

Estratégia e design: construção das abordagens contemporâneas

Strategy and design: Construction of contemporary approaches

Maria Luiza Almeida Cunha de Castro

luiza@pattrol.com.br

Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Arquitetura e Urbanismo. Rua Paraíba, 697, Bairro Funcionários, 30130-140, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Juliana Cardoso

cardosodesign@yahoo.com.br

Universidade Federal de Uberlândia. Av. João Naves de Ávila, 2121, Campus Santa Mônica, 38408-100, Uberlândia, MG, Brasil.

Resumo

O termo “design estratégico” tem sido utilizado em diversos contextos, gerando ambiguidades ligadas ao fato de o próprio termo “estratégia” ter significado abrangente, com diversas nuances. Inicialmente tratado na esfera empresarial, o estudo das estratégias foi sendo estendido a outras áreas, na medida em que o planejamento estratégico passou a ser utilizado em novos âmbitos, tais como os institucionais. A visão de estratégia em design acompanhou esta ampliação e hoje abrange também direcionamentos sistêmicos, visando não somente o desenvolvimento de empresas, mas a busca de sustentabilidade. Este artigo, portanto, visa esclarecer as diferentes abordagens do design estratégico.

Palavras-chave: design estratégico, desenvolvimento de produto, design para a sustentabilidade.

Abstract

The term “strategic design” has been used in various contexts, creating ambiguities that are linked to the fact that the very term “strategy” has a broad meaning, with different nuances. Initially treated in business administration, the study of strategies was eventually extended to other areas, along with the use of strategic planning in new environments, such as institutional ones. The vision of strategy in design followed this expansion and now also covers systemic visions, aiming not only the development of enterprises, but the search for sustainability. This article seeks to clarify the different approaches of strategic design.

Key words: strategic design, product development, design for sustainability.

A gestão do design e o design estratégico

A introdução da abordagem de gestão do design dialoga com uma fase de visão racionalista, que caracterizou as décadas de 1960 e 1970, tendo ocorrido por meio da incorporação metodológica das preocupações de marketing dentro do design, principalmente em decorrência da valorização das atividades a ele ligadas no âmbito empresarial. A inserção das atividades de design em um planejamento estratégico tornou-se gradativamente uma prioridade, materializada por meio de um gerenciamento voltado para a identificação, diagnóstico e resolução de questões de negócio (Teixeira, 2005).

A inserção do design no ambiente das empresas teve início nos países anglo-saxões, na década de 1960, catali-

sada pela ação conjunta do *Royal College of Arts* e do departamento de *Design Management*, da *London Business School*, ambos em Londres (Martins e Merino, 2008), consolidando o chamado *design management* (Bürdek, 2006).

Esta abordagem reforçou-se a partir da década de 1970, devido às circunstâncias econômicas, como, por exemplo, o choque petrolífero, integrando uma tentativa de organizar a indústria e permitir a sua sobrevivência (Jollant-Kneebone, 2003).

Mozota (2002) aponta o *Design Innovation Group* (DIG), na Grã Bretanha, como responsável por uma grande contribuição no reconhecimento da importância do design na performance das empresas. Esse direcionamento foi difundido para outros países, por meio da criação de

escolas – como o *Design Management Institute*, em Boston (1975) – ou da adesão de escolas existentes ao estudo do tema – como no caso da *Harvard Business School*. Houve também a divulgação por meio de relatórios – o Relatório “Gerenciar Design” (1984), por exemplo, que propagou a experiência britânica na França – ou de colóquios – como o Colóquio sobre o Design no Ensino Superior, em 1990 (Martins e Merino, 2008).

Desde então, a visão de estratégia em design tem sofrido mudanças ligadas à evolução das abordagens teóricas de gestão e das grandes transformações socioculturais e econômicas, decorrentes da contração tempo/espço ocorrida no final do século XX. A compreensão do design enquanto instrumento de desenvolvimento de empresas e territórios e a adoção de estratégias nele baseadas estão, assim, subordinadas ao próprio desenvolvimento do pensamento estratégico, ligado, este à empresa, como veremos a seguir.

Definições e tipos de estratégia

Minstzberg *et al.* (2000) propõem cinco definições inter-relacionadas de estratégia, que explicitam as nuances mais frequentes do termo: plano, padrão, posição, perspectiva e “truque”.

A noção descrita como *plano* corresponde a um entendimento bastante difundido, segundo o qual estratégias podem ser consideradas como diretrizes para percursos traçados para atingir determinados objetivos: direção, guia ou curso de ação para o futuro. A noção de *padrão* parte do princípio de que a estratégia emerge da consistência de comportamento criado por uma série de decisões no passado sendo, portanto, uma estratégia realizada. A noção de *posicionamento* situa a estratégia em um meio e a coloca como resultado de direcionamentos ou padrões de comportamento de mercado. O olhar é para fora. Dentro da noção de *perspectiva*, a estratégia reflete uma visão do mundo, a cultura e ideologia da organização, voltando seu olhar para dentro. Por sua vez, a noção de *truque* equivale a uma ou mais manobras específicas para atingir um objetivo, em geral como reação a uma ameaça.

As taxonomias sobre estratégia procuram organizar as diferentes definições e as abordagens que estas geram. Duas das principais são as propostas por Whittington (1993), por Minstzberg *et al.* (2000) e Mintzberg (2004).

Taxonomia proposta por Whittington

Whittington (1993) propõe uma diferenciação das abordagens estratégicas a partir de dois princípios: seus resultados (conforme privilegiem apenas o lucro ou outros aspectos também) e processos (na medida em que eles são deliberados ou emergem naturalmente).

O enfoque classificado como “clássico” – que engloba visões como as de Chandler, (1988); Ansoff (1977, 1991) ou Porter (2004) considera a estratégia como um processo racional e deliberado de cálculo, a partir do qual tudo pode ser previsível: o sucesso da empresa depende de análises racionais e decisões objetivas.

Para o enfoque “evolucionário” – como o de Hannan e Freeman (2005) ou o de Williamson (1991) – o planejamento é irrelevante, já que o futuro é imprevisível. Do ponto

de vista desses autores, é o mercado que determina as decisões, não os gerentes, a quem cabe apenas responder à situação presente. A sobrevivência dos negócios depende, assim, da maximização dos lucros, para a sobrevivência das empresas mais bem adaptadas.

O enfoque “processualista” – como o de Cyert e March (1963) considera que as pessoas são “muito diferentes em seus interesses, limitadas em sua compreensão, dispersas em sua atenção e descuidadas com suas ações, para se unir em torno e levar acabo um plano perfeitamente calculado” (Whittington, 1993, p. 4, tradução nossa). Assim a estratégia emerge do processo gradual de aprendizado e não de saltos racionais. O processo de seleção do mercado é bastante frouxo, já que todas as empresas se encontram na mesma incapacidade de prever.

Do ponto de vista dos pensadores sistêmicos, a estratégia é importante e inserida no sistema sociocultural em que é aplicada, definindo as regras e objetivos de acordo com o contexto local: dessa forma, o objetivo dos estrategistas muitas vezes se desvia do puro lucro.

Taxonomia de Minstzberg

Mintzberg (2004) e Minstzberg *et al.* (2000), por sua vez, falam de dez escolas de pensamento de formação estratégica. As três primeiras são prescritivas: a escola do design, a do planejamento e a do posicionamento. As seis seguintes são descritivas: a do aprendizado, a ambiental, a empreendedora, a cognitiva, a do poder e a da cultura. A décima é integradora, combinando as anteriores: a escola da configuração.

A ‘escola do design’ forneceu, nos anos 1960, a estrutura básica sobre a qual as duas outras escolas prescritivas se desenvolveram, partindo dos trabalhos de Chandler (1988), inicialmente publicado em 1962, de Philip Selznick (1983) publicado em 1957, e do grupo de administração geral da *Harvard Business School*. Ela trata da formulação estratégica como um processo de concepção; às vezes é chamada de SWOT, pois analisa forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) da empresa e as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do ambiente. Ela também considera a formulação estratégica como um processo informal de concepção, em geral na mente consciente de um líder.

A escola de planejamento, também prescritiva, desenvolveu-se principalmente com o trabalho de Ansoff (1977). Ela considera a formulação estratégica como um processo formal e não coloca o executivo principal como central para a estratégia, divergindo, nesses pontos, da primeira escola. Segundo Ansoff (1977), os componentes da estratégia incluem o conjunto de produtos e mercado, o vetor de crescimento e a vantagem competitiva, bem como a sinergia entre estes três elementos. A escola de planejamento teve ampla aceitação até a década de 1980, quando a redução da atividade em várias empresas levantou críticas pela predeterminação, formalização e desligamento que preconizava.

A terceira escola, a do posicionamento, considera a formulação estratégica como um processo analítico e teve grande difusão com o modelo PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*), desenvolvido em 1972 para a *General Electric*, “que identificou um série de variáveis da estratégia – tais como intensidade de investimento, posição no mer-

cado e qualidade dos produtos e serviços - e usou-as para estimar o retorno esperado sobre o investimento, participação de mercado e lucro" (Mintzberg *et al.*, 2000, p. 80). Essa escola também alcançou grande notoriedade com o trabalho de Porter (2004), nos anos 1970 e 1980, no qual o autor apresenta a estratégia como resultado da busca do valor pela empresa, comparada a seus concorrentes: diferenciação ou custo baixo.

As escolas descritivas propostas por Mintzberg *et al.* (2000) incluem:

- (a) A escola do aprendizado, na qual os pesquisadores acreditam que as estratégias surgem de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes, inclusive de forma acidental. A estratégia adviria, portanto, de um processo de aprendizado coletivo.
- (b) A escola ambiental, que vê a formulação de estratégia como uma resposta passiva às forças externas e coloca o ambiente como agente central na geração de estratégias, acreditando que as organizações se agrupam em nichos distintos do tipo ecológico até que condições desfavoráveis levem-nas à extinção.
- (c) A escola empreendedora, que coloca a elaboração da estratégia como o processo visionário de um líder forte.
- (d) A escola cognitiva, que considera o que acontece na cabeça humana quando tenta lidar com a estratégia. Esse direcionamento, contudo, ainda não tem um embasamento teórico bem estruturado.
- (e) A escola política (Mintzberg, 2004) ou do poder (Mintzberg *et al.*, 2000), que enfoca o conflito e a utilização do poder nos processos estratégicos.
- (f) A escola cultural, que "considera a dimensão coletiva e cooperativa do processo" (Mintzberg, 2004, p. 18), preocupando-se com a influência da cultura na estabilidade ou instabilidade estratégica, muitas vezes resistindo às mudanças.
- (g) A escola da configuração, que parte das premissas de que existe uma configuração basicamente estável nas organizações, a qual passa por períodos de instabilidade ocasional, e esse processo dá origem a um ciclo de vida das organizações. Nesse enfoque, cada uma das escolas representa uma configuração particular.

Embora a taxonomia de Mintzberg *et al.* (2000) seja mais minuciosa do que a de Whittington (1993), uma vez que trata de maior quantidade de nuances, existe, segundo Serra (2007), uma correspondência entre alguns tipos: as três escolas prescritivas de Mintzberg *et al.* (2000) equivalem à escola clássica de Whittington (1993); a escola do poder corresponde à escola processual; a escola cultural pode ser comparada a sua escola sistêmica, e a escola ambiental tem aspectos em comum com os da escola evolucionária.

O que são estratégias de design?

As estratégias de design estão relacionadas com planejamentos estratégicos empresariais ou dos territórios, dependendo do contexto em que se inserem, mas incluem

ainda abordagens menos abrangentes, puramente operacionais. Assim, destaca-se, inicialmente, um enfoque voltado para o simples desenvolvimento de produtos; em seguida, outro, que incorpora as questões referentes ao ambiente da empresa – interno e externo –; e, por fim, um direcionamento que aborda temáticas mais amplas, como as relativas às mudanças na sociedade e no meio ambiente.

Estratégias de produto

A primeira percepção de estratégia relacionada ao design, ainda adotada em diversos contextos, tem um foco mais limitado, que a coloca como uma metodologia para o desenvolvimento do produto. Esse nível é, sobretudo, operacional e apoiado no projeto, que deve ser eficiente e eficaz (Joziasse, 2000).

Dentro dessa perspectiva, Jones (1992) propõe uma síntese de diversas estratégias de design. Para o autor, esse conceito é entendido como um método suficiente por si só para resolver problemas de design. Ele classifica as estratégias a partir de dois critérios: o grau de pré-planejamento e o padrão da procura.

Assim, "estratégias pré-estabelecidas" são as rigidamente pré-fixadas e, segundo Jones (1992), são adequadas para situações familiares. Elas são lineares, compostas por uma sequência de ações, mas podem ser cíclicas, se uma nova fase de intervenção for necessária, depois do *output*. Essas estratégias encontram paralelo conceitual nas escolas prescritivas (Mintzberg, 2004) ou no enfoque clássico (Whittington, 1993).

"Estratégias adaptativas", por sua vez, são aquelas nas quais somente a primeira ação de design é previamente estabelecida. A escolha da ação posterior é influenciada pelo resultado da primeira, havendo, entretanto, a dificuldade de controle do custo. Uma variante seriam as estratégias incrementais, que introduzem pequenas alterações no produto. Na gestão de empresas, essas abordagens podem ser acessórias a direcionamentos da escola de aprendizado (Mintzberg, 2004) e ao enfoque processualista (Whittington, 1993). Jones (1992) descreve, ainda, a estratégia sem planejamento, uma estratégia sem estratégia.

Dessa maneira, seu enfoque trata apenas do desenvolvimento de produtos, mais do que de estratégias no sentido abrangente do termo, e ele também não contempla a análise das mudanças na sociedade e nos paradigmas dominantes.

Estratégias no âmbito empresarial

Segundo Sackrider (2006, p. 189, tradução nossa), a capacidade de "assumir o controle da mudança e da inovação, de desenvolver uma reflexão criativa no projeto e em sua aplicação, privilegiando uma abordagem transversal" fez com que a intervenção do design na empresa e junto a seus atores se ampliasse. O desenvolvimento dessa visão de estratégia de design nas empresas está ligado ao pensamento racional das escolas de planejamento e posicionamento (Mintzberg, 2004) e à escola clássica (Whittington, 1993), porém, num nível de intervenção muito mais influente do que o preconizado por Jones (1992).

O direcionamento estratégico no design está, assim, voltado para a gestão, e sua importância é sublinhada por

Bonsieppe (2003, p. 107), quando afirma que “o projeto deve ter em conta que o seu objetivo não é alcançar uma determinada forma para um determinado produto, mas garantir a autonomia da entidade para quem trabalha e a própria sobrevivência”.

O conceito de design estratégico incorpora, nesse sentido, diversos aspectos que não dizem necessariamente respeito às questões estéticas, mas incluem todo o processo de desenvolvimento de produtos: “da análise de mercado, passando pelas fases de conceituação e de projeto, a fase da comunicação até a introdução no mercado” (Bürdek, 2006, p. 360). Autores como Baxter (1998), Joziassse (2000), Järvinen e Koskinen (2001) ou Mozota (2002) destacam as diferenças existentes, de acordo com a abordagem de estratégia adotada.

Baxter (1998) identifica a distinção entre planejamento de produto - que antecede o desenvolvimento de um novo objeto específico - e planejamento estratégico do desenvolvimento de produtos, conceito mais amplo, relacionado com a política de produtos da empresa, o que conduz a uma ampliação do foco de análise, voltado, agora, para todo o processo de gestão do design.

Para Joziassse (2000), a estratégia de design pode operar em três níveis: no nível da corporação, influenciando em termos de estrutura, finanças e recursos (design estratégico); no nível comercial ou tático, quando o design é baseado na capacidade de geração de conceitos de produtos exclusivos e na procura de novas oportunidades de mercado (design tático); e, finalmente, em um nível mais operacional, apoiado no projeto, que deve ser eficiente e eficaz (design operacional).

Järvinen e Koskinen (2001) também destacam três modalidades: um “design, enquanto exercício estético”, uma gestão de design, enfoque que apenas utiliza o design para atingir seus fins e transmitir uma imagem corporativa desejada e, ainda, um design que determina a organização da empresa - chamada neste caso de *designer firm*.

Segundo Mozota (2002), as estratégias propostas podem se desenvolver: por meio da diferenciação de posicionamento - uma competência econômica, que inclui a produção, o marketing e a comunicação; por meio da coordenação de posicionamento - uma competência de gerenciamento, criando valor nas atividades de suporte da cadeia de valor; e da transformação de posicionamento - uma competência de recursos, criando valor devido à sua compreensão do sistema e à coordenação externa que exerce (melhora a coordenação entre marketing e produção, cria novos mercados e a orientação para o consumidor dentro da empresa, sendo uma competência central).

No caso do design estratégico, são as estratégias de design que estabelecem o direcionamento das estratégias da empresa (Joziassse, 2000) e que organizam seus processos de forma a facilitar “o cruzamento multidisciplinar necessário para entender essa complexidade” (Reyes e Me-deiros, 2008, p. 1390).

Assim, o design estratégico se ocupa da orientação da política do design, apoiado por análises de fatores internos e externos às empresas, em um nível hierárquico mais alto dentro destas e desde as primeiras fases do desenvolvimento de produtos (Magalhães, 1997).

O objetivo da orientação para o mercado é buscar sua contribuição para o sucesso da economia. Esse dire-

cionamento é tão marcante que Branzi (*in* Flamand, 2006, p. 115) prefere hoje, em resposta à lógica de mercado, o termo “estratégia de inovação”, ao invés do termo “design”. “O discurso é o do marketing: tem-se que vender, exportar, ganhar mercados, seduzir, se mostrar” (Jollant-Kneebone, 2003, p. 49, tradução nossa).

Apesar dos aspectos negativos advindos de uma submissão ao mercado, esse enfoque abrange também uma variedade de outros aspectos que se desenvolveram com a evolução interdisciplinar do design e do próprio marketing, tendo, nos últimos anos, percorrido uma trajetória que evoluiu a partir do simples estímulo de desejos até chegar à preocupação com o atendimento de necessidades. Maldonado (1993, p. 14) entende que a função do design seria, portanto, “fazer a mediação dialeticamente entre necessidade e objetos, produção e consumo”.

Dessa forma, o desenvolvimento do design voltado para o mercado, embora sofrendo restrições a seu cunho mercadológico, tem contribuído para a valorização do produto sob vários pontos de vista, tal como coloca Jeudi (2003, p. 191, tradução nossa):

“[...] por vezes, o design se situa do lado dos consumidores para responder a sua demanda e para ultrapassar os limites de uma simples sociedade de consumo, para responder também às exigências do valor de uso. Por vezes, ele visa remanejar os modos de produção, retornando-se contra a noção do lucro, exprimindo sua desconfiança com relação ao marketing, buscando uma aplicação sempre mais inteligente do progresso técnico. [...] crítico interno do sistema, o design exerce um papel de catalisador e mediador, simbolizando o futuro da grande unidade ideológica em escala mundial.”

O design estratégico voltado para a sustentabilidade e a responsabilidade social

Uma abordagem mais recente do design, voltada para a busca da sustentabilidade, tem se tornado também conhecida como design estratégico. O seu objetivo é a identificação de estratégias para inovações sistêmicas, inclusive novos produtos, serviços e sistemas que representem uma vantagem competitiva a longo prazo, e, neste caso, considera-se como objeto de estudo o sistema produto-serviço (Krucken, 2005).

Este design estratégico voltado para a sustentabilidade parte de uma ampliação do conceito e incorpora questões que vão desde a preocupação com as ações projetuais voltadas para questões ambientais e ecológicas ao longo de todo o ciclo de vida do produto - o eco-design - até a incorporação de inovações mais radicais, tais como o questionamento da própria função do produto e a possibilidade de influenciar os padrões de consumo existentes (Rocha e Brezet, 1999).

Essa possibilidade de influenciar padrões de consumo está ligada a uma visão antropológica de cultura e requer uma reorganização das estruturas sociais, que parte da educação (Botelho, 2001). A questão foi inicialmente levantada no design na década de 1970, com destaque para a iniciativa promovida por Ambasz (2006c), em nome do Museu de Arte Moderna de Nova York (MAM) e do Institu-

to de Arquitetura e Estudos Urbanos. Para tanto, reuniu-se, em 1971-1972, um grupo de filósofos, cientistas, arquitetos e urbanistas, tais como Jean Baudrillard, Umberto Eco, Meyer Shapiro, Hannah Arendt, Henri Lefèbvre, Suzanne Keller, Gillo Dorfles, Manuel Castells, Christopher Alexander, Richard Meier, Alain Touraine e muitos outros. A proposta apresentada para reflexão girava em torno do projeto de uma universidade - *The Universitas Project* - como metáfora para uma sociedade e para suas instituições, a qual compreendia "a criação do meio não somente em termos de produção material hierárquica, mas, eminentemente, em termos de participação plena nos atos de invenção cultural" (Ambasz, 2006b, p. 299, tradução nossa).

A proposta envolvia uma reflexão centrada no design, na acepção mais inclusiva do termo, abrangendo toda a produção artificial em suas diversas escalas - artefatos e espaços - em sua relação com o homem e com o meio. A reflexão abordou questões tais como a relação do objeto, homem e meio ambiente (Baudrillard), consumo e meio ambiente (Dorfles), a questão da percepção dessas relações e de sua importância para a modelagem de um futuro equilibrado (Jantsch e Kepes), sociedade, práticas sociais, relações com o espaço, racionalidade, participação (Levebvre, Castells e Rapoport), planejamento urbano (Tugwell) e a própria relação de ensino, a interdisciplinaridade e multidisciplinaridade (Arendt, Meier, Eco, Pawley, Kramish, Keller e Jantsch).¹

Embora sem resultado prático, as discussões colocaram em pauta a necessidade da formação de novos perfis de profissionais, capazes de se tornar agentes na geração de cenários para uma mudança social, a partir de uma educação que promovesse a sua abertura de espírito e a ampliação de seus horizontes (Touraine, 2006).

Ambasz (2006a), em reflexão recente sobre a falta de repercussão efetiva de sua proposta na época, diz que não havia um substrato cognitivo capaz de absorvê-la: "talvez a roda tenha sido inventada muitas vezes, mas só na última vez é que as possibilidades e implicações da descoberta tenham sido compreendidas" (Ambasz, 2006a, p. 14, tradução nossa). Efetivamente, só a partir da década de 1990 surgiram novas abordagens destacando a importância do designer como educador e a responsabilidade do consumidor no estabelecimento de uma ética, enfatizando as relações entre o design e o consumo enquanto solução para problemas ambientais e sociais. A evolução da visão de consumo foi um dos fatores que criaram um substrato favorável à percepção da importância deste novo enfoque baseado em mudanças sociais.

Dessa maneira, a transição de uma sociedade industrial para uma sociedade de conhecimento e informação (Castells, 1999) e para uma economia criativa (Florida, 2002) tem hoje efeitos que dizem respeito à forma e função dos produtos, mas também ao processo de sua produção e ao seu valor, além de sua relação com os meios onde são produzidos e utilizados. Mudanças na tecnologia, na sociedade e nos paradigmas dominantes são primordiais para a compreensão do design dentro de um contexto contemporâneo. Florida (2002, p. 21, tradução nossa) identifica o surgimento de um *ethos* - "o espírito fundamental

ou caráter de uma cultura" - baseado na criatividade e gerador do conceito de economia criativa.

Assim, a preocupação com o design tem extrapolado o âmbito das empresas para incorporar a sociedade, a cultura, o meio ambiente, as relações de poder. De acordo com Aparo e Soares (2007), a estratégia de design está ligada ao *modus operandis* do designer, que deve confrontar o desenvolvimento do produto ao desenvolvimento do local, com vistas a construir direcionamentos adequados. Cabe ao design, portanto, criar objetos, mas também situações nas quais a criatividade possa ser exercida não somente pelo designer, mas por todos.

Assim, Karjalainen (*in* Merino *et al.*, 2002) identifica um nível de intervenção do design entendido como estratégico, que inclui fatores mais amplos, tais como os ambientais, tendências, legislação, padrões, comportamentos e outros.

Essa noção tem sido difundida por autores como Manzini (2005) ou Kazazian (2005), que propõem uma reflexão sobre a possibilidade da passagem do produto ao serviço, de uma sociedade de consumo para uma sociedade de uso e para organizações como a ONU, que apresenta a noção de Sistema Produto-Serviço (PS), divulgada por seu Programa de Meio Ambiente, visando à desmaterialização do consumo (Manzini *et al.*, 2001).

Esta abordagem baseia-se na construção de um futuro desejado, extrapolando a visão do produto e, nesse contexto, a visão do design é extremamente relevante, uma vez que a sua essência está ligada não só à capacidade de atender às necessidades presentes, a partir da compreensão dos valores existentes e de sua influência, mas também à capacidade de projetar respostas para as aspirações futuras.

Considerações finais

A inserção do design no ambiente das empresas teve início nos países anglo-saxões difundindo-se para outros países e reforçando-se devido a circunstâncias econômicas.

A compreensão do design enquanto instrumento de desenvolvimento de empresas e territórios, bem como a adoção de estratégias nele baseadas está, assim, subordinada ao próprio desenvolvimento do pensamento estratégico no campo da gestão.

As abordagens de design que têm como foco a empresa se relacionam com as visões dos racionalistas das escolas de pensamento estratégico conhecidas como escolas de planejamento e posicionamento (Minstzberg, 2004) ou escola clássica (Whittington, 1993). As abordagens que envolvem a sociedade de uma forma ampliada, adotadas mais recentemente, têm correlação com perspectivas que remetem a aspectos relevantes para toda a sociedade, com destaque para os enfoques ambiental (Minstzberg, 2004) e evolucionário (Whittington, 1993).

O estudo das diversas nuances que as escolas prescritivas e descritivas conferem ao planejamento estratégico permite, portanto, a inserção do design dentro de sistemas mais transversais, envolvendo disciplinas diferentes, o que ajuda a compreender e estabelecer redes de relações e repercussões entre o desenvolvimento de produtos, a gestão de empresas e a evolução das sociedades.

¹ Estas discussões são apresentadas em artigos e na transcrição de debates, que compõem a obra organizada por Ambasz (2006c).

Dessa forma, é possível estabelecer um processo de descoberta contextualizada, dentro do qual a ideia de design estratégico pode se construir a partir de diferentes premissas e associações e ser aplicada de forma coerente dentro de cada contexto.

Referências

- AMBASZ, E. 2006a. Introduction: Looking Back to see ahead. In: E. AMBASZ (org.), *The Universitas Project: Solutions for a post-technological society*. New York, The Museum of Modern Art, p. 12-14.
- AMBASZ, E. 2006b. Universitas Symposium: First Working Session. Saturday, January 8, 1972. In: E. AMBASZ (org.), *The Universitas Project. Solutions for a post-technological society*. New York, The Museum of Modern Art, p. 298-339.
- AMBASZ, E. (org.). 2006c. *The Universitas Project: Solutions for a post-technological Society*. New York, The Museum of Modern Art, 512 p.
- ANSOFF, H.I. 1991. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo, Atlas, 265 p.
- ANSOFF, H.I. 1977. *Estratégia empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill, 206 p.
- APARO, E.; SOARES, L. 2007. O Design como factor de desenvolvimento do terceiro mundo. *Design em Foco*, 4(1):101-108.
- BAXTER, M. 1998. *Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos*. São Paulo, Edgar Blucher, 259 p.
- BONSIEPE, G. 2003. Peripheral vision. Entrevista a J. Fathers In: MIND THE MAP CONFERENCE, 1. 2003, Istambul. *Anais...* Istambul, [s.n.]. Disponível em: http://www.guibonsiepe.com/pdf/files/interview2_2003, acesso em: 28/01/2008.
- BOTELHO, I. 2001. As dimensões da cultura e o lugar das políticas públicas. *São Paulo em Perspectiva*, 15(2):73-83. Disponível em: www.centrodametropole.org.br/pdf/Isaura, acesso em: 10/2009.
- BÜRDEK, B. 2006. *História, teoria e prática do design de produtos*. São Paulo, Edgar Blücher, 498 p.
- CASTELLS, M. 1999. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo, Paz e Terra, A sociedade em rede, vol. 1, 698 p.
- CHANDLER, A. 1988. Introduction to Strategy and structure. In: T. McCRAW (org.), *The essential Alfred Chandler: essays toward a historical theory of big business*. Boston, Harvard Business School Press, p. 161-178.
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G. 1963. *The behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 332 p.
- FLAMAND, B. 2006. Le design ou du bon usage de la pensée. In: B. FLAMAND (dir.), *Le design: essais sur des théories et des pratiques*. Paris, Éditions de l'Institut Français de la mode/Éditions du Régard, p. 111-129.
- FLORIDA, R. 2002. *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, Basic Books, 434 p.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. 2005. Ecologia Populacional. *Revista de Administração de Empresas*, 45(3):70-91.
- JÄRVINEN, J.; KOSKINEN, I. 2001. Industrial Design as a Culturally Reflexive Activity in Manufacturing. Saarijärvi, University of Art and Design Helsinki/Gummerus Printing. Disponível em: http://webmail.faac.unesp.br/~paula/Paula/industrial_design.pdf, acesso em: 23/02/2009
- JEUDY, H.P. 2003. La fonction symbolique et le design. In: F. JOLLANT-KNEEBONE (org.), *La critique en design-contribution à une anthologie*. Nîmes, Éditions Jacqueline Chambon, p. 189-202.
- JOLLANT-KNEEBONE, F. 2003. Design: état des lieux, Genius loci. In: F. JOLLANT-KNEEBONE (org.), *La Critique em design: contribution à une anthologie*. Nîmes, Jacqueline Chambon, p. 203-210.
- JONES, J.C. 1992. *Design methods*. New York, Van Nostrand Reinhold, 424 p.
- JOZIASSE, F. 2000. Corporate Strategy: Bringing Design Management into the Fold. *Design Management Journal*, 11(4). Disponível em: http://www.park.bz/insights/publications/publications/PARK_Bringing_DM_into_the_fold.pdf, acesso em: 07/01/2009.
- KAZAZIAN, T. (org.). 2005. *Design e desenvolvimento sustentável: haverá a idade das coisas leves*. São Paulo, SENAC, 198 p.
- KRUCKEN, L. 2005. *Design na valorização de recursos da agrobiodiversidade: uma análise da cadeia de valor dos óleos essenciais*. Florianópolis, SC. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 241 p.
- MAGALHÃES, C. 1997. *Design Estratégico: integração e ação do Design Industrial dentro das empresas*. São Paulo, SENAI, 47 p.
- MALDONADO, T. 1993. *El diseño industrial reconsiderado*. Barcelona, Gustavo Gilli, 130 p.
- MANZINI, E. 2005. *Design for sustainability: How to design sustainable solutions*. Disponível em: <http://www.sustainable-everyday.net/manzini>, acesso em: 22/08/2007.
- MANZINI, E.; VEZZOLI, C.; CLARK, G. 2001. Product-Service Systems: Using an Existing Concept as a New Approach to Sustainability *UNEP DTIE Industry and Environment Review*, 22(4). Disponível em: <http://www.inderscience.com/jdr/backfiles/articles/issue2001.02/article2.html>, acesso em: 03/06/2007.
- MARTINS, R.F.F.; MERINO, E.A.D. 2008. *A Gestão de Design como Estratégia organizacional*. Londrina, EDUEL, 250 p.
- MERINO, E.A.D.; KRUCKEN, L.; AGUIAR, C.A.; BOLZAN, A. 2002. Gestão do Design nas organizações: proposta de um modelo de implementação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 5. Brasília, 2002. *Anais...* Brasília, CD-ROM.
- MINTZBERG, H. 2004. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 360 p.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. 2000. *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 304 p.
- MOZOTA, B.B. 2002. Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs. *Design Management Journal Academic Review*, 2:88-103. Disponível em: <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/1387/1/Design+and+Competitive+Edge.pdf>, acesso em: 22/05/2009.
- PORTER, M. E. 2004. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Elsevier, 448 p.

- REYES, P.; MEDEIROS, M.A. 2008. Design estratégico: aplicação em retrospectiva ao caso Café do Porto. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo, p. 1389-1399.
- ROCHA, C.; BREZET, H. 1999. Product-oriented environmental management systems: A case study. *The Journal of Sustainable Product Design*, **10**:30-42. Disponível em: <http://www.cfsd.org.uk/journal/archive/index.html>, acesso em: 22/11/2006.
- SACKRIDER, F. 2006. Enjeux et modalités d'intégration économiques du design. In: B. FLAMAND (org.), *Le design: essais sur des théories e des pratiques*. Paris, Éditions de l'Institut Français de la mode/Éditions du Régard, p. 181-190.
- SELZNICK, P. 1983. *Leadership in Administration*. Los Angeles, University of California Press, 162 p.
- SERRA, F. 2007. Os pilares da estratégia: Estudo de caso de cinco empresas líderes. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, **6**(2):70-81. Disponível em: http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642007000200008&lng=pt&nr_m=iso, acesso em: 07/03/2009.
- TEIXEIRA, J. A. 2005. *O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas*. Florianópolis, SC. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 250 p.
- TOURAINÉ, A. 2006. The university between theory and ideology. In: E. AMBASZ (org.), *The Universitas Project: Solutions for a post- technological Society*. New York, The Museum of Modern Art, p. 264-275.
- WHITTINGTON, R. 1993. *What is strategy: Does it matter?* Londres, Routledge, 165 p.
- WILLIAMSON, O. 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, **36**(2):269-296. <http://dx.doi.org/10.2307/2393356>
- Submissão: 18/03/2010
Aceite: 20/04/2010