

A INTERFACE ENTRE DESIGN ESTRATÉGICO E MARKETING ESTRATÉGICO

Ana Paula Steigleder¹, Leandro Miletto Tonetto²

Resumo: O *design* estratégico é uma área que surgiu nos anos 90 e que vem sendo pesquisada a fim de ocupar um lugar nas organizações. *Design* estratégico e *marketing* estratégico são áreas-limite, que em determinados momentos parecem sobrepostas. Esta pesquisa surgiu com o objetivo de compreender a interface entre essas áreas, incluindo seus pontos de contato, suas diferenças, suas formas de colaboração e possíveis conflitos. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com Doutores com formação em *Design* Estratégico e *Marketing*. Pode-se afirmar que, na percepção dos profissionais, existem possibilidades de colaboração entre as áreas, respeitando-se particularidades da especificidade de cada profissão.

Palavras-chave: *Marketing* Estratégico. *Design* Estratégico. Gestão. Projeto.

1 INTRODUÇÃO

O *marketing* é uma área que ocupa um importante espaço na gestão das organizações. O *design* estratégico é uma área nova que começa a atuar no setor da gestão das organizações. Tendo em vista as proximidades das áreas, o tema “a interface entre *design* estratégico e *marketing* estratégico” foi proposto para esta pesquisa.

Esta pesquisa surgiu a fim de proporcionar uma reflexão sobre as competências dos profissionais da área do *marketing* estratégico e do *design* estratégico e compreender suas relações. De forma complementar, cabe também conhecer suas características, relações, colaborações, limites e conflitos.

O método para esta pesquisa foi qualitativo, de caráter exploratório, feito por meio da análise da fundamentação teórica, iniciando pelo *design*, *design* estratégico, *marketing* e finalizado pelo *marketing* estratégico. Foram também desenvolvidas entrevistas com um público específico (doutores com formação dupla em *Design* Estratégico e *Marketing*), a fim de levantar informações não encontradas na bibliografia e também comparar as respostas com a bibliografia analisada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Do *Design* ao *Design* Estratégico

Contemporaneamente, o *design* trabalha sobre características a satisfazer algumas exigências, como: funcionalidade, ergonomia, flexibilidade, personalização, coerência com a imagem da marca,

1 Mestrado em *Design* pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2010). Professora da Univates. ana@anapauladesign.com.br

2 Doutor em Psicologia (Área de Cognição Humana) pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2009). Docente no Programa de Pós-Graduação em *Design* da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. ltonetto@gmail.com

antecipação ou adesão às tendências, impacto sensorial, variedade, durabilidade e a identificação com o imaginário do consumidor (DESERTI, 2007).

Segundo Flusser (2007), no final do século XIX fez-se uma separação entre o mundo das artes e o mundo da técnica e das máquinas, o que dividiu a cultura em dois ramos: o científico, quantificável (duro), e o ramo estético, qualificador (brando). Nesta época, a separação tornou-se insustentável, e a palavra *design* entrou neste contexto, como uma espécie de ponte entre os dois ramos, pois exprimia a conexão entre arte e técnica. Desta forma, o *design* significa a junção da arte e da técnica, com pesos equivalentes, tornando possível um nova visão de cultura.

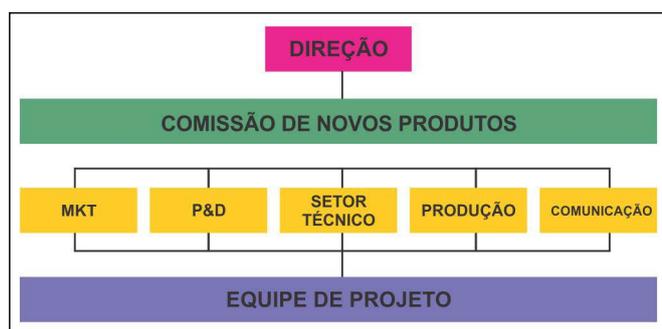
Um novo olhar sobre o *design* vem sendo estudado a partir dos anos 90, definindo métodos de pesquisas a serem aplicados em organizações. O objetivo é estruturar um pensamento que vê a disciplina como um dos principais atores do desenvolvimento das estratégias empresariais, denominado *design* estratégico.

O *design* estratégico é uma área recente, que está presente em uma pequena parcela de organizações no cenário nacional. *Design* estratégico é um sistema que inclui diversos pontos de vista, modelos articulados e várias perspectivas disciplinares, incluindo abordagens em termos de operação, de instrumentos e de modelos de construção.

Para o *design* estratégico, é necessário definir qualidades e características. Nesse contexto, o *designer* desempenha um papel de administrador e inovador, que coordena uma equipe multidisciplinar (ZURLO, 2010; MOZOTA, 2011). A competência do *design* estratégico opera de modo a construir um processo consciente de reconfiguração, ou configuração de horizonte para uma empresa (CELASCHI, 2007).

Segundo Celaschi (2007), as relações entre as organizações e os consumidores não se desenvolvem apenas por meio dos produtos industriais, mas por meio de articulações empresariais internas. As administrações necessitam de um bom conhecimento de cultura de projeto. É importante que a empresa se estruture para integrar no seu interior as competências de *design*, não apenas no produto em si, mas nas competências referentes ao processo da trajetória de inovação e de novas soluções conceituais. A Figura 1 apresenta um possível modelo organizativo interfuncional da comissão de novos produtos proposto por Deserti (2007).

Figura 1 - Modelo organizativo interfuncional.



Fonte: Deserti (2007).

Quanto mais distante a relação do *designer* (projetista) com a empresa, maior será o esforço de análise e de interpretação da empresa por parte do *designer*. O *designer* neste contexto torna-se um “promotor de inovação”, inserido no modelo organizacional de uma empresa.

A cadeia de valor é uma ação multidisciplinar que necessita de contribuições de operadores de diferentes disciplinas. Nesse caso, a contribuição da cultura de projeto (*design*), poderá oferecer condições para a cadeia de valor. A criação ou modificação de um produto refere-se a uma ação abrangente, que é considerada a totalidade de um sistema-produto e não apenas a dimensão física, ou seja, o *designer* não terá apenas o controle único do produto, e sim um mix do produto, da comunicação e do serviço – o sistema-produto (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007).

Segundo Manzini e Vezzolli (2008), o termo *design* deve ser entendido no seu significado mais amplo e atual, que não se aplica somente a um produto físico (material, forma, função), mas que se estende ao sistema-produto, ou seja, ao sistema integrado de produto, de serviço e de comunicação com o qual as empresas se apresentam no mercado.

O *design* se alimenta de algumas capacidades funcionais no agir estratégico, como por exemplo, a capacidade de ver, entendida como capacidade de leitura orientada dos textos e dos sistemas, a capacidade de prever, entendida como capacidade de antecipação crítica do futuro, e a capacidade de fazer ver, entendida como capacidade de visualizar cenários futuros (ZURLO, 2010).

Segundo Celaschi (2007), o processo de inovação de mercadorias por meio do *design* é dividido em duas etapas: o projeto e o metaprojeto. O projeto é a forma como se organizam os fatores para a obtenção de um resultado, pré-figurando. O metaprojeto, por sua vez, é a idealização e a programação do processo de pesquisa e projeção. Nessa fase, se estabelecem entre os mediadores e a empresa as dimensões e as qualidades do problema que se pretende resolver: tempos, recursos, modos, atores, sistema de comando do processo.

A primeira fase de um metaprojeto refere-se à pesquisa contextual, na qual são delineados os estímulos aptos a colocar ou reposicionar o arranjo estratégico de uma empresa. É possível levantar informações úteis para interpretar como seria possível derivar do ambiente os autores que levam ao processo de inovação, como recursos disponíveis, empresa de referência, tipologia de produto, mercado a perseguir, comportamento da concorrência, estrutura da distribuição e o modelo de cadeia de valor. Esse levantamento destinar-se-á a um dossiê empresa-mercado.

A segunda fase refere-se à construção de um sistema de oportunidades, chamado de pesquisa *blue-sky*, um sistema de informações úteis que faz despertar faíscas criativas que direcionam a criatividade. Esse levantamento destinar-se-á a um dossiê de cenários de inovação. Esta segunda fase tem uma dimensão mais visual, feita de referências de materiais, similar a outras áreas nas quais são chamados de *moodboard* ou *trend book* (DESERTI, 2007).

2.2 Do Marketing ao Marketing Estratégico

O *marketing* envolve uma série de processos como a criação, a comunicação, a entrega de valor para os clientes, a entrega de valor aos consumidores, gerenciamento/administração do relacionamento com o consumidor e beneficiando. Um dos principais objetivos do *marketing* é desenvolver relacionamentos duradouros com as pessoas e as organizações, que podem afetar direta ou indiretamente o sucesso das atividades de *marketing* em uma empresa. O *marketing* bem sucedido requer um profundo conhecimento dos clientes, dos concorrentes e dos colaboradores (KOTLER, 2006).

O papel da área pode ser desdobrado em três aspectos: a identificação dos requisitos do consumidor, a decisão do posicionamento competitivo a ser adotado e a implementação da estratégia de *marketing*. A primeira tarefa é identificar os requisitos dos consumidores e comunicá-los. As expectativas do consumidor devem ser muito bem compreendidas para então serem comunicadas aos projetistas. A segunda tarefa compreende reconhecer a heterogeneidade dos mercados. Nessa

etapa será definido o mercado-alvo. E a terceira tarefa é alinhar todos os recursos organizacionais relevantes para planejar e executar a satisfação do cliente (KOTLER, 2006; HOOLEY et al., 2011).

Conforme Kotler (2006), o processo de criar, entregar e comunicar valor requer atividades diferentes de *marketing*, o que direcionará para o planejamento estratégico. Um plano de *marketing* é um instrumento para direcionar e coordenar o *marketing*, que mostra os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida.

Segundo Ferrell e Hartline (2006), o plano de *marketing* refere-se a um manual de implementação, avaliação e controle de *marketing*. Para desenvolvê-lo, deve-se pensar na coleta de informações de várias fontes diferentes. Um plano de *marketing* pode ser redigido de várias maneiras: pode ser desenvolvido para produtos, marcas, mercados-alvo, setores específicos, entre outros. A Figura 2 apresenta a estrutura de um típico plano de *marketing*.

Figura 2 - Estrutura de um plano de *marketing*.

1	SUMÁRIO EXECUTIVO. a. Sinopse. b. Principais aspectos do plano de marketing.	4	METAS E OBJETIVOS DE MARKETING a. Metas de marketing. b. Objetivos de marketing.
2	ANÁLISE DA SITUAÇÃO. a. Análise do ambiente interno. b. Análise do ambiente do consumidor. c. Análise do ambiente externo.	5	ESTRATÉGIAS DE MARKETING a. Mercado-alvo primário e composto de marketing b. Mercado-alvo secundário e composto de marketing
3	ANÁLISE SWOT a. Forças. b. Fraquezas. c. Oportunidades. d. Ameaças. e. Análise da matriz Swot. f. Estabelecimento de um foco estratégico.	6	IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING a. Questões estruturais b. Atividades de marketing tático.
		7	AVALIAÇÃO E CONTROLE a. Controle formal de marketing b. Controle informal de marketing c. Avaliações financeiras.

Fonte: Ferrell e Hartline (2006).

Como abordado, o *marketing* estratégico e o *design* estratégico apresentam, na teoria, muitas ferramentas e atividades em comum, que deverão ser assimiladas e interpretadas para que, no momento de atuação, as duas áreas se complementem e não se confundam dentro de uma organização.

3 MÉTODO

Foi realizado um estudo qualitativo de cunho exploratório, a fim de discutir em profundidade a relação entre as áreas do *marketing* estratégico e do *design* estratégico. A pesquisa exploratória pode ser utilizada para formular ou definir um problema com maior precisão, identificar cursos alternativos de ação, desenvolver hipóteses e ter uma melhor percepção sobre um tópico em estudo, a fim de elaborar uma abordagem do problema e estabelecer prioridades na pesquisa (MALHOTRA et al., 2005).

Foram realizadas, nesta abordagem, entrevistas em profundidade com profissionais doutorados e com formação em ambas as áreas – *design* estratégico e *marketing*. Como abordado na revisão da literatura, a disciplina de *design* estratégico é recente, o que dificultou encontrar profissionais com uma dupla formação, definindo-se o estudo como um estudo de casos múltiplos (STAKE, 1995). A pesquisa foi realizada com três doutores, conforme mostra a Figura 3. Com o intuito de preservar os entrevistados, foram dados a eles nomes fictícios.

Figura 3 - Formação dos Entrevistados

ENTREVISTADO	GRADUAÇÃO	ESPECIALIZAÇÃO	MESTRADO	DOCTORADO
Pedro	Administração	—————	Administração	Administração
Carla	Administração	Design Estratégico	Administração	Design
João	Administração	Design Estratégico	Administração	Administração

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado e foram realizadas em momento e local de conveniência para cada um dos entrevistados. Elas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise, seguindo a técnica de Análise de Conteúdo, que conforme Aaker et al., (2007), é uma técnica de observação utilizada para analisar unidades de material escrito por meio de regras cuidadosamente aplicadas. Por meio da Análise de Conteúdo, os resultados foram compilados, e esse material gerou o texto da análise dos resultados, apresentado na próxima seção.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados das entrevistas foram organizados de acordo com o seguinte recurso: são apresentadas as categorias; na sequência, elas são explicadas (de acordo com a visão dos entrevistados); em seguida, é apresentada a fala mais relevante para caracterizar o conteúdo descrito; para finalizar, é feita uma discussão com a teoria sobre cada tema proposto.

4.1 O foco de atuação do *design* estratégico

Segundo o parecer dos entrevistados, como foco de atuação, o *design* estratégico se aproxima muito do mundo da gestão, apesar de não ocupar um lugar na gestão de uma organização. Também foi afirmado que o *design* estratégico é uma abordagem e não uma teoria, e que os profissionais que atuarem nessa área dentro de uma organização terão que integrar diferentes conhecimentos de distintas áreas ou setores em que trabalharão como, por exemplo, o *marketing*, a produção, os recursos humanos, entre outros. O entrevistado Pedro define quanto ao foco de atuação do *design* estratégico:

[...] não enxergo o design estratégico como uma função que ocupe um espaço de gestão, porque não tem gestão no design estratégico. O design estratégico ainda está se definindo. Ele vem como um processo cultural, uma proposta de repensar o negócio em específico, ele faz parte de um projeto, quer seja um projeto para a organização quer seja um projeto de produto, de serviço, de um plano.

Conforme Deserti (2007), o profissional de *design* estratégico desenvolve uma integração com as outras funções do modelo organizativo, operando como mediador, e confronta-se com um sistema complexo de exigências e vínculos: de um lado a empresa, de outro lado o consumidor.

4.2 A atividade do *design* estratégico nas organizações

Conforme os entrevistados, o papel da pessoa que fará o trabalho de *design* estratégico poderá ocupar um espaço que definirá os caminhos da empresa, tanto como produto quanto como posicionamento. A entrevistada Carla relata que:

[...] o designer estratégico, ou seja, a pessoa que desempenha o papel da atividade do design estratégico na empresa, é uma espécie de facilitador, de cocriador.

Para Deserti (2007), o profissional do *design* estratégico insere-se no modelo organizacional, no setor técnico e na atividade metaprojetual, no setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Celaschi (2007) afirma que não faz sentido contratar um *designer* para o desenvolvimento de um ou mais produtos inovadores se esse *designer* não estiver pronto para desenvolver um processo interno de inovação em toda a organização. Dessa forma, reforça o relato da entrevistada Carla, ressaltando que o papel do *design* estratégico na empresa é ser uma espécie de facilitador e de cocriador, que estará dentro da empresa, integrado em toda a organização.

4.3 A atividade do *marketing* estratégico nas organizações

Em relação à atividade do *marketing* estratégico nas organizações, os entrevistados ressaltaram que o *marketing* é diferente do *design*, pois tem uma função importantíssima de gestão nas organizações, papel que o *design* não tem. Também afirmaram que tudo o que estiver relacionado à diferenciação de mercado está relacionado ao *marketing*, e que ele hoje é um componente fundamental das estratégias das empresas. Nesse aspecto, esse é um espaço que o *design* está tentando abrir e que atualmente está ocupado pelo *marketing*. A entrevistada Carla relata que:

[...] o marketing é aquela área organizacional responsável por dialogar com o mercado, é a função organizacional que tem de conversar com o mercado e realizar as trocas de valores.

Conforme Kotler (2006), um dos principais objetivos do *marketing* é desenvolver relacionamentos duradouros com as pessoas e as organizações. O *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Requer um profundo conhecimento dos clientes, dos concorrentes e dos colaboradores, envolvendo uma série de diferentes atividades de *marketing* como a criação, a comunicação, a entrega de valor para os clientes e, principalmente, o gerenciamento/administração das organizações. O relato dos entrevistados reforça a proposição de que o *marketing* possui uma função importantíssima de gestão nas organizações.

4.4 A relação do *marketing* estratégico e do *design* estratégico nas organizações

Segundo os entrevistados, existem relações do *marketing* estratégico e do *design* estratégico. Por exemplo, existe um modelo de projeto em *design* estratégico chamado de metaprojeto, que tem duas vertentes de pesquisa: a pesquisa contextual e a pesquisa *blue sky*. A pesquisa *blue sky* é a pesquisa de referência. Já a pesquisa contextual é semelhante à pesquisa convencional de *marketing*, na qual se investiga o usuário, a concorrência, as tendências de uma forma mais ampla e a indústria na qual a empresa está inserida. Também foi afirmado que o *design* estratégico busca conhecer necessidades e desejos. Ele faz o desenvolvimento de um produto em nível de atributo, enquanto que o *marketing* também busca estas necessidades, mas não se aprofunda tanto quanto o *design* estratégico nesse aspecto. O entrevistado Pedro resume a relação do *marketing* estratégico e do *design* estratégico nas organizações:

[...] o design estratégico é uma junção de diversas áreas do conhecimento. Grande parte do embasamento do design estratégico vem do marketing. O olhar para o mercado tem muito do marketing. Não que sejam as mesmas coisas. Acho que existe grande complementaridade. Acho que existem funções que são claras, formas diferentes de enxergar o mesmo problema.

Conforme Celaschi (2007), existe um modelo de projeto chamado de metaprojeto, no qual são encontrados estímulos a colocar ou reposicionar o arranjo estratégico de uma empresa. Uma parte deste modelo refere-se a pesquisa contextual. Através dela, é possível levantar informações para

interpretar como seria possível derivar do ambiente os autores que levam ao processo de inovação, como recursos disponíveis, empresa de referência, tipologia de produto, mercado a perseguir, comportamento da concorrência, estrutura da distribuição e o modelo de cadeia de valor.

A pesquisa contextual, segundo os entrevistados, é uma das vertentes da pesquisa do metaprojeto, é tanto aplicada para a área do *marketing* estratégico quanto para a do *design* estratégico. Pode-se afirmar que essa é uma relação em comum entre as duas áreas e, portanto, um espaço de possível colaboração entre as áreas.

A análise do conteúdo das entrevistas mostra, nessa direção, que o *design* estratégico e o *marketing* estratégico podem atuar nas organizações de forma complementar. Podem compartilhar algumas tarefas (como a pesquisa contextual), respeitando as especificidades de cada um, como a pesquisa *blue sky* (*design* estratégico) e a função de gestão (*marketing* estratégico).

4.5 As estratégias do *marketing* e do *design* estratégico

Os entrevistados afirmaram que *design* é projeto e que ele se manifesta no momento do processo de desenvolvimento de um produto, em um momento muito limitado. Observaram que, se pensarmos em ciclo de vida de um produto, o grande predomínio do *design* estratégico é antes do ponto zero, antes do ciclo iniciar.

O *marketing* é gestão, e isto não quer dizer que não ocorra todo um esforço de pesquisa de *marketing* durante a etapa de projeto, assim como não quer dizer que não ocorram interferências do *design* estratégico ao longo da vida de um produto, incluindo o aumento do uso para criar uma plataforma e diversificar linhas, criação de PDVs (ponto de venda), comunicação etc. Os entrevistados também afirmaram que os profissionais que atuam como *designers* nas organizações precisam sair da sua zona de conforto, pois eles têm muito mais a dizer. Podem influenciar não somente o projeto de produtos em vários momentos, atuando inclusive em um caráter estratégico dentro das organizações, não sendo apenas um executor, mas alguém que possa pensar no futuro de uma organização. O entrevistado Pedro relata que:

[...] em nível estratégico, o design estuda muito pouca estratégia. Ele é caracterizado muito mais pelo design do que por fora do design, o que não ocorre com o marketing. O marketing tem um olhar mais estratégico que é entendido como estratégia.

Segundo Mestriner (2002), o *design* é a atividade de projetar, seguindo uma metodologia de projeto que leva em consideração a função final do produto, suas características técnicas e do sistema produtivo, as características e necessidades do mercado e do destinatário final do produto, ou seja, o consumidor. Uma nova forma de ver o *design* vem sendo estudada, que define métodos de pesquisas a serem aplicados em organizações, em que o objetivo é estruturar um pensamento que vê a disciplina como um dos principais atores do desenvolvimento das estratégias empresariais. Desta forma, o *designer* poderá orientar a empresa a projetar projetando estratégia, estimulando a organização para futuramente inserir a função do *design* estratégico (MAURI, 1996 *apud* FRANZATO, 2010).

Conforme Zurlo (2010), o agir estratégico do *design* se alimenta de algumas capacidades como, por exemplo, a capacidade de ver, a qual refere-se à observação dos fenômenos muito além da superfície visível. A capacidade de prever está correlacionada à capacidade de ver e está estritamente relacionada à dimensão criativa. Partindo de dados limitados e parciais, é interpretado e antecipado aquilo que poderia ser uma abordagem crítica, isto é, são filtrados conhecimentos e informações para avaliar a viabilidade. Para finalizar, a capacidade de fazer ver é entendida como capacidade de visualizar cenários futuros que torna visível o campo do possível e é um instrumento

potente de aceleração do processo de decisão. Por exemplo, pode-se citar o protótipo, que é um instrumento imediato de compreensão para a tomada de decisão.

O *marketing* é inserido na função organizacional que trabalha integralmente o gerenciamento/administração. O sucesso da estratégia de *marketing* pode ser colocado em risco sem um bom plano de implementação da estratégia. A etapa de implementação da estratégia de *marketing* depende dos empregados da organização. Portanto, questões como liderança, motivação de empregados, comunicação e treinamento são importantíssimas para o sucesso da implementação (FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER, 2008).

Conforme os relatos dos entrevistados, o *marketing* vem trabalhando há muito tempo com estratégias. Já os profissionais da área do *design* estratégico devem enxergar os projetos com caráter mais estratégico dentro das organizações (KOTLER, 2008).

4.6 Conflitos entre as duas áreas

Conforme os entrevistados, os conflitos são mais fáceis de ocorrer do que a colaboração. Na medida em que o profissional do *design* estratégico se propõe a realizar tarefas que o *marketing* faz, ou vice-versa, com certeza haverá conflitos. Se houver entendimento de quais são as questões centrais de *marketing* e de *design* estratégico, a possibilidade de complemento de trabalhar em conjunto ficará muito mais fácil. O entrevistado João menciona que o *marketing* e o *design* estratégico:

[...] são visões diferentes do mesmo fenômeno, porque os modelos mentais são outros. A lógica do design estratégico é algo que fica no meio do caminho entre o que é visão de marketing e o que é visão ortodoxa de design, desta forma podem ocorrer conflitos.

O *design* estratégico e o *marketing* estratégico são áreas distintas. Analisando a teoria, foi observado que existem algumas ferramentas de uso comum entre as áreas. Portanto, semelhanças sempre ocorrerão, o importante é que, quando os profissionais atuarem juntos em uma organização, saibam distinguir seus espaços, para que haja um complemento de atividade e não um conflito. É justamente em uma lógica multidisciplinar que se conseguirão melhores ideias, melhores soluções, pois se os profissionais pensarem da mesma forma, limitará a capacidade de inovação (DESERTI, 2007).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar e compreender como funcionam, na prática e na teoria, as diferentes disciplinas é uma tarefa importante para que se possa organizar áreas-limite, de maneira a pensar e a atuar juntas de forma colaborativa dentro de uma organização.

O *marketing* estratégico e o *design* estratégico são áreas que muitas vezes podem ser confundidas, mas que, analisando suas características, relações, colaborações e limites, são áreas distintas. Um novo olhar dentro das organizações deverá ser trabalhado para que, nas empresas, os profissionais do *design* e do *marketing* possam em um futuro próximo, atuar juntos e desenvolver projetos e planos de *marketing* de forma colaborativa. Principalmente, as organizações deverão ver o *design* não apenas como desenvolvedor de novos produtos, mas integrado nas ações da gestão empresarial, função que o *marketing* já vem desenvolvendo há algum tempo.

Como dito anteriormente, o *design* estratégico é uma área recente. O *designer* que atuar dentro de uma organização nesse setor deverá rever esse novo olhar para o qual o *design* vem sendo direcionado. Hoje, ele não somente projeta seguindo uma metodologia, mas também se comunica com distintas áreas e setores para desempenhar sua atividade.

O *marketing* também deverá abrir espaço para que o *design* possa entrar e atuar de forma colaborativa com todas as áreas. Como o *design* estratégico é uma área que ainda está se definindo, os conflitos provavelmente serão mais presentes do que a colaboração, mas isso devido ao fato de ser uma área nova. Com o passar do tempo, espera-se que esses conflitos se amenizem e definitivamente haja uma distinção de espaços dentro das organizações.

Vale salientar, por fim, que, tendo em vista a necessidade de priorizar resultados das questões estratégicas no espaço disponível para o artigo, algumas categorias de resultados de caráter ferramental foram excluídas, tanto do *marketing* estratégico quanto do *design* estratégico.

Como limitações da pesquisa, é possível apontar que os resultados são referentes a visões de profissionais sobre a interface entre *design* estratégico e *marketing* estratégico. Por mais que o olhar altamente qualificado dos entrevistados tenha oferecido uma clara compreensão dos temas em estudo, estudos futuros envolvendo a observação do cotidiano desses profissionais (inclusive estudos de caso) seriam de grande valia para ampliar a discussão sobre o tópico.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. Tradutor Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CELASCHI, F. Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporânea. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. (Org.). **Design & inovazione**: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007.

DESERTI, A. Intorno al Progetto: appunti di merceologia contemporânea. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. (Org.). **Design & inovazione**. strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007.

FLUSSER, V. **O mundo codificado**: por uma filosofia do design e da comunicação. Vilem Flusser, organizado por Rafael Cardoso. Tradução Raquel Abi-Sâmara. São Paulo: Cosac Naify, 2007. 224p.

FERRELL, O. C., HARTLINE M. D. **Estratégias de marketing**. São Paulo: Thomson, 2006.

FRANZATO, C. O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. **Strategic Design Research Journal**, [S.l.], 2010.

HOOLEY, G.; PIERCY, N.; NICOLAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Tradução: Luciane Pauleti e Sonia Midori. 4. ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. Tradução Mônica Rosenberg; Brasil Ramos Fernandes; Cláudia Freire; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2006.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**: os requisitos ambientais dos produtos industriais. 1.ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008. 359 p.

MESTRINER, F. **Design de embalagem**: curso básico. 2 ed. rev. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução a pesquisa de marketing**. Tradutor Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MOZOTA, B. B. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2011. 343 p.

STAKE, R. **The art of case research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

ZURLO, F. Design strategico. In: AA. VV. **Gli spazi e le arti**: Opera XXI secolo. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010. v. 4.