

O design estratégico e o desenvolvimento de novos produtos: o estudo de caso Coza

Strategic design and new product development: the Coza study case

Dalcin, Thais; Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

thais.dalcin@gmail.com

Costa, Filipe Campelo Xavier da; Dr; Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

fcampelo@unisin.br

Resumo

O design estratégico se configura como uma alternativa na busca por um diferencial que realmente agregue valor competitivo. Desta forma, ele é capaz de conciliar as complexidades do ambiente e as necessidades do mercado e gerar soluções inovadoras e rentáveis à organização. O presente artigo apresenta como objetivo identificar qual é o papel do design estratégico como recurso competitivo para a Coza Utilidades Plásticas Ltda. Para isso realizou-se um estudo de caso único de caráter descritivo, com base em dados secundários e entrevistas em profundidade. A partir da análise realizada, constata-se que a empresa apresenta o design estratégico parcialmente integrado em sua gestão e de forma mais significativa no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Palavras Chave: design estratégico, desenvolvimento de novos produtos, diferenciação.

Abstract

Strategic design is an important alternative in the search of value-added differentiation. It has the capability to combine environmental complexities and market needs to build innovative and profitable solutions to companies. This study presents the role of strategic design as competitive resource to Coza Utilidades Plásticas Ltda. A case study is discussed, based on secondary data and in-depth interviews. The results showed the strategic design partially integrated in the management and fully connected to new product development process.

Keywords: *strategic design, new product development, differentiation.*

Anais do 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design

8 a 11 de outubro de 2008 São Paulo – SP Brasil ISBN 978-85-60186-03-7

©2008 Associação de Ensino e Pesquisa de Nível Superior de Design do Brasil (AEND|Brasil)

Reprodução permitida, para uso sem fins comerciais, desde que seja citada a fonte.

Este documento foi publicado exatamente como fornecido pelo(s) autor(es), o(s) qual(is) se responsabiliza(m) pela totalidade de seu conteúdo.

Introdução

É cada vez maior a necessidade das empresas de atenderem as novas demandas dos consumidores e superarem suas expectativas, uma vez que o cenário organizacional tornou-se mais complexo e a concorrência se intensificou. Sendo assim, a inovação tornou-se um ponto chave para consolidar uma estratégia eficaz, que garanta maior rentabilidade e vantagem competitiva para a organização.

Tendo isso em vista, muitas empresas estão se voltando para o *design* estratégico como fonte de inovação e competitividade. Trata-se de um novo conceito que ultrapassa a questão da estética e integra as competências provenientes do *design* na estratégia empresarial (TEIXEIRA, 2005). Liedtka e Mintzberg (2006) defendem o *design* estratégico como uma habilidade fundamental para orientar a inovação de produtos e serviços, de forma a respeitar as exigências ambientais, criar valor para o cliente, ter velocidade de resposta frente às mudanças e, deste modo, gerar maior competitividade para a empresa.

Devido ao crescimento de estudos relacionados ao *design* estratégico e recente expansão do tema no Brasil, identificou-se uma oportunidade de estudo de um caso brasileiro, o qual contribui tanto para a ampliação do conhecimento acadêmico, quanto como caso de aplicação prática. Sendo assim, o presente artigo possui o objetivo de identificar o papel do *design* estratégico como fonte de competitividade no segmento de utilidades domésticas. Para isso, realizou-se um estudo de caso na empresa Coza, a qual se destaca no setor por oferecer produtos plásticos com *design* diferenciado. Para atingir o objetivo principal, o estudo busca compreender o nível de integração do *design* estratégico e o processo de desenvolvimento de novos produtos dentro dessa organização.

A **metodologia** utilizada foi de estudo de caso de caráter descritivo, com análise de dados qualitativos provenientes de fontes secundárias e entrevistas em profundidade. Realizaram-se entrevistas com as sócias da empresa, com um *designer* que já prestou serviço à ela e com a gerente de compras de um varejo especializado em utensílios domésticos. Assim, o estudo busca obter a visão de diferentes agentes sobre o papel do *design* estratégico no sucesso da organização.

Em relação à estrutura do estudo, inicialmente, apresenta-se uma revisão teórica que aborda os principais conceitos sobre *design* estratégico, sua integração dentro das organizações e as diferentes formas de vantagem competitiva que o mesmo pode agregar ao participar do processo de gestão empresarial. Em seguida, os dados sobre o caso são discutidos, bem como as conclusões do estudo.

1. Design Estratégico

O *design* se insere no processo de gestão como sendo um processo capaz de criar, sintetizar e comunicar a estratégia organizacional, de forma eficaz e de longo prazo. A esta abordagem criou-se a denominação de *design* estratégico, a qual é definida por Magalhães (1997) como um processo catalisador e sintetizador de conhecimento e informação em produtos e serviços que atravessa todas as áreas da empresa. O *design* estratégico é um solucionador de problemas de forma sistêmica e atua como catalisador dos conhecimentos envolvidos nos processos, assumindo um caráter interdisciplinar.

Existem diversos critérios para definir o nível de incorporação do *design* estratégico por uma organização. Este pode se configurar apenas como uma área isolada do restante das áreas funcionais, uma correlação com determinadas áreas responsáveis pelo desenvolvimento de produtos ou então enquadrar-se no nível estratégico no topo da pirâmide organizacional. Chaves e Pibernat (apud GIMENO, 2001) indicam cinco possibilidades de integração do *design* estratégico na empresa: projeto, programa, política, estratégia e filosofia. Cada nível apresenta uma evolução crescente da incorporação do *design* na organização, desde projetos isolados até uma estratégia totalmente focada no *design*. Já para Wolf (2006) indica três níveis da pirâmide organizacional onde o design se situa: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico é responsável por definir as diretrizes da empresa e definir de que forma o *design* auxilia no cumprimento de tais objetivos. O nível tático se responsabiliza pela definição de estratégias de desenvolvimento de novos produtos, seleção do mercado alvo, seleção dos produtos e coleções, integração dos processos de *design* na empresa, gestão da imagem corporativa, gestão da comunicação, gestão de estoques através do estudo do ciclo de vida dos produtos e projeção do espaço físico da empresa. Por fim, cabe ao nível operacional a responsabilidade de realizar os últimos testes e protótipos do produto antes que ele seja produzido em larga escala e entregue ao consumidor final, assim como organizar e coordenar os processos de *design* internamente. Peters (2004), ao contrário dos autores citados, não cria níveis de inserção do *design* na estratégia organizacional, mas cita uma vasta gama de características das empresas que são voltadas para o *design* estratégico. Dentre elas, destacam-se: colocar o *design* na pauta de todas as reuniões em todos os departamentos de uma ponta a outra da empresa, apresentar o *design* no topo do organograma juntamente com o nível estratégico, ter instalações físicas estimulantes à inovação, tornar a diversidade uma prioridade máxima, apoiar as artes na comunidade em que estão inseridas e utilizar abertamente a linguagem do *design*.

A contribuição mais evidente e usualmente associada ao *design* é no processo de desenvolvimento de novos produtos. Porém ainda associa-se o *design* apenas a uma vantagem estética, negligenciando suas potencialidades nas demais etapas (WOLF, 2006). Sanchez (2006) compartilha da mesma opinião ao afirmar que o *design* estratégico pode contribuir em outras etapas iniciais do processo de desenvolvimento de novos produtos, tais como a definição de mercado-alvo e geração de idéias. Assim, as pesquisas em *design* podem auxiliar no processo de criação por apresentar metodologias baseadas em estudos etnográficos ou na observação, as quais permitem identificar lacunas e necessidades que nem mesmo os próprios consumidores são capazes de reconhecer.

De acordo com Crawford (1996), existem quatro dimensões em que o *design* agrega valor ao processo de desenvolvimento de novos produtos: processo de fabricação e

otimização de recursos, criação de produtos, na prestação de serviços e no planejamento urbano. Da mesma forma, Moraes (2006) defende que a concepção de novos produtos de forma planejada, sistêmica e consciente pode determinar antecipadamente importantes aspectos como: o ciclo de vida do produto previamente programado, a complexidade produtiva do produto, o controle no volume de estoque da empresa, o impacto ambiental através do uso correto das matérias-primas, a racionalização produtiva através do aumento da eficácia dos processos e a reciclagem do produto após seu descarte.

Outra contribuição do *design* no processo de desenvolvimento de novos produtos citado por Gallarza e Poffo (2004) é a sua capacidade de adaptar um produto de acordo com mudanças sociais, ou até mesmo o de influir dentro da sociedade modificando hábitos e costumes. Já para Demarchi e Rego (2002) o *design* estratégico pode apresentar valor competitivo ao processo de novos produtos de duas formas: por liderança de menor custo, por meio da racionalização, sistematização e otimização do produto, ou então, através da diferenciação de produto, satisfazendo as necessidades do mercado.

Kelley (2001) sugere que uma vantagem resultante do emprego do *design* estratégico é a capacidade de estimular a organização a se engajar em uma cultura voltada à inovação. Desta forma, o *design* estratégico é capaz de criar um ambiente que estimule a criatividade da equipe por meio de um ambiente físico adequado e agradável, que estimule o relacionamento multifuncional entre as pessoas e inspire idéias que rompam com o tradicional. De mesmo modo, Elsbach e Bechky (2007) argumentam que o *design* do ambiente de trabalho apresenta múltiplas funções para a obtenção dos objetivos estratégicos da organização, uma vez que influencia diretamente no fluxo de informações e na troca de conhecimento.

O *design* estratégico também atua como catalisador de mudanças, uma vez que pode configurar-se como uma estratégia de defesa frente às ameaças do ambiente externo ao antecipar mudanças e identificar mais rapidamente tendências de consumo e alterações no comportamento do consumidor. (SANCHEZ, 2006).

2. Análise do Caso Coza

A Coza Utilidades Plásticas Ltda. foi fundada pelo empresário Rudy Luiz Zatti em 1983, na cidade de Caxias do Sul no Rio Grande do Sul. Começou suas atividades com a produção de calçados plásticos e posteriormente teve seu principal foco na produção e venda de saca-rolhas. A partir da morte do fundador em 1987, a gestão foi conduzida pela esposa e as filhas que modificaram o foco do negócio, investindo no mercado de utensílios plásticos voltados à cozinha. Esta opção de redirecionamento do negócio se deu por três motivos principais: maior conhecimento dos produtos por meio do contato com as atividades domésticas, aproveitamento da tecnologia e *know-how* dos processos e materiais e a identificação de uma oportunidade de mercado inexplorada: utensílios domésticos feitos de plástico com incorporação de design superior.

O papel do design na empresa se consolida inclusive no seu posicionamento estratégico expresso no *site* da empresa: “Falar em design é entrar num universo que mergulha no limite das formas e das cores. Inspiram arte, conteúdo e criatividade para captar o cotidiano das pessoas, interagindo com os produtos e aproximando o belo do funcional, o criativo do prático, o novo do único.” Os pilares para uma orientação para o *design*, tais como conhecimento de mercado, criatividade, originalidade e funcionalidade dos produtos, são representados no discurso oficial. Seguindo o mesmo pressuposto, as sócias-diretoras definem *design* como um conjunto de cores, formas e funções que superam as

expectativas do consumidor e sejam acessíveis ao público-alvo. Consta-se que esse conceito é fortemente voltado para a perspectiva de produto e leva em consideração diversos atributos que são considerados relevantes nos projetos da empresa. Entretanto, a definição não abrange o *design* como processo e estratégia, mas apenas como um resultado final. Logo a compreensão conceitual de *design* é rica na descrição dos atributos que agregam valor ao produto final, porém é limitada se observada pela ótica do *design* estratégico. No entanto na visão do *designer* independente e prestador de serviço à empresa, *design* é um processo que visa à solução de um problema de forma criativa, competitiva e sustentável, tratando-se de um processo multifuncional, no qual uma equipe composta por diversos profissionais deve operar em conjunto desde a geração de idéias até a pós-venda.

Conforme a diretoria, o *design* é um componente presente no planejamento estratégico, uma vez que a partir da definição dos objetivos estratégicos são desenvolvidas as linhas de produto, seja para inserção em novos mercados, para conquistar clientes estratégicos ou incrementar o portfólio de produtos. O lançamento de novas coleções reduz também o efeito da sazonalidade de vendas, pois os produtos da empresa apresentam uma diminuição de vendas no período de inverno em comparação aos meses de verão (há uma forte associação entre utensílios de plásticos e verão). A busca do desenvolvimento de linhas de produto diferenciadas (linha Bios, que imita madeira e matérias naturais) representa a conexão entre criação dos produtos e os objetivos estratégicos almejados pela empresa, o que se configura como um “programa de *design*”, segundo o modelo defendido por Chaves e Pinerbat *apud* Gimeno (2000).

Verifica-se que existem diferentes graus de relação com o *design* estratégico em cada nível da pirâmide organizacional. Em uma comparação com o modelo de Wolf (2006), percebe-se que o nível estratégico desempenha a maioria das atividades em *design*, enquanto que o nível tácito é focado em melhorias no processo de desenvolvimento de novos produtos e o operacional em melhorias de processo. Sendo assim, de acordo com o modelo proposto pela autora, observa-se que a empresa apresenta o *design* estratégico parcialmente integrado a todos os níveis organizacionais. Destaca-se também que o nível tático é o que mais apresenta lacunas em relação ao desenvolvimento do *design* estratégico, uma vez que seus componentes poderiam participar mais ativamente dos processos de decisão em marca e produto, bem como atuar como difusor da cultura e da estratégia projetadas pela alta administração.

Além disso, a diretora administrativa declara realizar projetos de recursos humanos de longo prazo a fim de criar uma maior conscientização sobre *design* e inovação na cultura organizacional. Nesses projetos são trabalhadas competências relacionadas ao *design*, tais como: criatividade no trabalho e otimização de resultados. De forma alinhada a tais projetos, a empresa também costuma premiar idéias inovadoras em todas as áreas da organização. Entretanto, não há uma preocupação evidente em formar pessoas especializadas em *design*, o que poderia se configurar como um meio importante de criar competências relacionadas ao *design* estratégico.

A partir das análises realizadas, constata-se que, apesar das sócias não apresentarem um conceito teórico completo, observa-se que na prática a empresa apresenta algumas atividades e condutas que condizem com os preceitos do *design* estratégico. Assim, destacam-se as seguintes condutas de maior influência do *design* na organização: investimentos em pesquisas sobre o comportamento do consumidor, pesquisas por tendências, criação de produtos com base em objetivos estratégicos, planejamento de uma cultura voltada ao *design*, preocupação ambiental e criação de conceitos de produtos com *design* simples, harmônico e funcional. Além disso, segundo o modelo de Chaves e Pibernat *apud* Gimeno (2000), percebe-se que a empresa enquadra-se no nível de política de *design*, uma vez que apresenta conceitos de linha

de produto bem definidos e também apresenta algumas características da estratégia em *design* tais como elaboração de estratégias para comunicação, produto e imagem corporativa.

Identificam-se também algumas lacunas em comparação com os modelos estudados por Chaves e Pibernat *apud* Gimeno (2000), Wolf (2006) e Peters (2004) e as vantagens competitivas destacadas por Sanchez (2006), Mozota (2006) e Kelley (2001). Assim, destacam-se as seguintes limitações: falta de envolvimento de todos os indivíduos da organização no processo de *design*, compreensão limitada do conceito de *design* estratégico, investimento em capacitação em *design* restrito apenas a diretora de produto, conhecimento do mercado restrito e falta de planejamento do ambiente físico para estimular a inovação.

3. Processo de desenvolvimento de novos produtos na Coza

Dos diversos modos em que o *design* estratégico se mostra presente na Coza, constata-se que o mais evidente e mais significativo é o processo de desenvolvimento de novos produtos. A criação de novas linhas é conduzida por uma das sócias ou por algum membro do *bureau* de *design*. Atualmente, o *bureau* conta com cinco escritórios de *design* do país, os quais prestam serviço à empresa na forma de projetos e desenhos de produto. Na maioria das vezes, os *designers* ofertam seus projetos à empresa para que sejam aprovados, discutidos e alinhados à estratégia. Além disso, são analisados projetos de outros *designers*, o que permite a descoberta de novos talentos e novos projetos. Desta forma, raramente a diretora de *design* realiza *briefings* de produtos para os escritórios em razão da grande oferta de projetos a serem analisados e do curto prazo de seis meses para o desenvolvimento dos produtos.

Destaca-se que a opção por trabalhar com outros *designers* se deve a oportunidade de uma maior diversidade de produtos, maior conhecimento em *design* adquirido pela troca de informações e maior divulgação para a marca. Assim, o consumidor realiza uma associação positiva entre a marca da empresa e dos escritórios de *design* famosos no Brasil. Entretanto, a maioria dos projetos de produto é realizada internamente em razão do curto período de tempo disponível e do volume de novos itens que devem ser gerado (em média 30 por ano).

Verifica-se que a primeira etapa do processo de desenvolvimento de novos produtos é a geração de idéias e a criação do produto propriamente dito. Na empresa, a criação de cada item necessita de um tempo diferente, ou seja, geralmente a criação de um protótipo completamente novo requer maior tempo do que a de um complemento de linha. O portfólio é constantemente analisado, avaliando os itens mais vendidos, para identificação de tendências e as preferências do público-alvo. Além disso, o processo de geração de idéias recebe influências de outras fontes, tais como: pesquisas de marketing, sugestões de clientes, pesquisas com vendedores, parceiros e fornecedores, tendências, entre outros.

Segundo as sócias, além dos conhecimentos de mercado, é necessário ter amplo domínio sobre produção, materiais e uma boa dose de criatividade. As linhas de produto são discutidas no âmbito da diretoria para criar um conceito que esteja alinhado ao posicionamento estratégico pretendido. Assim, percebe-se que existe um conjunto de valores que formam o conceito de produto da Coza, entre os quais se destacam: simplicidade de formas, curvas orgânicas que evitam o acúmulo de resíduos, cores que combinam entre si, materiais recicláveis e funcionalidade baseada nas necessidades do consumidor.

A busca por tendências e fontes de inspiração para a criação dos produtos advém dos mais diversos locais e ocasiões, principalmente a partir de pesquisas de tendências no exterior (principalmente na Europa), não ficando restritas ao mercado de utensílios domésticos, mas também em outros mercados como a indústria de móveis e da moda. Da mesma forma, as sócias obtêm inspiração de situações cotidianas, desde observar o dia-a-dia das pessoas na

rua, quanto visitar uma feira de artesanato. Em comparação com a premissa defendida por Sanchez (2006) de que o *design* deve agregar valor desde o início do processo, se observa que o *design* na Coza se mostra presente desde a primeira etapa do processo de criação. Sendo assim, verifica-se que o *design* está presente na definição de mercado, nas diretrizes estratégicas e na geração de idéias para a concepção de novos produtos. Mesmo não havendo formação específica de design entre as sócias, percebe-se haver uma forma criativa de trabalhar e obter inspiração que está de acordo com os preceitos defendidos pelos *designers*.

A oferta de projetos independentes de escritórios de design é uma prática também empregada na empresa, buscando sempre avaliar se os projetos estão de acordo com o conceito pretendido. Observa-se que o modelo de remuneração adotada para com os *designers* é na forma de *royalties*, levando a empresa a não despende com projetos e dividindo parte dos lucros das vendas dos produtos para os escritórios contratados. o *designer*.

Em relação a outras vantagens advindas do *design* estratégico para o desenvolvimento de novos produtos, Crawford (1996) afirma que o *design* também contribui na diminuição de custos através da melhor alocação dos recursos e utilização da matéria-prima. No caso estudado, o *design* também apresenta esta vantagem, uma vez que são desenvolvidos desenhos e protótipos com o intuito de reduzir custos e garantir maior competitividade à empresa.

Em relação ao lançamento dos produtos, as sócias afirmam não realizar nenhum teste de mercado antes da oferta oficial. Todavia, os produtos são previamente discutidos com a equipe interna de gerência de forma a avaliar o lançamento do produto ou as adaptações necessárias. Por um critério baseado puramente na percepção das sócias, protótipos de produtos não vão ao mercado por não acreditarem que eles não seriam bem aceitos no momento ou que não estavam de acordo com as estratégias da empresa, servindo para um banco de idéias para outras coleções ou até mesmo serem redesenhados e lançados no mercado.

Verifica-se que a empresa apresenta a política de lançar produtos a cada seis meses, sendo uma coleção primavera-verão e outra outono-inverno, escolhidas propositalmente para coincidir com o período das feiras setoriais das quais a empresa participa. Desta forma, a partir do primeiro contato do cliente com os novos produtos, inicia-se o processo de comercialização. Observa-se que neste processo, existe uma preocupação em realizar treinamentos com os varejistas a fim de auxiliar nas vendas e no esclarecimento do cliente final, sendo que o foco reside na demonstração do uso dos novos produtos, bem como ensinar possibilidades de combinações dos itens entre si ou com os demais artigos presentes na loja.

No processo de comercialização, também se observa um trabalho de ponto de venda e comunicação. As sócias afirmam ter um cuidado com a disposição dos produtos no varejo e nas gôndolas dos supermercados de modo a chamar atenção do cliente e valorizar o *design* do produto. Muitas vezes opta-se por não vender um produto em determinado ponto de venda devido à falta de espaço adequado para valorizar os atributos dos produtos. Da mesma forma, existe esta preocupação ainda no processo de criação para que os produtos sejam projetados de forma a empilharem-se de forma harmoniosa e destacarem o *design* arrojado das peças.

Em relação à sua participação de mercado, destaca-se que não há uma instituição do setor que realize tal estimativa, mas de acordo com a percepção das sócias, sua fatia de mercado corresponde a 70% do segmento. Destaca-se que a representatividade de cada tipo de cliente no mercado nacional é bastante homogênea, tendo aproximadamente 30% do seu faturamento dividido entre seus segmentos de atuação (supermercado, bazar e loja de departamentos). Este equilíbrio é positivo uma vez que a empresa não está condicionada a nenhum segmento em específico, ou seja, caso o volume de vendas sofra alguma alteração

negativa em uma das partes, a empresa consegue manter-se estável graças a sua pulverização e diversidade de clientes.

Considerações Finais

Constatou-se que, desde o início de suas atividades, o *design* foi o principal indutor do sucesso da organização, uma vez que se configurou como uma alternativa para se destacar entre os concorrentes e motivo de abertura de um novo mercado. Além disso, observa-se que no princípio da história da empresa, o *design* se referia principalmente a uma diferenciação de produto e ao longo do tempo e com a experiência adquirida pelas gestoras, tornou-se um elemento chave no seu posicionamento estratégico. Desta forma, atualmente o *design* é contemplado na Coza em seus objetivos e declarações estratégicas, conforme preconizado pela teoria (Mozota, 2006; Wolf, 2006; Liedkta, 2007; Von Stamm, 2004). Para os autores, para que se consiga obter o máximo das vantagens competitivas provenientes do universo do *design*, deve-se inseri-lo na estratégia e posicionamento da organização no mercado.

Além disso, verifica-se que o valor gerado pelo *design* estratégico depende do seu nível de integração na organização. Em uma análise comparativa aos modelos defendidos por Chaves e Pibernat *apud* Gimeno (2000), Wolf (2006) e Peters (2004), conclui-se que o *design* encontra-se parcialmente integrado à estratégia da Coza, ou seja, apesar da empresa apresentar um conjunto de competências e práticas relacionadas ao *design* estratégico, ela ainda não aproveita todas as vantagens competitivas que o *design* pode proporcionar.

Em relação ao processo de desenvolvimento de novos produtos, destaca-se que este se configura como uma importante vantagem competitiva para a Coza, uma vez que o *design* estratégico encontra-se presente de uma ponta à outra, ou seja, ele encontra-se presente desde a criação até a comercialização dos produtos. Conforme evidenciado no estudo de caso e relacionado às teorias defendidas por Crawford (1996), Sanchez (2006), Moraes (2006), Demarchi e Rego (2002), Gallarza e Poffo (2004) e Norman (2004), a inserção do *design* estratégico no processo de desenvolvimento de novos produtos na Coza é capaz de proporcionar uma série de benefícios para a empresa como a minimização de custos de produção, a criação de produtos que se conectem com o consumidor de forma emocional e a geração de idéias por meio de pesquisas de tendência. Entretanto, constata-se que as competências do *design* estratégico se mostram presente de forma mais expressiva somente no processo de desenvolvimento de novos produtos e poderiam ser desenvolvidas em todos os âmbitos da organização. Assim, destacam-se as seguintes lacunas como o maior detalhamento do comportamento do consumidor por meio de pesquisas de observação ou etnográficas a fim de auxiliar no processo de desenvolvimento de produtos e serviço. Além disso, o maior envolvimento das equipes gerenciais no processo de *design* e o planejamento do ambiente físico para favorecer a cultura de inovação.

O estudo apresenta como limitações metodológicas a falta de uma visão completa por parte do mercado, uma vez que não se elucida a percepção dos consumidores finais e dos demais agentes da cadeia e parceiros da empresa. Sendo assim, aponta-se como sugestão para novos estudos, uma análise detalhada de cada vantagem competitiva descrita neste artigo, bem como uma análise dos setores intensivos em *design* e da adesão do *design* estratégico por empresas de outros segmentos.

Referências

CRAWFORD, C. Merle. **New Products Management**. 5 ed. Irwin, 1996.

DEMARCHI, Ana Paula Perfetto, REGO, Raul Amaral. Marketing e *Design*: Ferramentas de Integração Organizacional nas Empresas. In: **Anais P&D Design**, 5 ed, 2002, Brasília.

ELSBACH, Kimberly; BECHKY, Beth. It's more than a desk: working smarter through leveraged office *design*. **California Management Review**. Vol. 49, no 2, 2007.

GALLARZA, Ricardo; POFFO, Vanessa. Uma Nova Visão de Competitividade a partir da Gestão Estratégica aliada ao *Design*. In: **Anais P&D Design**,5, 2004, São Paulo, Anais em CD Rom.

GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño en la empresa**. Madrid: Mc Graw Hill, 2001.

KELLEY, Tom;. **A arte da inovação**. 2ed. Tradução: Maria Claudia Lopes. São Paulo: Futura, 2001.

LIEDKTA, Jeanne. MINTZBERG, Henry. Time for *Design*. **Design Management Review**. Vol. 17, n2, 2006.

MAGALHÃES, F.C., *Design* estratégico: integração e ação do *design* industrial dentro das empresas. Rio de Janeiro, 1997.

MORAES, Dijon de. Meta projeto: o *design* do *design*. In: **Anais P&D Design**, 7, 2006. Curitiba. Anais em CD-ROM.

MOZOTA, Brigitte Borja. The Four Powers of *Design*: A Value Model in *Design* Management. **Design Management Review**. Vol 17,n2, Spring 2006.

NORMAN, Donald. **Emotional design: why we love (or hate) everyday things**. Basic Books, 2004

PETERS, Tom. **Reimagine!:** excelência nos negócios numa era de desordem. São Paulo: Futura, 2004.

SANCHEZ, Ron. Integrating *Design* into Strategic Management Process. **Design Management Review**, vol 17, n. 4, 2006.

O design estratégico e o desenvolvimento de novos produtos: o estudo de caso Coza

TEIXEIRA, J.A. O *design* estratégico na melhoria da competitividade das empresas. 2005. 270 f. Tese (Programa de Pós- Graduação em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

VON STAMM, Betina. Innovation- What's *Design* got to do with it? ***Design Management Review***. Vol 15, n 1, 2004.

WOLF, Fabiane. O Valor do *Design* na Geração de Performance das Empresas. In: **Anais P&D *Design***,7, 2006, Paraná, Anais em CD Rom.