

A Gestão de Design e sua Influência sobre a Cultura Organizacional: mudanças rumo à sustentabilidade

The Design Management and its Influence on Organizational Culture: changes heading towards sustainability

Cabral, Glenda Gomes; Mestrando; Universidade Federal de Pernambuco

glendagcabral@yahoo.com.br

Cavalcanti, Virginia Pereira; Doutor; Universidade Federal de Pernambuco

cavalcanti_virginia@hotmail.com

Andrade, Ana Maria de; Mestre; Universidade Federal de Pernambuco

anamariadeandrade@gmail.com

Resumo

Este *paper* parte da premissa que, por desempenhar um papel estratégico na relação empresa-design-mercado, a gestão de design tem condições de provocar mudanças consistentes na cultura organizacional ao lançar mão de ferramentas de design para otimizar processos produtivos e resultados sustentáveis. O estudo de caso realizado na Companhia Industrial de Vidros aponta que, quanto maior o estímulo da gestão de design, maiores serão as transformações na cultura organizacional da empresa em favor da sua capacidade inventiva. Os resultados refletem um relacionamento sustentável nos ambientes interno e externo à organização, contribuindo para um melhor desempenho da empresa.

Palavras Chave: Gestão de design, Cultura organizacional, Sustentabilidade.

Abstract

This paper starts from the premise that, by performing a strategic role in the company-design-market relationship, the management of design has every possibility of provoking consistent changes in organizational culture by employing design tools to optimize production processes and sustainable results. The case study undertaken in the Companhia Industrial de Vidros (Industrial Company of Glassware) indicates, that, the greater the stimulus from the management of design, the greater will be the transformations in the company's organizational culture in favor of its inventive capacity. The results reflect a sustainable relationship in the environments internal and external to the organization, thus contributing to the company's improved performance.

Keywords: Design management, Organizational Culture, Sustainability.

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

As indústrias de bens de consumo atualmente lidam em um mercado de acirrada concorrência e de consumidores exigentes. Não bastasse esse cenário determinado, dentre outros fatores, pela condição de mundo globalizado, o histórico da industrialização mundial traz o peso de décadas de uso indiscriminado das riquezas ambientais e de formas degradantes de produção, provocando a necessidade de reformulações nos modelos de negócios em todo o mundo.

Ao compreendermos a sustentabilidade em seus três parâmetros: ambiental, social e econômico (MANZINE e VEZZOLI, 2005) e visando o desenvolvimento embasado nesse tripé, percebemos que não apenas produtos e processos produtivos devem ser foco de transformações, mas culturas organizacionais necessitam ser igualmente trabalhadas como forma de potencializar resultados satisfatórios em torno da sustentabilidade.

Desse modo, este artigo parte da seguinte premissa: por desempenhar um papel estratégico na relação empresa-design-mercado, a gestão de design tem condições de provocar mudanças consistentes na cultura organizacional ao lançar mão de ferramentas de design para otimizar processos produtivos e resultados sustentáveis frente aos mercados e seus consumidores.

Na busca por evidências que corroborem com essa afirmativa, será utilizada a metodologia de estudo de caso proposta por Yin (2002), ilustrada no caso da parceria entre o Imaginário Pernambucano (Projeto de Extensão do Departamento de Design da Universidade Federal de Pernambuco) e a Companhia Industrial de Vidros de Pernambuco – CIV.

A CIV atua no mercado de embalagens em vidro para produtos alimentícios e farmacêuticos desde 1958. Apenas no ano de 2000, a Companhia inicia no setor de utilidades domésticas para as classes C e D e só a partir de 2003 insere o design em sua estratégia de negócio.

O percurso da trajetória dessa parceria, com acertos e dificuldades avaliados na interação design-empresa-mercado, provocou mudanças organizacionais que foram instituídas de modo a facilitar e potencializar o alcance da estratégia de design dentro e fora do ambiente da organização.

Os resultados apontam que, quanto maior o estímulo da gestão de design à inovação, maiores serão as transformações na cultura organizacional da empresa em favor da sua capacidade inventiva. Nesse sentido, o aumento no desempenho da empresa reflete um relacionamento sustentável nos ambientes interno e externo à CIV.

A Produção Industrial: um comportamento capitalista

Em idos dos anos 60 e 70, a tática das empresas consistia simplesmente em ampliar a oferta de produtos no mercado através do aumento da produção. Na época, existia o estímulo ao abastecimento do mercado interno com produtos a preços baixos e sem maiores preocupações quanto a sua diferenciação. Fora o momento de início da consolidação industrial no Brasil, quando medidas do Governo, como o fechamento do mercado interno a empresas brasileiras, influenciaram a baixa concorrência entre empresas na época e, conseqüentemente, o baixo estímulo à diferenciação de produtos (MORAES, 2006).

Até mesmo as multinacionais instaladas no país nesse período destinavam seus melhores produtos ao mercado externo, deixando no Brasil o que não se encontrava de acordo com o gosto refinado de consumidores europeus e norte-americanos, ou mesmo o que nesses mercados já se tornava obsoleto.

Já em países com alto nível de industrialização, empresas adotavam táticas, como a de atender às expectativas dos consumidores, visando alcançar posições privilegiadas no mercado competitivo que se formava e, assim, obter melhores margens de lucro.

A figura 01 apresenta a evolução das estratégias empresariais, dos anos 70 à atualidade. A partir do ano 2000, as empresas vivenciam transformações organizacionais direcionadas à flexibilização de sua estrutura e à busca pela inovação. Essa mudança comprova a necessidade de adaptação constante ao mercado e demonstra que as empresas vêm assumindo cada vez mais os riscos inerentes à inovação como meio de se manter adaptadas a este cenário.

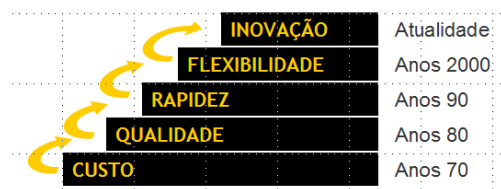


Fig. 01: Foco estratégico para captação de oportunidades pelos empreendimentos | Fonte: IBIE, 2007.

Tal prática visa a sustentabilidade do empreendimento e surge da conscientização de empresários para a atual realidade de que, mais seguro do que reagir ao mercado é estar à frente dele, ou seja, empresas mais reativas e menos proativas, quanto à inovação, correm o risco de sucumbirem nesse cenário, como afirma Carlos Espeleta, gerente geral do Laboratório da 3M do Brasil (ESPELETA, 2007, p. 14-20).

Inovação tecnológica no sentido de mudanças de paradigma comportamental e metodológico, segundo Cabral, Tabosa, Tschá e Cavalcanti (2007):

[...] trata-se do conjunto de conhecimentos e princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade, ou seja, sua amplitude extrapola a materialidade, tendo a função de dar forma a um corpo de conhecimentos específicos que acentuam determinada habilidade [...].

Outro fator que enfatiza ainda mais a necessidade de um novo modelo de negócio vêm das mudanças percebidas no comportamento dos consumidores. Estes demonstram uma elevação em seu grau de exigência e conscientização, demandando a reestruturação das organizações por meio de um desenvolvimento embasado na sustentabilidade e em um posicionamento cada vez mais inovador (TEIXEIRA, 2005).

A Cultura Organizacional como Porta de Entrada para Mudanças

A cultura é considerada por Laraia (2006) e Santos (2006) como um dos canais de recepção e transmissão de visões de mundo e pode ser lida como um dos fatores motivacionais na tomada de decisão e atitudes de indivíduos, grupos, organizações e até mesmo nações. Dessa forma, ela deve ser compreendida como “pano de fundo” para as mudanças, conflitos e outras formas de expressão comportamental.

É importante entender que a cultura não é estanque e, ao contrário, possui uma dinamicidade própria que pode ser influenciada por diversas dimensões, como política, religião e economia, por exemplo.

O mesmo ocorre com a cultura organizacional e as mudanças internas na empresa.

A cultura organizacional é o fenômeno que expressa mais a dimensão institucional da organização: a ordem, a função estruturante que produz subjetividade e modela comportamentos”. Ainda de acordo com os autores, essas funções estruturantes são responsáveis por produzir “percepções, atitudes, valores e comportamentos, os

quais, por sua vez, são sintetizados numa ideologia organizacional e em comportamentos coletivos predominantes. (Cardoso e Cunha, 2001, p. 91)

Fica claro, portanto, o poder e influência que a cultura organizacional exerce, não apenas sobre os indivíduos da organização, mas também sobre a macro sociedade¹ da qual faz parte.

De acordo com Motta e Caldas (2006), a finalidade da cultura organizacional é promover a sobrevivência da empresa, sendo, para isso, dividida em dois propósitos distintos: o primeiro, de adaptar-se ao meio externo, como mercado, ambiente de negócios que inclui economia, relações de redes externas à organização; e o segundo, por sua vez, tem por objetivo prover de coerência interna a organização como um todo.

Em entrevista à revista HSM Management, o empresário Jorge Paulo Lemann, um dos sócios da InBev, conta a importância em ter a cultura organizacional como sua aliada para mudanças consistentes e duradouras no atual mercado globalizado. Lemann relata sua experiência em trabalhar a cultura gerencial, mais precisamente, promovendo toques brasileiros à gerência de seus empreendimentos, o que afirma ter se mostrado uma boa estratégia para a prosperidade e sustentabilidade dos seus negócios (SALIBI, 2008, p. 14-24).

Gestão de Design e sua Atuação em um Ambiente Industrial: estímulos à mudança

A prática do design em trabalhar as necessidades de empresas, em conexão com desejos e necessidades de seus consumidores, lhe confere uma capacidade de promover mudanças nesses ambientes.

No ambiente empresarial, por exemplo, o design se posiciona em uma ligação direta com a manutenção da competitividade, através da sua habilidade de transformar elementos subjetivos em novos produtos, processos e/ou mesmo serviços (MOZOTA, 2002).

Assim, a complexidade do design vai além da diferenciação ou inovação de produtos ou marcas e seu correto gerenciamento dentro da empresa se torna fundamental para o sucesso desses projetos, como relata Kiss (2005) ao afirmar que:

[...] o design necessita de metodologia assim como em todas as atividades corporativas. Processos devem ser criados para garantir que o design seja consistente e atenda aos padrões de qualidade e inovação, assim como estruturas eficazes de gerenciamento são necessárias para garantir que o design [...] seja integrado corretamente a outras atividades corporativas.

Os Níveis da Gestão de Design

Alguns autores separam a Gestão de Design nos níveis operacional, tático e estratégico. Entretanto, por mais que em alguns momentos ela atue com maior intensidade sobre um desses aspectos, os três são partes componentes do próprio design e, conseqüentemente, inseparáveis na prática.

O nível operacional é responsável pela execução dos projetos de design em si. Todavia, dependendo da abertura que a gestão de design no nível operacional tenha, ela pode influenciar estrategicamente a empresa, quando da decisão por inovar em matérias-primas ou mesmo em sugestões de mudanças de processos produtivos, por exemplo.

¹ Sociedade em que a organização está inserida, como país, Estado, cidade, bairro ou ainda, grupos religiosos, políticos e/ou segmentos econômicos, entre outros.

O nível tático responde pela coordenação das ações de design que ocorrem na empresa, mobilizando e disponibilizando recursos, materiais e imateriais, para que as estratégias de design sejam cumpridas de modo eficiente e coerente com os objetivos da companhia.

Já o nível estratégico pode ser compreendido como o grau mais elevado de participação do design dentro da empresa, uma vez que suas decisões incidem diretamente nos rumos do empreendimento em si.

A tabela 01, a seguir, apresenta esses três níveis, suas respectivas atuações, a criação de valor da gestão de design em cada um deles, bem como a influência do design.

Gestão de Design			
Níveis	Atuação	Criação de valor	Influência do design
Operacional	Ações voltadas para o projeto de design. Considerado um trabalho de ‘dentro para fora’ tanto em estilo de concepção intelectual e simplicidade funcional (europeu) como para o que serve à venda e propaganda (americano).	Cria valor sobre a oferta da organização	Sobre a imagem corporativa e o produto: dá sentido ao discurso e ao objeto.
Tático	Acontece sobre a função coordenadora do projeto de design, ou seja, tem como competência a função controladora.	Cria o valor sobre as funções suporte, em particular sobre a gestão da inovação e da tecnologia.	Sobre os homens: ajuda a mobilizar e motivar pela facilidade de circulação de informações, aproximando diferentes atores do processo.
Estratégico	Assume responsabilidades com a avaliação do mix de produtos da empresa, verificando seu desempenho e buscando novas possibilidades de produtos a serem produzidos pela companhia.	Cria valor sobre o ambiente empresarial ou função transformadora do design.	Sobre a empresa: facilita a formulação de um projeto que incite a visão o núcleo estratégico.

Tabela 01 – influências do design na Gestão de Design |
 Fonte: adaptado de Martins, 2004, p. 99.

Em linhas gerais, a gestão de design deve buscar um posicionamento mais próximo ao nível estratégico para que as ações de design na empresa possam ser potencializadas. Assim, será possível influenciar a cultura organizacional, voltando-se para estímulos à inovação constante e lançando mão de ferramentas de design que buscam sensibilizar a empresa para os parâmetros de sustentabilidade frente aos processos produtivos, mercado e consumidores (MARTINS, 2004).

De acordo com o Centro Português de Design (1997), ela deve posicionar-se entre os setores de marketing, engenharia e produção, possibilitando que essa rede se comunique de modo eficiente e eficaz.

A quebra de paradigma, quanto à tecnologia e mercado, ocorre mais facilmente quando em interação com estes setores, uma vez que eles são responsáveis por:

- **Engenharia e Produção:** trabalhar os aspectos técnicos e tecnológicos do produto e processos produtivos;

- **Marketing:** determinar o briefing para a criação de novos produtos e por decisões do tipo: “o que fazer”, ou seja, ele consegue alcançar novas possibilidades de produtos e mercados.

Vale salientar que quebras de paradigma do tipo tecnológico também podem vir de “provocações” do marketing, quando este identifica, por exemplo, uma nova oportunidade de produto. Do mesmo modo, as quebras de paradigma em produtos e mercadológicos também podem provir de engenharia e produção.

Metodologia

Na busca por evidências que corroborem com a premissa central deste artigo, a metodologia é o estudo de caso tal como proposto por Yin (2002). Como unidade de análise, a Companhia Industrial de Vidros – CIV - uma vez que a empresa vem apresentando resultados gradativos e que comprovam a influência do design e da gestão de design sobre sua cultura organizacional.

A parceria com o Imaginário Pernambucano, Projeto de Extensão do Departamento de Design da Universidade Federal de Pernambuco, em 2003, foi uma das primeiras experiências da empresa na utilização do design com o objetivo inicial de diferenciar os produtos da Companhia no mercado.

A trajetória dessa parceria mostra, contudo, que outras relações foram estabelecidas como forma de atender às estratégias centradas no design. O caso pretende realizar um relato sucinto dessa experiência, enfatizando fenômenos que comprovam a influência que a gestão de design pode exercer sobre a cultura organizacional de uma empresa e, assim, obter resultados mais satisfatórios em torno de sua sustentabilidade.

Os dados que serão apresentados na descrição do caso foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas, coleta de documentos e em conversas com membros do projeto Imaginário Pernambucano. Esses resultados também fazem parte de uma pesquisa de mestrado do Programa de Pós-graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco, cujo tema foca na gestão de design para indústrias de produtos de uso.

O Caso da Companhia Industrial de Vidros - CIV

De origem familiar, a Companhia Industrial de Vidros - CIV - faz parte dos empreendimentos do Grupo Cornélio Brennand e atua no mercado de embalagens em vidro para produtos alimentícios e farmacêuticos desde 1958, alcançando o ranking das três maiores indústrias nacionais neste setor (CAVALCANTI, 2006).

A empresa possui 4 unidades fabris localizadas no Nordeste brasileiro e, com a capacidade de 07 fornos instalados, é responsável pela produção de 1.000 toneladas de vidro por dia, ou seja, 1,5 bilhões de unidades/ano. Colocando em prática os planos de expandir o negócio, no ano de 2000 a CIV entra no mercado de utilidades domésticas para o público C e D, linha que atualmente responde por 20% do seu faturamento anual.

A Metodologia de Design para Desenvolvimento de Produtos CIV

A figura 02 apresenta a metodologia utilizada pelo Laboratório O Imaginário no desenvolvimento dos produtos para a linha de utilidades domésticas.

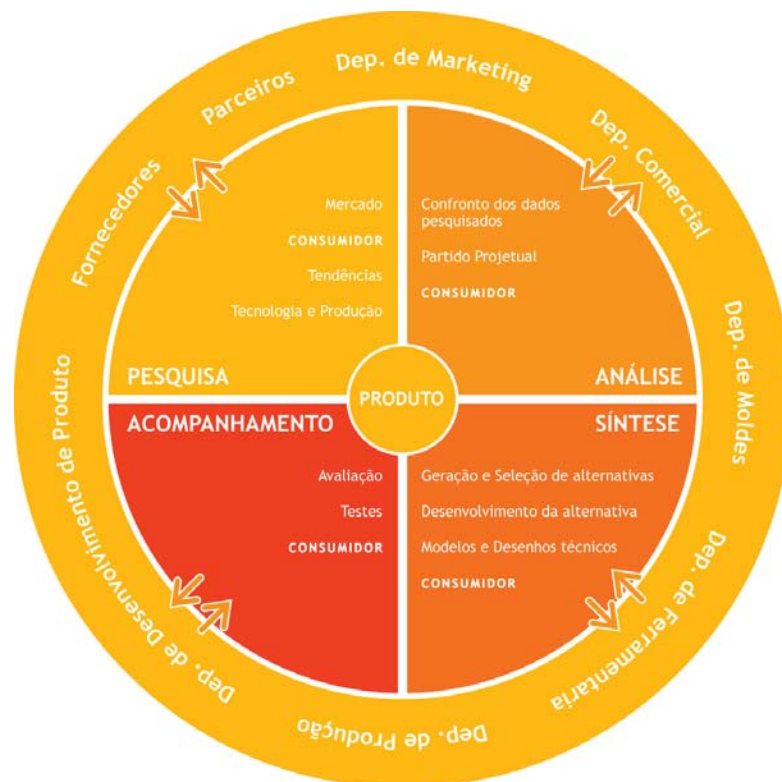


Figura 02: Etapas metodológicas para o desenvolvimento de novos produtos |
Fonte: Laboratório O Imaginário, 2008.

Nas macro etapas que a figura acima apresenta, podemos notar que são estabelecidas diversas relações do Projeto Imaginário Pernambucano com os setores de marketing, produção, CEO (direção), fornecedores, consumidores e, a depender da complexidade do projeto, essas relações se ampliam a outros agentes, bem como se intensificam.

No geral, a metodologia tem início a partir do *briefing*, formatado pelo marketing, no qual constam o *background*² do produto a ser desenvolvido, e ainda seu *target*³.

As etapas seguintes ao recebimento são, respectivamente:

- a. **Pesquisa:** fase na qual são [i] coletadas informações sobre as limitações técnicas projetuais junto aos setores de engenharia e produção, [ii] realizadas as pesquisas de mercado, como busca de similares de mercado e posicionamento de concorrentes, além de [iii] pesquisas diretas com o consumidor em potencial desses produtos.
- b. **Análise:** etapa relativa à formulação do partido projetual com base na decodificação de todas as informações obtidas nas etapas anteriores, desde o *briefing*;
- c. **Síntese e Acompanhamento:** última etapa do desenvolvimento de produtos, trata da seleção e aprimoramento das alternativas escolhidas pela empresa para serem lançadas no mercado. Nessa fase, tem início o detalhamento técnico e o acompanhamento do projeto até sua inserção no mercado.

² Tipo de histórico do produto na empresa e sua relação com o mercado; o objetivo, que envolve as características de “utilidade e significado” do objeto e seu posicionamento almejado (CAVALCANTI e ANDRADE, et. al, 2007).

³ Síntese do perfil do consumidor que inclui informações sobre sexo, idade e classe social (CAVALCANTI e ANDRADE, et. al, 2007).

Cabe mencionar que a gestão de design que ocorre na CIV encontra-se ainda no nível operacional e tático, contudo, em determinados projetos, foi possível observar que algumas soluções de nível estratégico partiram de estímulos do design.

Mudanças Organizacionais Decorrentes da Ação do Design

Diante desse modelo de parceria pela inovação no design, a Companhia vem apresentando transformações em sua cultura organizacional no que tange a inovação, à preocupação com os desejos e necessidades do consumidor, à busca pela sustentabilidade em suas três dimensões, bem como à constante adaptação ao mercado.

A tabela 02 apresenta algumas dessas mudanças e suas respectivas influências na cultura organizacional.

Mudança percebida	No que afetou à cultura organizacional
Melhoria na comunicação entre os setores de marketing e engenharia	Aumento da eficiência no fluxo de desenvolvimento de novos projetos.
Aumento na capacidade de inovação, uma vez que, atualmente, a empresa se permite correr maiores riscos em função de um melhor posicionamento para seu produto.	Melhor adaptabilidade ao mercado e atendimento dos desejos e necessidades dos consumidores, em alguns momentos, comportando-se de forma proativa no segmento de utilidades domésticas.
Aumento do estímulo à capacidade criativa de seus funcionários, pois, a cada projeto, são estimuladas a participação de vários colaboradores da empresa na solução de problemas projetuais (CABRAL, et. al. 2007).	Sustentabilidade da sociedade interna à empresa e, conseqüentemente, da economia interna e externa, uma vez que esse tipo de funcionamento traz maior capacidade de gerar inovações.
Aumento da percepção de valor sobre o produto pelo consumidor final em decorrência, reestruturação da empresa e de sua imagem corporativa, visando adequar-se a essa nova percepção (CAVALCANTI, 2006).	A mudança no comportamento interno da empresa, ou seja, em sua identidade, gerou a necessidade de uma adaptação da imagem corporativa para, mais uma vez, adaptar-se ao mercado.

Tabela 02 – mudanças organizacional e sua influência na cultura da empresa |
Fonte: criação dos autores, 2008.

Conclusão

O laboratório Imaginário tem contribuído para a CIV nos níveis de pesquisa e desenvolvimento - P&D, o que tem facilitado o estímulo à inovação da empresa e a gradativa absorção do design pela cultura organizacional.

Como o foco é a pesquisa aplicada, os riscos inerentes à inovação são reduzidos, além de ser possível, para a empresa, estimar rapidamente o desempenho do produto no mercado. Esse fator confere um certo grau de confiabilidade à estratégia de inovação centrada no design.

É também perceptível que, apesar de ocorrer de forma gradativa, e mesmo que não haja ainda uma gestão de design em nível estratégico instituída na Companhia, há indícios de que estes projetos indicam a construção de um caminho para que isso aconteça.

Sendo, então, notória a influência da gestão de design, mesmo nos níveis operacional e tático, sobre a cultura organizacional da CIV, é possível afirmar que quanto maior a abertura e estímulo da gestão de design à inovação, maior será a capacidade inventiva das empresas brasileiras e, conseqüentemente, seu desempenho no mercado global.

Gestão de design e inovação integrados potencializam as ações sobre a cultura organizacional para a obtenção e propagação no mercado de resultados satisfatórios em torno da sustentabilidade geral da empresa e de seu entorno físico, econômico e social.

Referências

CABRAL, Glenda G; TABOSA, Tibério C. M; TSCHÁ, Elizabeth R; CAVALCANTI, Virgínia P. **Universidade Empreendedora, Intra-empendedorismo e Inovação Tecnológica: o caso da parceria UFPE – Brasil, projeto Imaginário Pernambucano, e a CIV – Companhia Industrial de Vidros.** In: X Fórum Internacional de Administração – FIA e IV Congresso Mundial de Administração, Coimbra, Portugal, 2007.

CARDOSO, Carmen; CUNHA, Francisco Carneiro da. **Compreendendo a Organização: uma abordagem psicossociológica.** Recife: Instituto de Tecnologia em Gestão, 2001.

CAVALCANTI, Thayana B. **Construção de Marca dos Utilitários Domésticos – CIV/Brennand.** Monografia de Especialização em MBA. Programa MBA-Executivo do Departamento de Ciências Administrativas: UFPE. 2006

CAVALCANTI, Virginia Pereira; ANDRADE, Ana Maria. et al. **Competitiveness, Sustainability, and Design: principles which move the glass industry in Brazil – the CIV case.** In: International Symposium on Sustainable Design, 2007. Paraná. Anais. Curitiba-PR.

ESPELETA, Antonio C. de F. Como Transformar Idéias em Sucessos Comerciais? **Marketing Industrial**, n.º 39, p. 14-20, nov 2007.

IBIE – **Instituto Brasileiro de Intra-Empendedorismo.** Disponível em: http://www.crasp.com.br/grupos_de_excelencia/sld_alexandre1/sld001.htm Acesso em: 16 de mai. de 2007.

KAZAZIAN, Thierry. **Haverá a Idade das Coisas Leves: design e desenvolvimento sustentável.** São Paulo: SENAC, 2005.

KISS, Ellen. **Gestão de Design?** Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/portal/artigos/exibir.jhtml?idArtigo=212>. Acesso em: 11 de set. de 2005.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico.** 19 ed., Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

MANZINI E, VEZZOLI C. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A Gestão de Design como estratégia Organizacional: um modelo de integração do design em organizações.** Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção: UFSC. 2004.

MORAES, Dijon de. **Análise do Design Brasileiro: entre mimese e mestiçagem.** São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas S.A., 2006.

ONO, M. M. **Design e Cultura: sintonia essencial.** Curitiba: Edição da Autora, 2006.

MOZOTA, B. Borja de. **Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs.** Boston: DMI- Design Management Institute, Design Management Journal Academic Review, v. 2, 2002.

SALIBI, José. Os Princípios de uma Vitoriosa Cultura de Gestão do Brasil. **HSM Management**, n° 66, p. 14-24, jan-fev- 2008.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é Cultura.** São Paulo: Brasilense, 2006.

SOUZA, Francisco M. **Manual de Gestão de Design**, tradução: GITIC, Porto: Centro Português de Design, 1997.

TEIXEIRA, Joselena de Almeida. **O Design Estratégico na Melhoria da Competitividade das Empresas.** Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção: UFSC. 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.