Getting real about virtual commerce*. Boston: Harvard Business Review.
- Ferreira, Solange (2013). *Comparação do desempenho das empresas do ponto de vista da reestruturação empresarial* (Tese Mestrado em Finanças Empresariais, Escola Superior Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico Leiria).
- Friedman, T., (2005). *The World is Flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.
- Frazão, I. (2012). *Fravizel Communication Plan* (Tese de Mestrado, não publicada, ISCTE-IUL-Lisboa).
- Frazão, J. P. (2014). *O Impacto Psicológico da Crise* (Tese de mestrado, não publicada, ISCTE-IUL, Lisboa).
- GILMORE, Fiona (2002). A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. *Journal Brand Management*, 9.

- Guiddy, I. A. (2016). *Corporate financial restructuring* retrieved from <http://people.stern.nyu.edu/igiddy/>
- Gonçalves, F., Nabais, G. e Rolo J. (1989). *A componente tecnológica estrangeirada indústria transformadora nacional*. Lisboa: JNICT.
- Hakansson, H. e Joahanson. J. (1988). *Cooperative strategies in international business: joint venture and technology partnerships between firms*. USA: Lexinton Books.
- Hausman, D. (2005). *Análise comparativa da performance económico-financeira de empresas do ponto de vista da reestruturação societária* (Dissertação de Mestrado, Blumenau, Universidade Regional de Blumenau).
- Hemmati M., Feiz D., Reza M. e Iman K. (2016). *Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability*. UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Henderson, J.C. e Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32 (1): 4-16.
- Jesuino, C. (2003). *A Negociação, Estratégia e Táticas*, 3.^a ed. Lisboa: Texto Editora.
- Kaushik, A. (2009). *Web Analytics: Uma hora por dia*. Rio de Janeiro: Ed. Alta Books.
- King, Stephen (1991). *Tomorrow Research*. USA: ADMAP.
- Kitchen, P. J. e Burgmann, I. (2010). *Integrated Marketing Communication*. USA: Wiley International Encyclopedia of Marketing.
- Keller, K. L. (2012). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. (4^a Edição). Nova Jérсия: Prentice Hall.
- Klein, N. (2004). *Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido*. Rio de Janeiro: Record.
- Kögl, Nathalie (2012). *Factores de Sucesso no Empreendedorismo: Estudo de Caso do Supermercado de Produtos Biológicos Brio* (Dissertação de Mestrado submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão, ISG).
- Kotler, P. e Keller, K. (2006). *Administração de marketing (ed. 12)*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P (2015). *O capitalismo posto à prova*. Lisboa: Editorial Presença.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago.
- Lambe, J. e Spekman R.E. (1997). Alliances, external technology acquisition and discontinuous technological chance. *Journal of Product Innovation Management*, 14.
- Lendrevie J., Lévy J., Dionisio P. e Rodrigues V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e prática de marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

- Lorenz, M., Küpper, D., Rübmann, M., Heidermann, A., e Bause, A. (2016). *Time to Accelerate in the Race Toward Industry 4.0*. Bcg.perspectives by The Boston Consulting Group, 1-5.
- Luftman, J. N. (2003). *Assessing strategic alignment maturity. Competing in the information age: align in the sand*. New York: Oxford University Press, p. 15-48, 2003.
- Mateus, J. N. (2016). Quem pode salvar Portugal em 2017? *Jornal Expresso*, p.77.
- Mattos, C.A. e Laurindo, F. J. B. (2008). *The role of the web in improving customer input to the service/product development process: Brazilian cases*. Brasil: Products: Management & Development.
- Mauri, A.J. e McMillan G.S. (1999). The influence of technology on strategic Alliances. *International Journal of Innovation Management*, 3.
- Milliken, F. (1987). Three types of perceived uncertainty about environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of management review*, 12: 133-143.
- Olins, W. (2005). *A Marca*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Oliveira, C. (2013). *Criação de valor estratégico através de Digital Analytics*. (Tese de doutoramento, São Paulo, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).
- Perrin, R. (2011). *Pocket Guide to APA Style*. Londres: Cengage Learning.
- Pina e Cunha, M., Duarte M., O'Shaughnessy M. e Marcelino A. R. (2004). *Marketing: conceitos e casos portugueses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Porter, M.E e Millar, V.E. (1985). *How information gives you competitive advantage*. Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. (2001), *Strategy and the Internet*. Boston: Harvard Business Review.
- Parlett, M. e D. Hamilton (1976). *Evaluation as illumination: a new approach to the study of innovatory programs*, em G. Glass (Eds.), *Evaluation Studies Review Annual*, 1, Beverly Hills: Sage.
- Prahalad, C. e Ramaswamy, K. (2000). *Co-opting Customer Competence*. Boston: Harvard Business Review.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Gradiva.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2011). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Gradiva.
- Radjou, N. e Prabhu, J. (2015). *Frugal Innovation: How to do with less*, London: Profile Books Ltd.

- Rifkin, J. (2016). *A Sociedade de Custo Marginal Zero*. Lisboa: Bertrand.
- Schramm, W. (1971). *Notes on case studies of instructional media projects*. Washington: The Academy for Educational Development.
- Simões, J. (2009). *A dinâmica da criação de empresas impulsionada por instituições de ensino superior em redes de inovação*. (Tese de Doutoramento, Beira Interior, Universidade da Beira Interior).
- Slaughter, M. (1999). *Globalisation and Wages: A Tale of Two Perspectives*. The World Economy, Volume 22, Issue 5, pp. 609-708.
- Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados (2014). *Estudo Estratégico e de Inovação do Setor das Indústrias Gráficas e de Transformação de Papel*. Porto: APIGRAF e Visual e Transformadoras do Papel.
- Solomon M., Bamossy G. J., Askegaard, S. e Hogg M K. *Consumer Behaviour: A European Perspective (3rd Edition)*. London: Prentice Hall, 2006.
- Sousa, M. J. e Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. (4ª Edição). Lisboa: Pactor, Lda.
- Sterne, J. (2010). *Social Media Metrics: how to measure and optimize your marketing investment*. New Jersey. John Wiley & Sons.
- Tavares, Victor (2016). *Gestão das Marcas*. Escolar Editora: Lisboa.
- Teresa, Angélique (2014). *A Marca Portugal – premissas para a construção da marca-país Portugal*. (Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – Variante de Media e Jornalismo Faculdade de Ciências Humanas).
- Tidd, J., Bessant J. e Pavitt, K. (2003). *Gestão da Inovação, Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*. Lisboa: Monitor.
- Venkatraman, N. Henderson, J.C. (1998). *Real Strategies for Virtual Organizing*. Boston: Sloan Management Review.
- Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedentes and consequences. *Journal of Industrial Psychology*, 31, 1-6.
- Yin, R.Y. (1994). *Case study research: Design and methods*. CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th ed.)*. CA: Sage Publications.

9. Anexos

Inquérito de Satisfação dos Clientes 2015

Questionário de Satisfação do Cliente 2016 - Tipografia Lousanense

Estimado Cliente,

Convidamo-lo a responder ao inquérito de avaliação do índice de satisfação dos clientes no âmbito dos serviços prestados.

A Vossa opinião relativamente aos nossos produtos/serviços, é fundamental para podermos continuar a melhorar a qualidade dos nossos serviços.

Este inquérito encontra-se integrado no Sistema de Gestão da Qualidade da nossa Empresa, e não demora mais de 2 minutos a ser respondido.

Agradecemos a Vossa disponibilidade, simpatia e atenção para o preenchimento do inquérito. Qualquer questão adicional, estamos como sempre ao Vosso dispor!

Muito Obrigada e até breve

A Gerência

***Obrigatório**

1. **Endereço de email ***

2. **Que tipo de empresa representa? ***

Marcar apenas uma oval.

- Empresa Comercial
 Editora

3. **Como classifica a Tipografia Lousanense, enquanto seu fornecedor? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

4. **Como avalia a qualidade de atendimento e simpatia dos colaboradores? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

5. **Sente apoio no acompanhamento dos trabalhos dos colaboradores da Tipografia Lousanense enquanto estamos a produzir os seus trabalhos? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

6. Como avalia a nossa capacidade e rapidez de resposta aos pedidos de orçamento? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

7. Somos cumpridores nos prazos de entrega acordados? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Outra: _____

8. Qual o seu grau de satisfação em relação à qualidade final do Produto? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

9. Comparando com outros fornecedores, como avalia a qualidade do nosso trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

Melhor

Igual

Pior

Outra: _____

10. Confiaria na nossa empresa para o acompanhar num negócio avultado e com prazos de entrega muito rígidos? *

Marcar apenas uma oval.

Com certeza

Muito Provável

pouco Provável

Fora de Questão

11. No que diz respeito às Artes Gráficas, qual o peso de fornecimento da nossa empresa? *

Marcar apenas uma oval.

0% a30%

30% a 60%

60% a 100%

Outra: _____

12. Escolha por favor 3 dos principais motivos que o levaram a escolher-nos como Vosso fornecedor? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Simpatia
- Qualidade do Serviço
- Preço
- Capacidade de Resposta
- Localização Geográfica
- Acompanhamento do Trabalho
- Fidelização entre Empresa

13. Outras considerações que queira fazer:

14. Questionário Preenchido por: *

- Pretendo receber uma cópia das minhas respostas.

Com tecnologia



Análise aos inquéritos:

No dia 11 de Novembro de 2015 foi posto a disposição de 41 clientes o Inquérito de Satisfação de Clientes da Tipografia Lousanense, diferenciados entre Editoras e Empresas Comerciais.

Dos 41 inquéritos enviados foram respondidos, identificados e validados 22 inquéritos, que correspondem a 54% do volume da faturação do ano 2014.

<i>Inquéritos Enviados</i>			
	Editoras	Empresas Comerciais	Total
Nº Inquéritos enviados	22	19	41

<i>Resposta obtidas aos Inquéritos</i>			
	Editoras	Empresas Comerciais	Total
2) Nº de Respostas Obtidas	15	7	22

Questões	Media Geral	Editoras	Empresas
3) Como classifica a Tipografia Lousanense, enquanto seu fornecedor? (Numa escala de 0 a 5)	4,6	4,4	4,9
4) Como avalia a qualidade de atendimento e simpatia dos colaboradores? (Numa escala de 0 a 5)	4,9	4,85	4,85
5) Sente apoio no acompanhamento dos trabalhos dos colaboradores da Tipografia Lousanense enquanto estamos a produzir os seus trabalhos? (Numa escala de 0 a 5)	4,7	4,53	4,85
6) Como avalia a nossa capacidade e rapidez de resposta aos pedidos de orçamento? (Numa escala de 0 a 5)	4,6	4,4	4,7
8) Qual o seu grau de satisfação em relação à qualidade final do Produto? (Numa escala de 0 a 5)	4,69	4,53	4,85

	Editoras	Empresas
7) Somos cumpridores nos prazos de entrega acordados? (Sim/ Não)	96% Consideraram que Sim	100% Consideraram que Sim

	Editoras	Empresas	
9) Comparando com outros fornecedores, como avalia a qualidade do nosso trabalho?	Melhor	9	4
	Igual	6	3
	Pior	0	0
	Outro	0	0

	Editoras	Empresas	
10) Confiaria na nossa empresa para o acompanhar num negócio avultado e com prazos de entrega muito rígidos?	Com Certeza	10	4
	Muito Provável	5	3
	Pouco Provável	0	0
	Fora de Questão	0	0

	Editoras	Empresas	
11) No que diz respeito às Artes Gráficas, qual o peso de fornecimento da nossa empresa?	60% - 100%	4	1
	30% - 60%	5	2
	0% - 30%	6	4

		Editoras	Empresas
12) Escolha por favor o principal motivo que o levaram a escolher-nos como Vosso fornecedor?	Simpatia	3	0
	Qualidade do Serviço	10	5
	Preço	7	4
	Capacidade de Resposta	9	4
	Localização	2	1
	Acompanhamento do trabalho	9	6
	Fidelização entre Empresa	5	1

Todos os dados deste questionário, foram fornecidos pela Tipografia Lousanense.

Apresentação da empresa

A nossa empresa...

Desde 1885 a trabalhar no mundo das Artes Gráficas, a Tipografia Lousanense alia a tradição às mais modernas tecnologias e equipamentos.

Empresa familiar, soube acompanhar as tendências e foi, de geração em geração (hoje na 5ª geração), alargando a sua área de negócio, oferecendo hoje todo o tipo de serviços, desde a pré-impressão, ao acabamento dos produtos gráficos.

Somos especialistas na produção de Livros, Catálogos e Revistas e temos também todo o conhecimento técnico necessário para responder aos mais diversos pedidos de Trabalhos Comerciais personalizados, para ajudá-lo a comunicar a sua empresa, e divulgá-la da melhor forma.

Temos ao seu dispor as mais diversas soluções gráficas das pequenas às grandes tiragens, conjugando a impressão digital e offset.



Pré-impressão

Paginamos todo o tipo de livros (infantis, romances, técnicos), revistas, catálogos, relatórios de contas e também teses.

Desenvolvemos os mais diversos projetos gráficos, dos mais simples aos mais complexos, sempre numa relação estreita com o nosso cliente de forma a encontrarmos as melhores soluções.

E no fim, tratamos das Artes Finais para deixar tudo pronto para a impressão!



Impressão

A versatilidade e flexibilidade produtiva permitem-nos oferecer um vasto leque de opções no âmbito das cores e soluções de impressão, sempre com qualidade.

IMPRESSÃO OFFSET

Acompanha-nos há mais de 100 anos e onde continuamos a oferecer as técnicas mais avançadas.

IMPRESSÃO DIGITAL

Permite que hoje se efetuem quase todos os formatos de offset, com maior rapidez, menor consumo de recursos e em pequenas tiragens.



Acabamento

A valorização de um projeto é maior quanto mais aprimorado for o serviço de acabamento.

- Cortes personalizados
- Vinco
- Relevo
- Verniz UV
- Estampagem a quente
- Laminação
- Dobra
- Costura
- Agrafo
- Encadernação em sistema térmico ou capa dura
- Embalamento individual ou múltiplo
- Mailings/tratamento de assinaturas de revista
- Trabalhos com acabamento personalizado



Editorial

- Livros
- Revistas
- Catálogos
- Relatórios de Contas





Material Corporativo

Papel de Carta
Fichas de Cliente
Envelopes & Sacos
Cartões de Visita
Pastas de Arquivo



Material Publicitário

Cartazes
Desdobráveis
Folhetos
Postais
Mupis
Roll-ups



Embalagens & Restauração

Ementas
Embalagens
Sacos de Papel
Rótulos
Toalhetes de Restauração



Os clientes confiam em nós



Filipa Torres
Dept. Produção

Ana Torres
Dept. Comercial

Ana Ribeiro
Dept. Financeiro

Visite-nos ou entre em contacto connosco.

Estamos inteiramente ao seu dispor.

📍 Rua Júlio Ribeiro dos Santos, n.º 2, 3200-268 Lousã
☎️ +351 239 990 260 +351 962 500 436
✉️ Comercial. anatorres@tipografialousanense.pt – TLM. +351 915 899 155
Orçamentação. orcamentacao@tipografialousanense.pt
Pré-impressão. pre-impressao@tipografialousanense.pt
Produção. filipatorres@tipografialousanense.pt – TLM. +351 962 336 466
Financeiro. ana-ribeiro@tipografialousanense.pt – TLM. +351 966 008 595

🌐 www.tipografialousanense.pt

📘 facebook.com/tipografialousanense

