
Design Estratégico: Um Estudo de Caso de Uma Empresa do Panifício

Cíntia Costa Kulpa (UFRGS) cinthia.kulpa@gmail.com

Maurício Bernardes (UFRGS) bernardes@ufrgs.br

Resumo: Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a utilização estratégica do design por uma empresa brasileira, a partir de uma adaptação dos critérios de análise de posicionamento estratégico, propostos por Borja de Mozota (2002). Buscou-se apresentar os conceitos de Design Estratégico e a contextualização desta Empresa no setor em que atua como etapa preliminar da pesquisa. O método utilizado não pretende ser adotado como ideal, porém se comprovou uma aplicabilidade do modelo de Borja de Mozota.

Palavras-chave: Design Estratégico, Gestão de Design, Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

Num mercado globalizado onde as multinacionais têm cada vez mais impacto sobre as empresas familiares ou de pequeno porte, observa-se a importância na busca por soluções criativas e inovadoras. Solução criativa pode ser definida como Estratégias de Marketing e Design, mudanças operacionais e de serviços da empresa na busca contínua pela competitividade.

Segundo Teixeira (2005), o processo da internacionalização e o desenvolvimento de inovação tecnológica vêm desencadeando conseqüências importantes no desempenho da economia e na evolução das atividades do design. Além de impulsionar a abertura e a integração dos mercados (fusão de empresas e criação de blocos econômicos), existe um elevado grau de exigência e conscientização dos consumidores, requerendo das organizações uma reestruturação embasada em um desenvolvimento tecnológico industrial sustentável e um posicionamento empresarial inovador.

Dentro deste cenário extremamente competitivo, identifica-se a necessidade do design como estratégia empresarial, que atinja diversos níveis e áreas de atuação dentro de uma empresa. Segundo Borja de Mozota (2002), o processo de design é visto como uma representação mental de um novo modelo de gestão que organiza simultaneamente e paralelamente a engenharia de inovação com uma melhor circulação de informações.

Através dessa perspectiva, o presente artigo tem por objetivo levantar e analisar o processo de design numa Empresa do panifício, no mercado do Rio Grande do Sul, de forma a identificar como o design é gerenciado e analisar sua utilização estratégica no mercado de atuação da mesma.

O critério de escolha da Empresa em questão foi devido ao fato dela ocupar a posição atual de líder em *market share* (participação no mercado) no sul do Brasil dentro do segmento da panificação; por ser alvo permanente das empresas concorrentes que buscam aumentar a competitividade e por ser referencial para o setor de pães industrializados devido ao pioneirismo, inovação com preocupação na saúde, qualidade dos produtos e criatividade na operação de vendas.

2 DESIGN ESTRATÉGICO

A compreensão do conceito de Design Estratégico é essencial para o sucesso da

empresa, fazendo com que o designer desempenhe um papel fundamental para sua consolidação, não somente no desenvolvimento de novos produtos, mas também na comunicação com seu público alvo. Mallick (2000) define Design Estratégico como um plano de ação para obter vantagem competitiva por meio do design de novos produtos, do produto com novo design ou por intermédio de um desempenho superior ao dos concorrentes, em relação às necessidades de mercado.

Gimeno (2001) enfatiza que o Design Estratégico reduz custos, na medida em que o seu trabalho é orientado para satisfação dos desejos e necessidades solicitadas pelo cliente. No entanto, é na estratégia de diferenciação de produto que o design se configura como um instrumento de importância fundamental, pois essa estratégia genérica atende também à estratégia de segmentação. Os produtos refletem a ação do design e suas referências simbólicas. A segmentação de mercado é dada pelos usuários que identificam um estilo de vida nas referências simbólicas dos produtos e passam a fazer parte de um grupo social de consumo.

Segundo Magalhães (1995), o design se desenvolve dentro da empresa se o ambiente permite uma integração organizacional, de forma que possibilite estar em sintonia com uma visão estratégica desenvolvida de “cima para baixo”, referindo-se às amplas generalizações a respeito da indústria, assim como a visão de “baixo para cima”, mais sensível às mudanças e necessidades do mercado.

Ainda de acordo com Magalhães (1997), as ferramentas para o emprego do design na estratégia empresarial, de forma responsiva à competição e à instabilidade do comportamento do consumidor, são:

- **Design Organizacional:** onde o design é uma atividade interdisciplinar e, portanto, depende de uma estrutura organizacional flexível e de uma interação horizontal. Esse ambiente de integração organizacional propicia ao design o desenvolvimento de suas potencialidades junto a outros setores, tais como: comercial, de engenharia, de marketing e de produção. Desta forma, apresenta uma abordagem estratégica na formulação dos objetivos globais da empresa e na coordenação entre as funções atribuídas ao desenvolvimento de produto.
- **Monitoramento do Desempenho do Produto:** onde dispor de um sistema que permita monitoramento contínuo do desempenho do produto e de prospecção de oportunidades em relação às exigências ambientais auxilia a empresa no desenvolvimento de estratégias de redesenho, de novo posicionamento, de retirada ou permanência do produto no mercado.
- **Pesquisa e Desenvolvimento:** onde as empresas que investem em pesquisa oferecem melhores condições para o desenvolvimento de uma política de design, mediante o fortalecimento de sua tecnologia, melhoria da sua qualidade, programas de flexibilização da produção e das tarefas de trabalho.
- **Estratégia Pró-Ativa de Desenvolvimento de Produto:** onde a ênfase na prática de uma estratégia pró-ativa à prática de estratégia reativa trata da previsão dos efeitos ambientais causados pelas mudanças. A antecipação auxilia a entrada de produtos existentes em novos mercados e a penetração de novos produtos em mercados cativos.

Na concepção de Reyes & Borba (2007), o Design Estratégico atua como um espaço de agregação de valor, com vistas ao aumento de competitividade das organizações (dimensão estratégica). O elemento gerador desta competitividade é a inovação não somente do ponto de vista do produto, mas acima de tudo, do produto elaborado a partir de uma cadeia de valores que considera as diferentes etapas, quais sejam concepção, produção, comunicação e distribuição.

De acordo com Shank (1993), a cadeia de valores para qualquer empresa, em qualquer negócio, é o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às mãos do consumidor. O autor limita em quatro pontos específicos o método para analisar a cadeia de valores:

- Elo com os fornecedores: interação para beneficiar toda a cadeia de suprimento;
- Elo com os clientes: explorar e melhorar as relações com os canais de distribuição;
- Elo das atividades internas: aperfeiçoar os processos e as atividades internas;
- Elo das unidades de negócio da empresa: aperfeiçoar as unidades de negócio.

Intervir no processo de desenvolvimento da empresa utilizando Design Estratégico significa contribuir para um processo econômico e uma cultura empresarial, seja na atuação do design de produto, participando de toda a cadeia produtiva, seja na dimensão do design gráfico.

Rodrigues (2005), afirma que o resultado do Design Estratégico não deve ser analisado apenas pelo produto físico, mas também pelos benefícios e serviços agregados a ele, tanto para o mercado, quanto para a empresa; ou seja, o design deve ser considerado como um valor embutido no produto, que favoreça o processo de troca entre a indústria e o mercado.

Segundo Wolf (1998), o consumidor compra um produto devido às suas características especiais, como por exemplo: imagem da empresa, nível de desenvolvimento, proteção ao meio-ambiente, transparência sobre a origem da matéria-prima utilizada, qualidade, entre outras. Assim, o design se apresenta como uma forte alternativa para atender aos requisitos de qualidade, de identificação e diferenciação, de apresentação dos aspectos informacionais dos produtos e também dos aspectos estético-formais que se vinculam aos conceitos anteriores.

Minuzzi (et al, 2003) afirma que o processo de implantação do design é muito particular para cada organização, pois cada uma tem suas necessidades próprias. Segundo os mesmos autores, esta característica afetará todos os departamentos, pois requer um envolvimento do gestor tanto em grandes decisões quanto nos detalhes e, portanto, uma coordenação independente, um processo de sensibilização e formação em design e a adoção de uma cultura de design na empresa.

Para um gestor de Design Estratégico, segundo Baxter (1998), Bruce & Cooper (1998), atribuem-se as seguintes tarefas:

- Avaliar a situação atual do design, sua gestão, seus conceitos e o desempenho de suas ações;
- Desenvolver em conjunto com as demais áreas afins, a política do design que se insere na política da empresa (responsabilidades, conceitos, valores e imagem da empresa e produto);
- Determinar o grau de conhecimento em design que será exigido pela empresa e os requisitos e habilidades para o desenvolvimento de competências dentro das organizações;
- Desenvolver e aprimorar técnicas de Gestão de Design, ferramentas de monitoramento e formas de avaliação;
- Monitorar as ações e tomadas de decisão do nível tático de design ou ser responsável por elas;
- Implementar uma política de conscientização do design em todos os níveis e áreas da

empresa.

De acordo com Relvas (1996), uma empresa não agrega valor somente pelo processamento ou combinação de recursos, mas também, pela rede de relações que estabelece, envolvendo agentes internos e externos, viabilizando o suprimento de insumos, a transformação e a distribuição de produtos.

Magalhães (1997) propõe que profissionais de várias áreas trabalhem juntos em todas as etapas da criação, resultando em produtos mais funcionais e eficazes, pois os seus aspectos podem ser pensados e resolvidos atendendo amplas exigências. Deste modo, a Gestão de Design decorre de um Design Estratégico que busca a inovação e o atendimento às expectativas.

Nesse contexto, é importante gerenciar as atividades de design em sincronia com a gestão de todos os outros departamentos da empresa, para que juntos, reflitam as estratégias adotadas pela empresa.

3 MODELO DE GESTÃO DE DESIGN

Segundo Teixeira (2005), o modelo criado por Borja de Mozota une os aspectos de importância do design no sistema de cadeia de valores da empresa, esclarece como o design participa do processo de seleção e de aprimoramento contínuo da definição de vantagem competitiva, além de isolar as variáveis pertinentes para explicar como o design transforma os processos de gerenciamento e quais processos ele muda.

Para Borja de Mozota (2002), o design exerce vantagem competitiva, utilizando novas tendências de gerenciamento. O valor gerenciável é reflexo do papel do design na diferenciação do produto, na coordenação interfuncional, facilitando, integrando e comunicando; e na geração de uma competência central.

A pesquisa de Borja de Mozota introduz o conceito das Quatro Forças do Design, no contexto da ciência da administração. Segundo a autora, estas quatro forças são:

1. Design como Diferenciador: fonte de vantagem competitiva no mercado através do valor da marca, lealdade do consumidor, preço ou orientação de mercado.
2. Design como Integrador: recurso no aperfeiçoamento dos processos de desenvolvimento de produtos (hora certa de lançar um produto, criando um consenso nas equipes utilizando técnicas de visualização); como um processo que favorece uma linha de produtos modulares, modelos de inovação orientados aos usuários e um gerenciamento criativo de projetos.
3. Design como Transformador: recurso para a criação de novas oportunidades de negócio; para aumentar a habilidade da empresa em melhor se adaptar a mudanças ou como um conhecimento, para melhor interpretar a empresa e o mercado.
4. Design como Bom Negócio (good business): fonte de aumento nas vendas e obtenção de melhores margens, uma fatia de mercado maior, melhor retorno no investimento; como um recurso para a sociedade como um todo, sendo também inclusivo e sustentável.

Para Borja de Mozota (2002), a Gestão de Design é a implantação do design como uma atividade programada e formalizada na empresa, com a função de coordenar os recursos de design em todos os níveis de atividade da organização, visando atender os objetivos da empresa. Esta implantação ocorre em etapas ou por projetos, de forma progressiva devido ao seu caráter estratégico, envolvendo a alta administração no apoio às decisões; e pressupõe responsabilidade ocorrendo em vários níveis da empresa, considerando o envolvimento de todos os integrantes da empresa de forma voluntariosa. Neste caso, a importância em explicar

a gestão aos designers e design aos gestores se destaca, a fim de aperfeiçoar a tarefa e garantir eficácia ao processo de Gestão de Design. Além disso, a autora classifica 21 variáveis (Quadro 1), caracterizando a Gestão de Design e identificando o Modelo escolhido para esta pesquisa.

Quadro 1 – 21 Variáveis para a Gestão de Design

21 Variáveis do Modelo de Gestão de Design	
1.	Cria uma vantagem competitiva?
2.	É uma competência fundamental para a empresa?
3.	Contribui para os benefícios percebidos pelo consumidor?
4.	Muda o espírito da empresa, a qual se torna mais inovativa?
5.	Desenvolve exportações?
6.	Aumenta a fatia de mercado?
7.	Permite que a empresa venda a um preço maior?
8.	Melhora a coordenação entre marketing e as funções de pesq. e desenvolvimento?
9.	É um conhecimento que transforma os processos da empresa?
10.	Desenvolve o cuidado pelos consumidores na política de inovação?
11.	Gera transferência de tecnologia?
12.	Dá acesso a uma ampla variedade de mercados?
13.	Acelera o lançamento de novos produtos?
14.	Melhora a coordenação entre produção e marketing?
15.	Desenvolve gestão de projeto de inovação?
16.	Cria um novo mercado?
17.	Melhora a circulação de informação na inovação?
18.	Significa margens maiores e redução de custos?
19.	É difícil de ser imitado pelos concorrentes?
20.	Muda a relação com os fornecedores?
21.	Melhora a cooperação entre agentes?

Fonte: Borja de Mozota (2002).

De acordo com a autora, a Gestão de Design é classificada em três grupos que correspondem aos três níveis de competência das atividades da empresa e visam diferenciarse através do design:

1. Design como Competência Gerencial: está relacionado à estratégia por parte do setor ou profissional de design que a empresa desenvolve durante o processo de gestão. Relaciona-se à criação de vantagem competitiva, contribuição dos benefícios diretos percebidos pelos consumidores, mudança cultural levando a uma postura mais inovadora e desenvolvimento de produtos e serviços voltados para a exportação.

2. Design como Competência Econômica: agrega valor aos produtos e contribui para uma melhor percepção por parte dos consumidores em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Está ligado diretamente a alguns departamentos de gestão, como o de marketing, produção e comunicação; estabelecendo uma visão econômica sobre a Gestão de Design da empresa.

3. Design como Competência Em Pesquisa: aproxima a relação entre o marketing e a produção, cria novos mercados, percebe mudanças nos consumidores e transfere tecnologia de um processo a outro. Tem foco no mercado e nos consumidores.

Para Borja de Mozota (2002), o Design Estratégico significa a criação de suportes para uma interação entre o design, a estratégia, a identidade e a cultura da empresa. É uma gestão responsável pelo controle da pertinência do design na empresa e pela percepção das necessidades da empresa em relação aos focos e potencialidades a longo prazo no mercado. Sendo assim, ele ultrapassa a funcionalidade do design e nele encontra os seus elementos

solucionadores para garantir um diferencial e se preparar para a devida inserção no mercado competitivo.

4 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

O método utilizado baseia-se nos critérios de análise sobre Gestão de *Design* segundo o modelo de classificação desenvolvido por Borja de Mozota (2002). O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário do Quadro I aplicado pelos autores deste artigo e direcionado ao Diretor de Marketing da Empresa em questão. As respostas coletadas foram transcritas e analisadas a fim de identificar e documentar em que nível o *design* está inserido nesta Empresa e se a mesma realiza *Design* Estratégico.

4.1 A Empresa

Para a obtenção de informações relacionadas à história da Empresa pesquisada, foi necessária uma entrevista com o Diretor de Marketing desta, além da utilização das informações contidas no site e no trabalho de pós-graduação do Gerente de Vendas da mesma.

A Empresa em questão foi fundada em 1972 e está localizada no Rio Grande do Sul. Trabalha no setor de panificação industrial nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Goiás e Distrito Federal. Atualmente gera mais de 900 empregos diretos, possui frota própria e terceirizada, e atende diretamente mais de 13.000 pontos de venda.

A política de qualidade assumida pela Empresa busca ter um produto prático, saudável e saboroso. Tem como missão, transformar os desejos dos clientes em ações completas, de melhorar continuamente os processos de trabalho e higiene, de investir em tecnologia e capacitação da equipe, de interação com a comunidade, atitude ecológica e de ter rentabilidade empresarial. Ela se caracteriza pelo pioneirismo e inovação, pela qualidade nos produtos e por ser orientada para o mercado. Devido a isso, foi a primeira Empresa do Brasil a lançar as linhas de pães integrais e de pão branco light, criando assim novos segmentos de mercado e produtos com conceito.

Atualmente eles trabalham com a distribuição numérica dos produtos, com o objetivo de disponibilizá-los numa maior quantidade de pontos de venda numa determinada área geográfica, além de utilizarem o sistema de pré-venda do produto. Este serviço é uma inovação da empresa, onde é possível que o vendedor atenda uma maior quantidade de pontos de vendas, trabalhe melhor o mix de produtos, diminua as devoluções e aumente o preço médio, ao invés da pronta-entrega utilizada pelas outras empresas da categoria.

A Empresa ocupa atualmente a posição de líder no Rio Grande do Sul com 61% de market share, se tornando referencial e alvo permanente da concorrência no setor de pães industrializados. É pioneira na criação de linhas de produtos com características específicas; sendo que produz cinco linhas: sanduíche, integral, bisnaguinhas, bolos e congelados.

A marca obedece a um layout padrão em todos os produtos e formas de aplicação da mesma, levando em conta o seu conceito. A partir de uma pesquisa qualitativa realizada por uma empresa terceirizada em relação à marca, identificaram-se características femininas, além de jovial, leve e saudável. Desta forma, inicialmente a comunicação era feita para a mulher (como foco principal da Empresa), levando-se em conta a preocupação com a saúde, estética e satisfação.

4.2 Coleta e Análise dos Dados

Os dados foram coletados através de uma entrevista aberta, utilizando, como questionário, as 21 variáveis do Modelo de Gestão de Design para Pequenas Empresas de

Borja de Mozota (2002), feitas ao Diretor de Marketing da Empresa, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2– Respostas do Diretor de Marketing da Empresa em questão

Respostas às Questões do Modelo de Gestão de Design	
1.	É a principal vantagem competitiva, a partir de uma formatação pré-estabelecida.
2.	É fundamental.
3.	Os benefícios criados são percebidos pelos clientes diretos e indiretos que, por sua vez, transmitem satisfação através de depoimentos para os vendedores, no site ou pelo Callcentre da Empresa.
4.	Mudou o espírito da Empresa, utilizando-se de pesquisas internas, identificando idéias criativas e inovadoras, gerando implantações de processos de qualidade.
5.	Como a Empresa trabalha com produtos de validade muito estreita, dificilmente pensa em exportação.
6.	É um fator motivador que aumenta significativamente sua fatia de mercado e faz com que a Empresa seja líder de mercado na sua categoria, na região Sul do país.
7.	Agrega valor, possibilitando a venda dos seus produtos pelo preço que eles consideram ideal, sem ter que submeter-se ao preço imposto pelo mercado.
8.	Cria uma sinergia entre o Marketing e os setores de Pesquisa e Desenvolvimento.
9.	Sim. Mesmo que não seja percebida a formalização da Gestão do Design por todos os integrantes.
10.	Existe a preocupação da Empresa em não ser interpretada como "marketeira", cuidando sempre em não transmitir idéias e conceitos que não fazem parte de sua filosofia.
11.	Gera informação com mais tecnologia.
12.	Auxilia na segmentação do mercado.
13.	Possibilita o lançamento de novos produtos.
14.	Desenvolve uma cumplicidade entre a Produção e o Marketing da Empresa, pois ambos percebem a necessidade de uma boa comunicação, a busca de soluções inovadoras e a correta promoção de novos produtos.
15.	Sim.
16.	O mercado é hábito de consumo, onde a empresa líder rege o mercado criando tendências e inovações.
17.	A Empresa acredita que não adianta ser inovador e não conseguir transmitir a inovação ao mercado ou o cliente não percebê-la.
18.	Sim, pois o processo se torna redondo, evitando o erro e o retrabalho.
19.	É difícil a concorrência em imitar o processo desenvolvido pela Empresa, mas não inibe o concorrente em copiar tecnologias, embalagens, etc.
20.	Facilita a relação com os fornecedores, trabalhando de uma forma mais profissional.
21.	Sim.

Fonte: Autora.

Inicialmente perguntou-se ao Diretor de Marketing onde, em que nível e quem faz design na Empresa, a fim de perceber como o design atua na mesma. Para ele, não existe uma formalização do design apesar de fazer parte de todo o processo: na pesquisa de desenvolvimento de um novo produto, através de aromas, formas, cores, texturas e sabores do produto; na indústria, com a operacionalização do processo, criando mudanças de atitude e aperfeiçoamento de habilidades dos funcionários; na tecnologia utilizada, investindo em equipamentos; no design de embalagem, feito por uma agência terceirizada de design; na divulgação, feita por uma agência publicitária; e na imagem institucional, de responsabilidade de ambas as agências terceirizadas.

O Diretor de Marketing entende o design como a principal e fundamental vantagem competitiva deles, a partir de uma formatação pré-estabelecida. Os benefícios criados pelo Design Estratégico são percebidos pelos clientes diretos e indiretos que, por sua vez, transmitem satisfação através de depoimentos para os vendedores, no site da Empresa ou pelo Callcentre da mesma.

A implantação do Design Estratégico, mesmo sem uma formalização percebida, mudou o espírito de todos, utilizando-se de pesquisas internas, identificando idéias criativas e

inovadoras, gerando a implantação de processos de qualidade. Também desenvolveu uma sinergia entre a Produção, o setor de Pesquisa e Desenvolvimento e o Marketing, através da busca de soluções inovadoras e viáveis, além da correta promoção dos seus produtos, tornando o processo “redondo”, evitando o erro e o re-trabalho.

Na criação de um produto desta Empresa, formaliza-se o grupo que irá gerenciar as etapas do projeto, onde cada integrante terá tarefas para gerenciar dentro de sua competência, no processo de gestão do projeto até o ajuste mais fino deste produto. A concepção de um novo produto se dá através de pesquisas de mercado, de como o vendedor da empresa percebe o mercado até o cliente final; através de benchmarking nos mercados internos do país e externos. Para a pesquisa de evolução de um produto, existem gráficos indicativos das vendas e da aceitação do produto. Com esta pesquisa, se percebe produtos com características de vencedor e a partir deste conceito desenvolvem-se outros produtos na mesma linha.

Para eles, o Design Estratégico possibilitou a venda dos seus produtos pelo preço que consideram ideal, sem terem que submeter-se ao preço imposto pelo mercado, aumentando significativamente sua fatia de mercado e fazendo com que sejam líderes em sua categoria, na região sul do país (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), tendo a preocupação em não ser interpretada como “marketeira”, cuidando para não transmitir idéias e conceitos que não fazem parte de sua filosofia.

Diante dos dados analisados, verificou-se, pela comparação do trabalho de Borja de Mozota, que a empresa utiliza o Design como competência gerencial, caracterizando mudança cultural, fonte de idéias e conceito de inovação, pois cria valor no gerenciamento das atividades de apoio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise das respostas obtidas percebe-se que o Design Estratégico além de ser entendido, é utilizado em sua totalidade pela Empresa em questão. Aparentemente eles não estipularam um início para a utilização do Design Estratégico, sendo que a Gestão de Design iniciou-se através de uma conscientização do Marketing feita pelas agências da área que foram contratadas. Estas empresas juntamente com a Chefia e Marketing da Empresa, construíram uma imagem e um manual de aplicação desta imagem.

Na implantação da ISO-9001, ocorrida há dez anos, perceberam a necessidade em atuar estrategicamente em todos os setores da Empresa, desde a escolha da matéria-prima às cores de embalagens, incluindo as relações com os funcionários, fornecedores e com os clientes. Desde então o design passou a ser utilizado como essa ferramenta estratégica integradora, criando uma cadeia de valores, com suas diferentes etapas, tais como: as relações pessoais, os equipamentos, os processos, produtos e serviços. Atualmente, possui uma imagem única dos seus próprios valores.

Durante a entrevista feita ao Diretor de Marketing, foi possível perceber o quanto os conceitos de Design Estratégico e Estratégias de Marketing se confundem numa mescla de ações da Empresa. A implantação do Design Estratégico na cadeia de valores se deu gradativamente a partir das Estratégias de Marketing iniciais, porém o processo utilizado como plano de ação para a construção da competitividade, através da Gestão de Design, só recentemente passou a ser identificado como Design Estratégico.

As tendências observadas nas iniciativas e nos procedimentos tomados por eles, constituem um conjunto de decisões resultantes do entendimento e do amadurecimento de questões que surgiram em decorrência dos efeitos da globalização do mercado. Sendo que o Design Estratégico foi fundamental para que atingissem e superassem suas próprias expectativas de crescimento no cenário nacional tornando-se a Empresa líder de mercado.

Referências

- BAXTER, M. *Projeto de produto. Guia prático para o desenvolvimento de novos produtos*. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1998.
- BRUCE, M; COOPER, R. *Marketing and design management*. Londres: International Thompson Business Press, 1998.
- GIMENO, J. M. I. *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: Mc Graw Hill, 2001.
- MALLICK, D. N. *The Design Strategy Framework*. Boston: DMI- Design Management Institute, Review Article, v. 11, n. 3, Summer, 2000.
- MAGALHÃES, C. *Design estratégico: integração e ação do design industrial*. In: ANAIS ESTUDOS EM DESIGN. AEND-BR, vol. I- Rio de Janeiro, 1995.
- MAGALHÃES, C. *Design estratégico: integração e ação do design industrial*. In: ANAIS ESTUDOS EM DESIGN. Rio de Janeiro: AEND-BR, 1997. vol. III.
- MINUZZI, R; PEREIRA, A; MERINO, E. *Teoria e prática na gestão do design*. In: ANAIS 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN. Rio de Janeiro: AEND-BR, 2003.
- MOZOTA, B. *Design and competitive edge: a model for design excellence in European SME's*. London: Academic Review, Design Management Journal, 2002.
- MOZOTA, B. *The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management*. Design Management Institute, Design Management Review Vol. 17 No. 2, 2006.
- RELVAS, A. *O ciclo vital da família, perspectiva sistemática*. Porto: Edições Afrontamento, 1996.
- REYES, P; BORBA, G. *Design estratégico aplicado ao território*. In: 4º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN. Rio de Janeiro, 2007.
- RODRIGUES, R. *A atividade de gestão do design nas organizações: um estudo no pólo moveleiro de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado, UNIVALE. Biguaçu, 2005.
- SHANK, J; GOVINDARAJAN, V. *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press, 1993.
- TEIXEIRA, J. A. *O Design Estratégico na melhoria da competitividade das empresas*. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2005.
- WOLF, B. *Gestão do design: O design management como fator de sucesso*. Publicação ABIPTI. Florianópolis, 1998.