

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NAYARA DE SOUZA MENDES

**GESTÃO ESTRATÉGICA, DIFERENCIAÇÃO E DESIGN: UM ESTUDO DE
CASO DA GESTÃO DO DESIGN NO SETOR DE PLANEJAMENTO DE
COMPRAS DA CIELLO MÓVEIS**

CURITIBA

2017

NAYARA DE SOUZA MENDES

**GESTÃO ESTRATÉGICA, DIFERENCIAÇÃO E DESIGN: UM ESTUDO DE
CASO DA GESTÃO DO DESIGN NO SETOR DE PLANEJAMENTO DE
COMPRAS DA CIELLO MÓVEIS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de MBA Em Marketing, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Profa. Queila R. S. Matitz

CURITIBA

2017

A minha mãe, que sempre me apoia e incentiva.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal demonstrar a importância do Design na área administrativa e seu potencial impacto positivo no desempenho corporativo. Verifica-se, com base na análise da literatura e de um estudo de caso, aplicações do design como fator de diferenciação organizacional, agregando valor e identidade.

Entre os objetivos específicos, destaca-se descrever o conceito de Design e suas diferentes aplicações no contexto empresarial, além da forma como cada uma dessas aplicações pode agregar valor no desenvolvimento estratégico organizacional.

Metodologicamente foi feito um estudo de caso da empresa Cielo Móveis, afim de identificar os principais problemas no momento da compra e estoque de seus produtos e propor uma solução para maximizar o desempenho da empresa, com base em aplicações do Design. Demonstrou-se, entre as conclusões do trabalho, o potencial do Design no atendimento da demanda, considerando-se o equilíbrio do estoque

Palavras-chave: Design, Gestão em Design, Marketing, Design Thinking, Estoque, Compras

ABSTRACT

This work has as its main objective to demonstrate the importance of Design in the administrative area and your potential positive impact on corporate performance. It turns out, based on the analysis of the literature and a case study, design applications as organizational differentiation factor, adding value and identity.

Among the specific objectives, describe the Design concept and its various applications in the enterprise context, beyond the way each of these applications can add value in strategic organizational development.

Methodologically was made a case study of the company in order to identify Mobile Cielo the main problems at the time of purchase and inventory of its products and propose a solution to maximize the performance of the company, based in Design applications. It was demonstrated, among the conclusions of the work, the potential of Design in the service of the demand, considering the equilibrio of stock

Keys-words: Design, Design Management, Marketing, Design Thinking, Stock, Buy

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA.....	7
1.2 OBJETIVOS	7
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
2 REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA	10
2.1 O DESIGN COMO ATIVIDADE E COMO FERRAMENTA DE GESTÃO.....	10
2.2 DESIGN THINKING	11
2.3 O DESIGN NA GESTAO DE COMPRAS E ESTOQUE	12
2.3.1 O DESIGN DE AMBIENTES, COMPRAS E ESTOQUES	13
3 METODOLOGIA	14
4 ANÁLISE DE DADOS	15
4.1 CIELLO MOVEIS	15
4.2 DIAGNOSTICO DA GESTAO PAUTADA NO DESIGN NA CIELLO MOVEIS	16
5 CONCLUSÃO	18
6 BIBLIOGRAFIA	19

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

O mercado atual está cada vez mais acirrado para empresas que atuam em setores competitivos e um pensamento estratégico mais assertivo contribui para o potencial de crescimento e sobrevivência empresarial. Portanto, principalmente em setores altamente competitivos, um amplo conhecimento do negócio, público-alvo, stakeholders e colaboradores nunca foi tão importante. Além disso, em alguns setores de atividades, o conhecimento das ferramentas disponíveis para gestão de compras e estoque tornou-se quase uma obrigação.

O jeito de fazer negócios à “moda antiga” já não cabe em mercados altamente competitivos e, neste contexto, o Design aplicado como ferramenta estratégica pode ser um fator de diferenciação, seja qual for o setor de negócio. Dentre as áreas potenciais de aplicação estratégica do Design, o controle de estoques e compras se tornou um fator essencial, pois a compra errada e o estoque abarrotado pode levar a empresa a graves problemas.

Borja de Mozota (2011) ressalta a importância da integração do Design na empresa, como fator de inovação de toda a política do mix de marketing e não somente a política do produto. Sob esse ponto de vista o Design promove harmonia entre tendências, publicidade e promoção, direcionando a mídia em um mundo em que há saturação de propagandas. Logo, o Design será uma ferramenta importante para entender as expectativas do público-alvo ou até mesmo para criar necessidades através da pesquisa de tendências. Pode, ainda, direcionar melhor as compras e conseqüentemente gerar uma projeção melhor do estoque.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar a importância do Design no contexto gerencial-empresarial e seu potencial de impacto positivo no desempenho corporativo, com foco no potencial de aplicação do Design na gestão de compras e de estoques. Pressupõe-se que o Design pode ser uma ferramenta adequada para realizar estas funções, gerenciando as compras de

forma a atender melhor a demanda e conseqüentemente otimizar o estoque. Segundo Best (2012), por exemplo, o Design permite resolver problemas a partir do foco em pessoas, trazendo uma abordagem mais integrada para a solução dos desafios empresariais contemporâneos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Design é uma poderosa ferramenta que pode ser utilizada no meio empresarial como fonte de diferencial competitivo. Portanto, é de suma importância saber gerir esta ferramenta para conseguir atingir os melhores resultados possíveis. O Design, quando aplicado adequadamente, pode gerar resultados altamente positivos, tanto dentro quanto fora da empresa.

Anders (2000) percebe o Design como um processo de identidade que define a empresa, investidores e clientes. Sob esse ponto de vista, o Design é o principal diferenciador de um negócio em relação aos concorrentes, e está diretamente relacionado ao sucesso empresarial. O autor frisa, ainda, a importância da participação dos gerentes de design nas tomadas de decisões das organizações.

Para empresas atingirem o sucesso mais rapidamente é necessário pensar o Design em todos os âmbitos, pois o designer é capaz de analisar profundamente todos os aspectos de cada situação organizacional, desde a concepção até o processo final, e pode auxiliar nos processos de decisão, esclarecendo quais caminhos podem ser seguidos dentro e fora da empresa. (BORJA DE MOZOTA, 2011)

Especificamente, o Design pode trazer grandes benefícios quando se fala em compras e estoques da empresa, pois são dois pontos cruciais na organização, tendo em vista que tratam diretamente com os ativos da empresa. Ou seja, uma compra realizada de forma indevida ou mal planejada pode abarrotar o estoque ou deixar faltar um insumo ou produto. Por exemplo, observando a feira de móveis de Milão de 2017, principal feira de Design do mundo e, portanto, grande lançadora de tendências, nota-se que a tecnologia e a volta dos anos 70 foram os temas centrais deste evento em um mix de clássico e moderno. Analisando este fato, o designer pode preparar um ambiente centrado nesta tendência que, a partir do encerramento da feira, apareceu em

diversas revistas de móveis e decoração como Casa Vogue, Casa Cláudia, entre outras, induzindo clientes a buscarem por este tipo de Design, criando necessidades. A partir deste ambiente será possível perceber quais fornecedores possuem este tipo de produto, pensando em exclusividade e negociação.

Este pensamento pode ser aplicado em diversos momentos, pois o Designer se preocupará em observar o que acontece com as pessoas, comportamentos e tendências, buscando sempre atender e resolver problemas.

2 REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA

2.1 DESIGN COMO ATIVIDADE E COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Borja de Mozota (2011) afirma que o Design é o responsável pela humanização das tecnologias e o principal fator de intercâmbio econômico e cultural do século XXI.

É também elemento útil em uma análise profunda da estrutura da empresa com a tarefa de pensar em aspectos como sustentabilidade, diversidade cultural, produtos, serviços e sistemas que sejam coerentes e expressivos, sem que a empresa perca a sua personalidade. Afirma ainda que os profissionais designers são especialistas em conceber formas e possuem conhecimento multidisciplinar. Portanto, saber trabalhar o Design na gestão da empresa e pensar no Design como parte essencial de qualquer processo, trará à empresa uma visão mais clara sobre mercado, público-alvo e também colaboradores.

Segundo Borja de Mozota (1998) o Design é uma atividade voltada à solução de problemas, com base em exercício criativo, sistemático e de coordenação. Sendo assim, o Design é uma poderosa ferramenta de gestão, pois a solução de problemas e a coordenação de sistemas também é o trabalho da gestão.

O Design pode ser integrado em todos os âmbitos dentro de uma empresa, como ferramenta prática da organização, auxiliando de maneira visível o desenvolvimento organizacional, melhorando produtos, ambientes, compras, estoque, entre outros processos e elementos organizacionais. O Design pode também ser utilizado como forma de pensar, auxiliando de maneira intangível o desenvolvimento da organização, colocando pessoas como centro das decisões. Este processo é conhecido atualmente como Design Thinking, tema abordado na próxima subseção.

Best (2012, p. 8) afirma que Gestão é um termo que se refere a pessoas e processos que estão envolvidos no gerenciamento, na administração, na organização e no controle de uma empresa, e diz ainda que Gestão do Design “é o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e

procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte de nossa vida diária.”

Saber utilizar o Design como ferramenta de Gestão pode auxiliar fortemente nas tomadas de decisões, pois o Design também envolve a Gestão das relações entre diferentes áreas como Gestão, Design, finanças e marketing em seus diferentes papéis, equipe de projeto, stakeholders, clientes e Designers. O Design como ferramenta de gestão tem como principal objetivo reunir as pessoas envolvidas nos processos e projetos de forma coerente, interdisciplinar e colaborativa, considerando todos os aspectos do contexto empresarial, político, social e ambiental, formando assim, uma experiência produzida com prazer e financeiramente viável. (BEST, 2012).

Best (2012) também explica que o Design é uma ferramenta de resolução de problemas, e que um problema pode se tornar uma oportunidade, auxiliando na direção que a empresa deve seguir para esta resolução, como buscar novos stakeholders, por exemplo.

2.2 DESIGN THINKING

Viana (2011) afirma que o Design Thinking como disciplina tem por objetivo identificar e solucionar problemas tendo pessoas como centro de suas decisões. Sob esse ponto de vista tudo o que prejudica ou impede experiências emocionais, estéticas e cognitivas ou o bem-estar do indivíduo, pensando em todos os aspectos da vida, é um problema a ser resolvido. A maneira de pensar do designer, ou o, Design Thinking, é considerado uma boa ferramenta para a solução de problemas, pois se utiliza de um raciocínio pouco convencional no meio empresarial, pois entende que os problemas que afetam o bem-estar das pessoas são de “natureza diversa” e nestes aspectos é necessário entender os contextos no qual essas pessoas estão inseridas e sua cultura, para assim ter uma visão mais completa, identificar barreiras e gerar soluções para vencê-las. Quando investe neste tipo de mapeamento, o designer consegue ter uma visão mais assertiva e possivelmente trará melhores soluções.

Podemos notar o uso do Design Thinking quando há a integração das diferentes áreas da empresa. Notando as tendências para 2017 no salão de Móveis de Milão, por exemplo, o designer pode buscar pela concepção de um

ambiente que possua o que observou, desde linhas a paleta de cores. Nesse momento, junto à equipe de Marketing e Publicidade gera uma campanha com o foco neste ambiente, ou seja, uma promoção que foca em aspectos sensoriais e de geração de valor, não em precificação. Por fim, auxilia o setor de compras nos produtos a serem escolhidos, otimizando o estoque e o processo do setor financeiro.

2.3 O DESIGN NA GESTÃO DE COMPRAS E ESTOQUES

A integração do Design na empresa não altera exclusivamente as políticas dos produtos, mas altera também toda a política do mix de Marketing, promoção, comunicação, preço, distribuição e vendas, pois busca unificar e trazer coesão entre produto, publicidade e promoção, enfatizando a mídia, como produtos e espaços comerciais em um mundo que possui publicidade em demasia (Borja de Mozota, 2011)

Entende-se que compras é um processo em que a empresa adquire os materiais necessários para o seu funcionamento. Esta atividade exige que os profissionais possuam amplo conhecimento sobre os produtos, normas de fornecimento, exigências das especificações técnicas e vários outros fatores. Tradicionalmente compras possui a definição como o ato de “comprar a qualidade de material correto, no tempo certo, na quantidade estritamente necessária, do fornecedor certo, ao preço mais adequado”. (Universidade Luterana do Brasil, 2009)

O profissional Designer fará uma ampla análise do mercado e como o Design possui o foco em pessoas para a resolução dos problemas, buscará de forma mais assertiva entender as necessidades do público-alvo. Nesse aspecto auxiliará no processo de compras, podendo entender a latência do mercado e criar necessidades, fazendo a integração da parte financeira da empresa com a parte de criação, marketing. O valor que o Design pode agregar ao produto possivelmente criará oportunidades para investimento em comunicação. (Borja de Mozota, 2011)

A integração Design, Compras e Marketing pode trazer grandes melhorias dentro da empresa, pois será possível planejar de forma mais coerente as compras e automaticamente o estoque. Pois além de auxiliar nas demandas,

essa integração pode auxiliar na organização ergonômica do estoque, no ajuste layout físico do ambiente e na organização do fluxograma, poupando tempo, espaço e dinheiro.

2.3.1 DESIGN DE AMBIENTES, COMPRAS E ESTOQUES

O Design de Ambientes é o planejamento dos espaços físicos de uma empresa. E a criação desses espaços possui um papel fundamental na qualidade de trabalho que será desenvolvido nesses locais, auxiliando também na criação de uma cultura própria e na comunicação da estratégia. (Borja de Mozota, 2011).

Em ambientes comerciais o Design de Ambientes pode ter um papel importante na decisão de compra realizada pelo cliente. Por isso é de grande importância o investimento nesse tipo de Design, melhorando o layout da loja e suas vitrinas, por exemplo.

Com a criação de um layout padrão, cores e iluminação o ambiente cria identidade e consegue comunicar a cultura e a estratégia, independentemente de onde a empresa esteja localizada.

Neste aspecto, o Design de Ambientes pode auxiliar a gestão de compras, pois tendo o layout bem definido será possível compreender de forma mais clara as necessidades da empresa e dos clientes, o que de fato estão buscando e até mesmo induzir os clientes a comprar o que a empresa precisa diminuir em estoque, agregando valor, sem diminuir custos de mercadoria em promoções “limpa estoque”.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho foram feitas pesquisas bibliográficas sobre Gestão em Design, Design Thinking, e um estudo de caso da empresa Cielo Móveis em seu processo de compras e estoque de produtos, com a finalidade de entender o processo de gestão da mesma e verificar se há uma gestão pautada no design. Em caso negativo, o objetivo era propor aplicações desse tipo de gestão como estratégia para agregar valor à empresa, fazendo-a crescer de forma mais vigorosa e assertiva.

Metodologicamente, para realização do estudo de caso, foi necessário: (1) entrevistar gestores e equipe de marketing e (2) entrevista com vendedores e gerentes comerciais. As entrevistas permitiram perceber o modelo de gestão do diretor de compras no modelo “retrovisor”, analisando o histórico da empresa e fazendo uma projeção de lucros para poder realizar as compras e também o modo que os vendedores auxiliam com suas “dicas”, causando uma confusão na identidade das lojas.

Foram realizadas entrevistas por mensagens com a Assistente de Marketing Mahara de Gouvêa, e diversas conversas informais com os vendedoras e gerentes comerciais das lojas do Tarumã e Linha Verde, ambas situadas em Curitiba.

Para a obtenção dos resultados, além das entrevistas, foi de suma importância o período em que trabalhei nas lojas acima citadas, pois através de uma pesquisa de observação pude entender o comportamento dos consumidores e o funcionamento das lojas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CIELLO MÓVEIS

Os dados para a descrição da empresa foram obtidos pelo TCC realizado pelo diretor comercial Anderson Cielo: “Planejamento estratégico para empresa familiar varejista de Curitiba e região metropolitana” no ano de 2009. A empresa Cielo Móveis nasceu a partir de uma experiência negativa do empreendedor com o cliente do setor de pisos e revestimentos, quando ele precisou utilizar o serviço e percebeu uma área com grande carência de mão de obra qualificada. Em seus 14 anos de existência, a empresa passou por diversas alterações, como reposicionamento da marca e mix de produtos, deixando de comercializar pisos e revestimentos e atendendo somente ao ramo moveleiro.

A empresa trabalha com 20 fornecedores ativos, atualmente, possuindo um mix de produto bastante extenso. Trabalha com praticamente toda a parte de mobília solta para residência, como: sofás, estantes, racks, mesas laterais, mesas de centro, aparadores, mesas de jantar, cadeiras, poltronas, tapetes, decoração, camas, puffs, guarda-roupas e também com móveis planejados, para cozinhas e quartos.

Hoje a Cielo possui quatro lojas no Paraná, uma em São José dos Pinhais, duas situadas no Tarumã, em Curitiba e a mais recente na Linha Verde, também em Curitiba. As lojas do Tarumã estão situadas no mesmo terreno, no entanto uma trabalha exclusivamente com a parte de quartos e a outra com a parte de salas, cozinhas e salas de jantar. Já as outras duas lojas trabalham com todo o mix de produtos da empresa, pois a ideia é que o cliente encontre tudo em um mesmo local.

A missão da empresa é “Garantir móveis de qualidade para toda casa transformando-a em lar aconchegante” e tem como visão “ser a primeira opção em compra de móveis de qualidade e em empresa para se trabalhar na Grande Curitiba até 2020.” Como consta no site da empresa.

Devido ao extenso mix de produto, a empresa pode atender a um público bem diversificado, porém nos dias atuais o foco principal está nas classes C e B, tendo como principais clientes casais que estão começando a vida, mobiliando

sua primeira casa e, por vezes, famílias que estão reformando a sua casa em busca de mais conforto e beleza.

As compras das mercadorias são feitas pelo diretor comercial, que avalia através do histórico de compras e de uma projeção de vendas o que deve constar em maior quantidade no estoque. Cada loja possui um funcionário que organiza o showroom e solicita o que gostaria que constasse em sua loja, pois entende-se que cada loja possui um tipo de cliente distinto das outras. O ponto mais crítico, em termos de compras, são os meses de dezembro e janeiro, pois os fornecedores parceiros entram em recesso por 30 dias, aproximadamente, impossibilitando qualquer pedido neste período.

O grande foco da empresa é ter menos estoque e trabalhar mais intesamente por encomenda, tendo em vista que o pedido é feito somente após o pagamento do cliente, tendo este que esperar um prazo de até 45 (quarenta e cinco) dias para receber a mercadoria em sua casa. Porém, ao final de cada ano, a empresa precisa de um planejamento bem elaborado de suas compras e estoques para suprir as necessidades dos clientes e da empresa, tendo em vista que neste período uma encomenda pode demorar até 60 (sessenta) dias para chegar até a casa do cliente.

A empresa, ao longo de sua história, diminuiu consideravelmente a quantidade de fornecedores com os quais trabalha. Optou por aqueles que estão mais alinhadas ao mercado atual, com produtos com Design mais arrojado e também que atendem melhor as necessidades de seu público-alvo com o menor prazo possível.

4.2 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO PAUTADA NO DESIGN NA CIELLO MÓVEIS

Após análise dos documentos e das entrevistas com os responsáveis pela parte de gestão de compras e estoque da empresa, percebeu-se que a Ciello Móveis, apesar de ser uma empresa que possui o Design como fator de diferenciação em seu mix de produto, não possui a gestão pautada no Design. Trabalha de forma convencional, observando o seu próprio histórico como base para realizar os planos futuros. Neste aspecto, a empresa está um pouco presa ao seu modelo de gestão de compras, deixando a desejar no quesito inovação. Em se tratando deste mercado tão competitivo, que é o varejo de móveis, esse

posicionamento pode acarretar numa estagnação no mercado e a queda de vendas.

Apesar de a empresa possuir lojas em regiões muito distintas e com públicos diferentes é essencial que a empresa crie uma identidade, ou seja, o cliente deve sentir que está dentro de uma Cielo Móveis independentemente da localização em que esta se encontra. Portanto é necessário que a empresa invista no Design de Ambientes de suas lojas para criar identidade e conseguir comunicar de forma clara sua cultura e a comunicação estratégica de sua marca em todas as suas lojas de forma coesa.

Quanto às compras, atualmente são feitas por um profissional qualificado que possui amplo conhecimento dos produtos e fornecedores com boa capacidade de negociação. No entanto, poderia aperfeiçoar sua atuação com base na aplicação do Design, pois como não possui formação na área e não possui uma equipe responsável por esta pesquisa, fica preso sempre ao estilo de compras “retrovisor”. Isso pode fazer com que a empresa não acompanhe tendências de mercado e sociais importantes, não prevendo acontecimentos como mudança de tendências.

Seguindo as dicas dadas por um colaborador para a sua respectiva loja, pode fazer com que a empresa perca completamente sua identidade, pois os vendedores das lojas possuem uma visão ainda menos clara sobre mercado e tendências. Impondo gostos pessoais e vivência local como quesito de escolha, esses profissionais podem acarretar um verdadeiro desastre na organização e dinâmica das lojas. Pode-se perceber essa tendência hoje na disparidade na organização das lojas atuais.

Notou-se, por exemplo, que a loja da Linha Verde situada em Curitiba, possui um foco mais voltada ao Design, pensando em ambientação da loja, escala de tons e maior coerência em layout, pois o colaborador responsável pelas dicas desta loja possui formação na área, o que não observa-se na loja de sofás do Tarumã, também situada em Curitiba, lá predomina a repetição de mercadoria, pouca ambientação coerente e uma escala de tons monocromáticas. Mas em todas as lojas há uma bagunça generalizada com o uso do ambiente por vendedores e clientes, com reposição de mercadoria na loja sem planejamento, o que ocasiona uma poluição visual e confusão nos clientes na hora da escolha dos produtos.

5 CONCLUSÃO

Percebe-se que o mercado varejista de móveis possui ampla concorrência, caracterizando um mercado cada vez mais acirrado. Portanto ter um diferencial competitivo é de extrema importância para a sustentabilidade da empresa. Nesse contexto a Gestão em Design pode ser este diferencial que agregará valor e identidade à organização, destacando-a dos demais concorrentes.

Neste contexto a gestão em Design pode auxiliar a empresa em diversos pontos e os gestores devem estar atentos aos benefícios que o Design pode trazer para sua empresa e avaliar as competências existentes para a execução das atividades organizacionais.

Diante do exposto, uma das motivações para a execução desta pesquisa foi a oportunidade de demonstrar como o Design pode ser eficaz na resolução de problemas organizacionais, a partir do momento que ele tem pessoas como centro de suas soluções, humanizando as decisões e trazendo soluções inovadoras, que agregam valor e identidade para a empresa.

Ao analisar a empresa Cielo Móveis, percebe-se que, apesar de trabalhar com Design em seus produtos, a empresa ainda precisa pensar melhor o Design em outros âmbitos empresariais, trazendo a maneira de pensar do Design, o Design Thinking, para dentro da organização, auxiliando nas tomadas de decisão, principalmente quando se fala em compras e estoques. Pois é essencial para a manutenção da empresa comprar produtos que se encaixam melhor ao público-alvo pretendido sem que a empresa perca a sua identidade ou faça disputa somente com promoção.

É necessário que a empresa demonstre seu valor dentro do mercado e se destaque pelo empreendedorismo, elemento percebido no surgimento da empresa, com a necessidade de prestar um serviço de alta qualidade e desempenho. Neste aspecto deve sempre pensar em Design e Inovação.

6 BIBLIOGRAFIA

BORJA DE MOZOTA, Brigitte: Gestão do Design: Usando o Design para Construir Valor de Marca e Inovação Corporativa/ Brigitte Borja de Mozota, Cássia Klopsch, Filipe Campelo Xavier da Costa: Tradução: Lene Belon Ribeiro; Revisão técnica: Gustavo Severo de Borba – Porto Alegre: Bookman, 2011

NEUMEIER, Marty: A empresa orientada pelo Design: Como construir uma Cultura de Inovação Permanente: Bookman, 2010

BEST, Kathrin: Fundamentos de Gestão do Design

EMERY, Stewart, BRUNNER, Robert: Gestão estratégica do Design – Como um ótimo Design fará as pessoas amarem sua empresa

HEATHER, M. A. Fraser – Design para Negócios na prática, Porto Alegre: bookman, 2012

ALVARO, Guillermo: Branding – Design e estratégia de marca, Demais Editora, 2ª Edição, 2012.

ANDERS, Robert “Defining, Mapping and Designing the Design Process.” Design Management Journal, Summer - 2000

<http://www.bucalo.com.br/blog/o-melhor-do-salao-do-movel-de-milao-2017/> -
Acessado em 17/07/2017

<http://casavogue.globo.com/Design/Feiras/Salao-do-Movel-de-Milao/noticia/2017/04/milao-2017-25-highlights-do-salao-do-movel.html> -
Acessado em 17/07/2017

CIELO, A. V. Planejamento Estratégico Para Empresa Familiar Varejista de Curitiba e Região Metropolitana. 2009. 57 folhas. Monografia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Curitiba 13 de Agosto de 2009.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte: Challenge of Design Relationships: The Converging Paradigm, Management of Design Alliances, 1998.

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL: Administração de Estoque e Compras, Curitiba, 2009