

Juliana da Silva Louzada, Laina Priscila de Oliveira Sales, Claudete Barbosa Ruschival, Caren Michels, Almir de Souza Pacheco*

Qual a aplicação do design no planejamento estratégico da empresa?

*

Juliana da Silva Louzada é graduada em Design pela Faculdade Martha Falção Wyden e Mestranda em Design pela Universidade Federal do Amazonas. <julianaslouzada15@outlook.com>
ORCID 0000-0002-4925-6694

Laina Priscila de Oliveira Sales é graduada em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Nilton Lins, Pós Graduação Master BIM: Ferramentas de Gestão e Projeto pelo Instituto de Pós Graduação e Graduação (IPOG) e Mestranda do curso de Design pela Universidade Federal do Amazonas. Experiência profissional na área de Licenciamento Ambiental e de Obras, Incorporação e Desenvolvimento de Novos Produtos Imobiliários. <laina-priscila@hotmail.com>
ORCID 0000-0001-6331-374X

Claudete Barbosa Ruschival possui graduação em Desenho Industrial pela Universidade Federal do Amazonas (1996), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Cata-

Resumo O objetivo deste artigo é identificar de que forma o planejamento estratégico dentro das organizações pode ser inovado a partir da adesão da metodologia design thinking. Isso foi demonstrado através de uma aplicação prática de uma das fases da metodologia Design thinking, chamada ideação, dentro do mais alto nível organizacional de uma empresa, chamado estratégico. A metodologia utilizada foi de caráter bibliográfico, e buscou conceituar os três tópicos principais do referencial teórico: Gestão do Design, Design Thinking, e Planejamento Estratégico. Os resultados obtidos indicam que a utilização do design thinking para o planejamento estratégico, na etapa da análise da situação, se mostra muito eficiente, pois possui a capacidade de trazer muitas respostas, e soluções inovadoras aos objetivos pretendidos pela empresa, e questionamentos realizados quanto ao entendimento do problema que se deseja solucionar.

Palavras-chave Gestão de Design, Design Thinking, Planejamento.

DESIGN, ARTE E TECNOLOGIA

rina (2004) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2012). Professora Adjunta do curso de Design da Universidade Federal do Amazonas. Possui curso de Especialização em Design de Embalagem pelo Programa Pós-graduação Mercosur Design, uma cooperação Italiana, Espanhola e Mercosul (2001) e em Propaganda e Marketing pela Universidade Federal do Amazonas (1998). Tem experiência na área de Desenho Industrial, com ênfase em Processos de Desenvolvimento de Produtos e Gestão do Design. <claudete@ufam.edu.br>
ORCID 0000-0001-5686-3209

Caren Michels possui graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Santa Maria (2005), mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Santa Catarina (2007) e doutorado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Santa Catarina (2018). Atualmente é professora do curso de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Amazonas. Atualmente ministra as disciplinas de Conforto Ambiental, Bioarquitetura, Projeto de Arquitetura e ergonomia. Tem experiência em conforto ambiental, atuando principalmente nos seguintes temas: desempenho térmico de edificações e conforto térmico e lumínico. <caren@ufam.edu.br>
ORCID 0000-0002-5572-1222

Almir de Souza Pacheco é graduado em Desenho Industrial pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM), especialização *Latu Sensu* em Design, Propaganda e Marketing pela (UFAM), Doutorado em Design, Fabricação e Gestão em Projetos Industriais pela Universidade Politécnica de Valência (UPV) - Espanha. Docente há mais de 30 anos dos quais 17 em nível superior. Tem mais de 20 anos de experiência na área de design gráfico com

What's the application of design in the company's strategic planning?

Abstract *The objective of this article is to identify how the strategic within organizations can be innovative by integrating the design thinking methodology. This was demonstrated through a practical application of one of the phases of the Design thinking methodology, called ideation, within a higher organizational phase, called strategic. The methodology used was bibliographic, and sought to conceptualize the three main topics of the theoretical framework: Design Management, Design Thinking and Strategic Planning. The results obtained indicate that the use of design thinking for strategic planning, in the stage of strategic planning of the situation, presents many answers, as it has a problem-solving capacity, and the objectives planned by the company are elaborated for the efficient understanding of the problem that want to resolve.*

Keywords *Design Management, Design Thinking, Strategic planning.*

¿Cuál es la aplicación del diseño en la planificación estratégica de la empresa?

Resumen *El objetivo de este artículo es identificar cómo se puede innovar la planificación estratégica dentro de las organizaciones a partir de la adhesión a la metodología del pensamiento de diseño. Esto se demostró a través de la aplicación práctica de una de las fases de la metodología Design Thinking, denominada ideación, dentro del más alto nivel organizacional de una empresa, denominado estratégico. La metodología utilizada fue bibliográfica, y buscó conceptualizar los tres temas principales del marco teórico: Gestión del Diseño, Design Thinking y Planificación Estratégica. Los resultados obtenidos indican que el uso del pensamiento de diseño para la planificación estratégica, en la etapa de análisis de la situación, demuestra ser muy eficiente, ya que tiene la capacidad de traer muchas respuestas y soluciones innovadoras a los objetivos previstos por la empresa y las preguntas formuladas. sobre la comprensión del problema a resolver.*

Palabras clave *Gestión del Diseño, El pensamiento de diseño, Planificación estratégica.*

ênfase em Sistemas de Identidade Visual Corporativa, Produção Gráfica, Tipografia e Gestão em Design. Consultor Ad Hoc da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM), onde também faz parte do cadastro de pesquisadores em grupos de pesquisa junto ao INPA (Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia), FUCAPI e UFAM. <almirpacheco@ufam.edu.br>
ORCID 0000-0003-1421-4280

Introdução

Na Diante da competição que existe no mercado hoje, a inovação se mostra como um fator essencial na diferenciação competitiva. Dessa forma, a busca pela implementação do Design dentro das empresas tem crescido, pois como afirma Teixeira (2005), essa importante ferramenta é muitas vezes responsável por trazer inovação na geração de produtos e serviços, portanto sendo inserida no mercado globalizado como uma ferramenta de estratégica empresarial.

O autor Borja (2003) acredita que o design pode ser desdobrado dentro das corporações para ajudá-lo a construir a sua estratégia competitiva, portanto a Gestão do Design pode guiar o caminho para que isso aconteça, contribuindo com o valor estratégico da empresa. Assim podendo incluir o design nos três níveis da organização: estratégico, tático e operacional. No entanto para isso o autor Alves et. al (2019) acredita que é interessante utilizar uma metodologia eficaz e acessível para o design ser integrado aos aspectos do negócio, de forma a contribuir para a geração de ideias inovadoras. A metodologia Design Thinking, propõe trazer tudo isso, pois segundo Viana et. al (2012) essa metodologia produz soluções que geram novos significados e que estimulam os diversos aspectos (cognitivo, emocional e sensorial) envolvidos na experiência humana, introduzindo novos significados aos produtos e serviços.

Portanto de acordo com a pesquisa, no que se refere aos conceitos e aplicações, vemos que todo o planejamento estratégico de uma organização se alinha, no que diz respeito a prática e as teorias aplicadas a um produto ou serviço, às tomadas de decisões e a gestão em todo o ciclo de vida de um projeto, somados a metodologia do design thinking, propende-se a alcançar resultados inovadores alinhados aos objetivos pretendidos, como a geração de valor, diferencial competitivo e consolidação da marca.

Dessa forma com o intuito de demonstrar de que forma o Design Thinking pode ser usado no planejamento estratégico de uma empresa, buscou-se analisar nesse presente artigo, como o processo de ideação, uma das etapas do design thinking, pode contribuir com novas ideias para compor o planejamento estratégico de uma empresa, em seu nível mais alto, o estratégico.

Para isso realizou-se uma pesquisa bibliográfica contida no referencial teórico que está dividido em três pontos principais: Gestão de Design, Design Thinking, e Planejamento estratégico. Em seguida apresenta-se os resultados, análises e discussões, onde buscou-se compreender melhor de que forma essas áreas contribuem uma para outra.

Referencial teórico

Gestão do design

O autor Bahiana (1998) explica que a área de design deixou de ser usada somente para questões estéticas, para ser usada também na questão estratégica. As indústrias agora passaram a adotar esse modelo de gestão, tornando assim seus produtos diferenciados, e seus custos de produção reduzidos. Portanto existe um grande potencial estratégico na incorporação da gestão de design, podendo ser introduzido desde a concepção da estratégia da empresa, até a produção do produto, estando em diferentes áreas, e aspectos da empresa. Dessa forma Gimeno (2000) afirma que a gestão de design é um conjunto de técnicas empresariais, voltadas a potencializar a competitividade da empresa, incorporando o design como instrumento na sua estratégia empresarial.

A Gestão de Design segundo Wolf (1998) tem por função planejar, coordenar e controlar as estratégias referentes aos objetivos que a empresa pretende atingir, tendo como norteador seus valores. Tem por intuito fazer com que as atividades estabelecidas aconteçam dentro de seus prazos, para isso os designers, segundo Moreira (2016), têm um importante papel para que a companhia alcance os fins pretendidos.

Segundo o autor Borja (2003) a gestão do design pode estar presente nos diferentes níveis organizacionais de uma empresa. No entanto, para que haja uma boa comunicação entre esses níveis, é preciso implementar várias atividades formais em cada um deles, com o intuito de atingir as metas corporativas determinadas através da coordenação dos recursos de design.

Dessa forma o autor Borja (2003) acredita que a gestão do design deve ser envolvida em três níveis organizacionais, são eles: estratégico, tático e operacional. Portanto, como afirma Martins (2004) é possível potencializar as formas de atuação do design dentro da empresa. A seguir, na tabela 1, podemos observar melhor as funções contidas em cada nível.

Os autores Roda, Krucken (2004) concluem então que a gestão do design nos três níveis organizacionais, mencionados anteriormente, terão consequências em toda a organização, isso inclui planejamento, organização, produção, posicionamento no mercado, entre outros.

Portanto, nesse contexto Kulpa, Bernardes (2010) acreditam que é importante gerenciar as atividades de design, para que estejam em sincronia com as gestões de todos os departamentos da empresa, dessa forma refletindo as estratégias adotadas por ela.

Durante esse processo Alves et. al (2019) afirma que o planejamento estratégico, tem por objetivo potencializar os resultados, definindo os objetivos e estratégias, em consonância com a visão, e missão da organização. Nesse parâmetro, a inovação torna-se um processo fundamental para conectar as metas definidas.

Tabela 1. Os três níveis organizacionais e suas funções.

Fonte: Do autor (2021).

Níveis organizacionais	Funções	Autores
ESTRATÉGICO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir estratégias a partir da criação de objetivos; 2. Direcionar as estratégias em função dos princípios da empresa; 3. Ter como alvo maior o seu posicionamento de mercado; 4. Busca entender de que forma a empresa pode se diferenciar de seus concorrentes. 5. Lida com fatores internos e externos da empresa. <ol style="list-style-type: none"> 5.a. Fatores externos: análise do comportamento do mercado; tendências setoriais mundiais; e riscos existentes diante dos investimentos em inovação. 5.b. Fatores internos: análise das capacidades produtivas e setoriais; e a abertura para o uso do Design. 	<p>Borja (2003); Wolff (2010); Moreira (2016); Cabral (2008); Wolf (2003).</p>
TÁTICO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenar as atividades para que atendam as estratégias da organização. Isso inclui: <ol style="list-style-type: none"> 1.a. Recursos humanos: gerenciamento do plano de carreira onde serão avaliados os cargos, e atividades necessárias para o alcance das metas corporativas; além de incentivar boas práticas dentro da empresa. 1.b. Gerenciamento dos recursos financeiros: disponibilizados pelo nível estratégico, com o intuito de desenvolver os objetivos pretendidos por ele, através das táticas, e do nível operacional. 1.c. Formas de análise e coleta de dados do mercado, sociedade e usuário: organizar e sistematizar a coleta e análise de dados, para que as informações sobre o mercado e usuários, sejam passadas de forma mais simplificada para o nível operacional. 1.d. Facilitação da comunicação e informação: pode ser feito por meio de softwares, e métodos, com o objetivo de facilitar a comunicação entre os colaboradores dentro da empresa. 	<p>Borja (2003); Moreira (2016).</p>
OPERACIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização e execução do projeto. Isso inclui: <ol style="list-style-type: none"> 1.a. Processos e projetos de design; as propostas; o relacionamento entre gestão e equipe de design do projeto; além de suas documentações e sistemas de controle; efetivação das soluções, e avaliação dos projetos. 2. Engloba setores como design, marketing, engenharia, comercial, vendas, entre outros. 3. Lança os produtos, ou serviços que devem possuir a estética, o preço, e o posicionamento de mercado pretendido pela empresa. 	<p>Cabral (2008); Gimeno (2000); Wolff (2010); Pereira et. al (2002); Wolff (2010).</p>

O autor Alves et. al (2019) destaca que por isso muitas empresas estudam a metodologia Design Thinking como alternativa para a inserção da inovação nas organizações, pois no cenário globalizado em que vivemos, inovar tem sido uma tarefa difícil, e a busca pela diferenciação no mercado é cada vez maior.

Design thinking

O autor Viana et al. (2012) acredita que após a adesão do design como metodologia estratégica dentro dos negócios, essa área começou a ganhar mais força, principalmente no que se refere aos processos organizacionais, e estratégias de pensamento criativo. Sendo usado agora como forma de resolver problemas, inspirar, e provocar a inovação através das pessoas envolvidos no processo.

Brown (2010) explica que a metodologia design thinking consiste em três etapas: inspiração, ideação e implementação. Elas não precisam seguir linearmente, portanto podem se repetir, além de poder ocorrer simultaneamente também.

Para o autor Brown (2010) a etapa de inspiração é onde o problema será identificado, para isso formulam-se perguntas como: “Para quem é esse produto?”; “Quais as necessidades e os hábitos dos consumidores?”, com o intuito de entender melhor o problema. Viana et. al (2012) acredita que ao final desse processo é importante identificar os comportamentos extremos, além dos padrões e necessidades latentes do usuário, respondendo perguntas como: “O que falam?”; “Como Agem?”; “O que pensam?”; “Como se Sentem?”.

A etapa de ideação segundo Brown (2010) é onde as ideias são geradas para criar inovação aos problemas descobertos na fase de inspiração. Para isso Viana et. al (2012) explica que se pode utilizar ferramentas para estimular a criatividade e criar soluções para o contexto que se está trabalhando. Brown (2009) destaca a técnica brainstorming onde as ideias são geradas em equipe.

Dentro da etapa de ideação segundo Brown (2010) as melhores ideias propostas podem gerar forma através de uma elaboração rápida de protótipos, possibilitando a visualização e imaginação para novas alternativas e soluções. Para Viana et. al. (2012) esse processo tem como função auxiliar a validação das ideias geradas.

Enfim a etapa de implementação onde o autor Brown (2010) afirma que são aplicadas as soluções definidas anteriormente de modo que satisfaça as necessidades dos usuários. Segundo o autor nesse momento é interessante planejar o método que irá atingir a realidade futura que a nova solução trará, dessa forma podem-se criar protótipos de modelos de negócios para avaliar os impactos que serão gerados nas atividades da organização.

Dessa forma Alves et. al (2019) destaca que a busca constante pela inovação diante das difíceis tarefas que a gestão estratégica trás, só fortalece a necessidade de se produzir novas ideias, utilizando o design thinking como ferramenta para essa geração de inovação.

Planejamento estratégico

Pode-se afirmar, que o planejamento estratégico é um processo sistêmico utilizado pelas organizações, a fim de prever, identificar e lidar com os objetivos de médio e longo prazo, analisando diferentes cenários, definindo metas e ações. Segundo Chiavenato (2009), a estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não somente pensar antes de agir.

O maior objetivo no planejamento estratégico segundo Kotler (2000), é potencializar os negócios e produtos da organização, surgindo como apoio fundamental a alta direção, buscando a prevenção dos riscos e

visão de futuro. Contudo no cenário globalizado e na celeridade que ocorrem as mudanças, Alves et al. (2019) acredita que para que isso ocorra é preciso inovar, seja em processos, metodologias, produtos e serviços, para que assim haja uma diferenciação em relação a concorrência que está presente no mercado.

Muitas organizações, vem utilizando a metodologia do Design Thinking, como ferramenta para auxílio no desenvolvimento do planejamento estratégico. Viana et al. (2012) explica que essa metodologia se refere à maneira do designer pensar, objetivando a utilização dos procedimentos do designer para resolver problemas. Segundo os autores Ambrose & Harris (2011) isso é resultado das etapas de criação e reciclagem que vão além das suposições do projeto, buscando sempre as melhores soluções e as realmente inovadoras.



Etapas do processo de planejamento estratégico

No contexto apresentado, pode-se destacar 05 (cinco) etapas a considerar para aplicar ao planejamento estratégico, são estes:

1. Situação atual da organização, dividindo-se em duas partes: Análise dos ambientes externos e internos.

A análise da situação atual visa avaliar os recursos disponíveis na empresa, incluindo recursos financeiros, humanos e materiais, bem como as possibilidades disponíveis no mercado. Nesta etapa também, considera-se a identidade organizacional, bem como: Missão, razão pela qual a empresa existe; visão, onde a empresa deseja chegar e por fim os valores, no qual são seus princípios inegociáveis.

Maximiano (2006) menciona exemplos que ilustram a análise do ambiente externo, que se refere à entrada e saída de concorrentes, pressão imposta pelo governo, legislação, desejos e necessidades do cliente etc.

Para a análise do ambiente interno, Maximiano (2006), define a disponibilidade ou escassez de recursos, a necessidade de atender aos pedidos dos clientes, a motivação dos gestores, a inovação de produtos e serviços, a insatisfação com as condições de trabalho etc.

2. Metas e objetivos

Nesta fase do processo, as metas e objetivos devem estar muito bem alinhadas e seguir fundamentalmente ideais específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e estabelecer um prazo para cumprimento das ações. Segundo Maximiano (2006), os objetivos podem ser classificados de diversas maneiras, dependendo do seu grau de precisão, de seu alcance no tempo e outros critérios. No contexto, foi destacado, quatro principais tipos de objetivos, são estes: Objetivos gerais ou conceituais; Objetivos específicos; Missão; Objetivos explícitos ou implícitos; Objetivos principais.

3. Plano de ação para execução

O plano de ação está relacionado à execução da estratégia, nesta etapa é atribuído os papéis de cada funcionário ou pessoas envolvidas no processo, é também elencado os recursos necessários para colocar em prática todas as medidas previstas no plano estratégico. Para Terence (2002), a execução e implementação da estratégia representam mudanças na empresa, atingindo departamentos, estrutura, processos etc. Para que ocorra a execução eficiente do que foi planejado, é importante priorizar quatro meios, os: políticos, procedimentos, atividades e recursos.

Figura 2. Processo de Planejamento.

Fonte: Maximiano (2006).



4. Mensuração e controle dos resultados

Depois de implementar toda a estratégia e seu plano de ação, a organização precisa controlar os processos. O monitoramento e avaliação contínua dos resultados é a melhor maneira de manter o bom funcionamento do negócio. Alguns mecanismos que auxiliam nesta fase, se destacam quanto a sua eficácia, dentre eles, destacamos:

- Balanced Scorecard (BSC), capaz de monitorar as ações e o aperfeiçoamento continuamente e se estão de acordo com o planejado.
- Key Performance Indicator – KPI, indicadores focados em mais de um processo, evidenciado se a organização está com bons desempenhos e se precisa de melhoras. Nesse sentido, os KPIs, podem ser exemplificados sob diversas maneiras, como: Taxa de Conversão, Custo de Aquisição de Cliente (CAC), Retorno sobre Investimento (ROI), Customer Lifetime Value (CLV), Churn Rate, Net Promoter Score (NPS) .

Metodologia

A metodologia utilizada consistiu na busca de definições, através da pesquisa bibliográfica de forma a buscar informações sobre Gestão de Design, Design Thinking, e Planejamento estratégico. Em seguida buscou-se conectar essas áreas de forma a identificar de que forma o design thinking pode contribuir no planejamento estratégico de uma empresa.

Resultados

Pensar como Design Thinking é relacionar o processo a um conjunto de ideias e insights para uma abordagem criativa, a fim de resolver problemas. Nesse entendimento Magalhães (1995) compreende que o Design estratégico, é uma forma de direcionar o profissional Designer para a área de gestão, por isso deve ser inserido em um nível hierárquico alto, na etapa de estratégia, onde o design estará presente desde as fases iniciais até as fases finais do desenvolvimento de produtos.

A inovação no processo de planejamento estratégico, no nível de estratégia, por meio do design thinking, vem para auxiliar no conjunto de todas as ações que o compõe, indo desde a identificação dos fatores externos, internos, identidade organizacional e recursos financeiros. A metodologia em estudo surge como um processo não linear, principalmente por focar no que é necessário ser corrigido, reavaliado e aperfeiçoado, tornando-se uma dinâmica permanente dentro dos processos. Através da fase de ideação há um entendimento inicial do problema que se quer resolver, e através das técnicas do brainstorming que se baseia na geração de um grande volume e combinações de ideias para geração de dados e colaboração na análise de

SWOT, onde é identificado as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sem perder o foco e em ações que não serão viáveis.

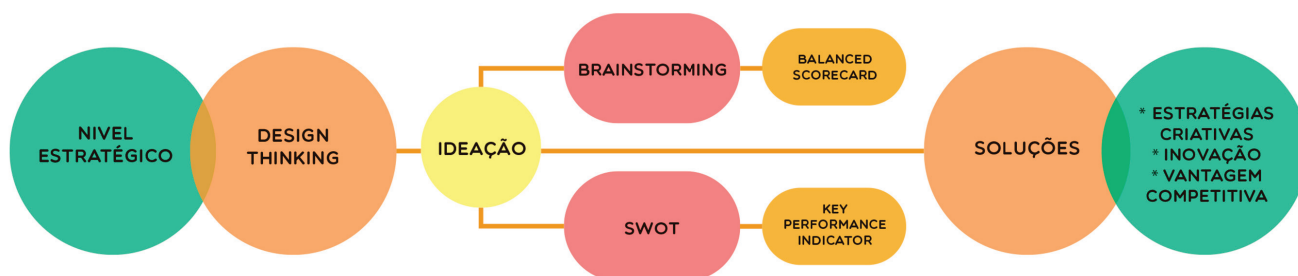


Figura 3. Inovação no processo do planejamento estratégico.

Fonte: Do autor (2021).

Análise e discussões

A metodologia Design Thinking aplicada no nível estratégico, corrobora para que ideias inovadoras surjam, pois os objetivos estratégicos podem ser pensados de diferentes perspectivas logo no nível mais alto da empresa. Por isso segundo o autor Alves et. al (2019) nessa fase é importante haver o envolvimento e comprometimento das pessoas ligadas a instituição, pois assim é possível ouvir-se diferentes ideias, e de forma criativa colaborando consequentemente para a diferenciação competitiva da empresa.

No entanto apesar da grande quantidade de ideias que surgem nessa fase, deve-se ter cuidado, e observar de que forma as melhores ideias podem ser selecionadas, e analisadas, levando-se em conta os aspectos internos e externos da empresa, para que anteriormente verifique-se a possibilidade de se realizar as ideias selecionadas.

Considerações finais

De acordo com as análises e resultados apresentados anteriormente, é possível revisar o artigo, como forma de verificar se no decorrer dos estudos, a pergunta original foi respondida quanto a sua proposta: qual a aplicação do design no planejamento estratégico da empresa? Dessa forma com o intuito de demonstrar de que forma o Design Thinking pode ser usado no planejamento estratégico de uma empresa, buscou-se evidenciar, como essa metodologia auxilia nos processos.

Portanto conclui-se que a metodologia Design Thinking pode enriquecer a forma que se inicia o planejamento das estratégias de uma empresa, através de um pensamento aberto a inovação, trazendo novas ferramentas dentro do design thinking, que promovem uma expansão das novas ideias e possibilidades para os seus objetivos.

Acredita-se que é possível utilizar essa metodologia em todos os níveis organizacionais, contribuindo para atividades de controle dos processos, e execução das atividades nos níveis organizacionais.

No entanto, para que isso seja melhor analisado, é necessário haver a aplicação dessa metodologia em uma empresa real para que seja possível constatar a hipótese que esse artigo propõe. Então o próximo passo para a continuidade desse estudo, será um estudo de caso, com uma pesquisa exploratória, capaz de evidenciar através da coleta e análise dados, a aplicação do Design Thinking no planejamento estratégico de uma empresa, em seu nível mais alto, o nível estratégico.

Referências

ALVES, C. S. R; SIEDSCHLAG, D; LIZOTE, S. A. **Design Thinking: Uma contribuição para o planejamento estratégico de uma universidade comunitária**. XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA. Florianópolis, Santa Catarina, 25, 26,27 de novembro de 2019.

AMBROSE, G., & HARRIS, P. **Design thinking** (M. Belloli Trad.). Porto Alegre: Bookman, 2011.

BAHIANA, Carlos. **A importância do Design para sua empresa**. CNI, COMPI, SENAI/DR-RJ, Brasília, DF. CNI 1998.

BORJA, B. D.M. **Design management: using Design to build value and corporate innovation**. New York: Allworth Press, 2003.

BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CABRAL, G. G. **Gestão de Design em indústrias de produtos de uso: um estudo de caso na Companhia Industrial de Vidros (CIV)**. 2008. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 2ª Edição.

GIMENO, J. M. I. **La gestión Del diseño en la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

KULPA, C.C; BERNARDES.M. **Design Estratégico: Um Estudo de Caso de Uma Empresa do Panifício**. Revista INGEBRO – Inovação, Gestão e Produção, v.02, n° 04, p. 37-45, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAGALHÃES, F. C. **Design Estratégico: integração e ação do design industrial**. Rio de Janeiro: Estudos em Design, v.3, n. 01, jul. 1995. P. 15 – 27.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5ª ed. ver. E ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, R.F.F. **A gestão de design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações.** Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004, 220f.

MOREIRA, B. R. **Gestão do Design na Prática: Framework para implementação em empresas.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Arquitetura. Programa de Pós Graduação em Design, Porto Alegre, Br-RS, 2016, 279 f.

PEREIRA, L; ARCOVERDE, C; MERINO, E; BOLZAN, A. **Gestão do design nas organizações: proposta de um modelo de implementação.** In: 1º Congresso Internacional de Pesquisa em Design e 5º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2002. Brasília. Anais. Rio de Janeiro: AEND-BR, 2002.

RODA, Rui; KRUCKEN, Lia. **Gestão do Design Aplicada ao Modelo Atual das Organizações: agregando valor a serviços.** In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 6º, São Paulo. Anais do 6º P&D. São Paulo, 2004.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um roteiro para o processo de elaboração do planejamento.** 2002. Dissertação de Mestrado em (Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TEIXEIRA, J.D.A. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina. Florianópolis, p. 250, 2005.

VIANNA, M.; VIANNA Y.; ADLER I.K.; LUCENA B.; RUSSO B. **Design thinking: inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WOLFF, F. **Sistemática de avaliação da gestão de Design em empresas.** 2010. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

WOLF, B. **O Design Management como fator de sucesso comercial.** Florianópolis: FIESC/ IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.

WOLF, B. **Curso de Extensão Estratégias para o Sucesso no Design de Móveis.** Curitiba: Departamento de Design, UFPR, apoio CAPES/DAD, 18-29, ago. 2003.

Recebido: 10 de fevereiro de 2022.

Aprovado: 11 de fevereiro de 2022.