



VIII CONGRESSO NACIONAL DE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

# INOVAÇÃO COMO FATOR DE FORTALECIMENTO DE MICROEMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS ATRAVÉS DA GESTÃO DE DESIGN

**Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino**  
(UFSC)

**Camila de Cássia das Dores Ogava**  
(UFSC)

## **Resumo**

*Este artigo visa compreender a Gestão de Design como ferramenta fomentadora de organização, comunicação, criatividade e inovação dentro de micro e pequenas empresas (MPE's). A inovação para as MPE's é um dos principais fatores responsáveis pelo diferencial competitivo, que por sua vez as fortalecem perante o mercado. No entanto, a difusão dos seus conceitos chega de maneira deturpada aos pequenos empreendedores, que entende a inovação e o design como algo além do seu poder aquisitivo.*

*Parte-se então da conceituação de inovação, gestão de design e MPE's para esclarecer a relevância de cada qual, bem como a possível relação mútua entre estes fatores destacando a gestão de design como capaz de contribuir para a competitividade das MPE's através da sua atuação sistemática e estratégica, ao adaptar-se adequadamente ao cenário dessas empresas.*

*Palavras-chaves: Gestão de Design; Inovação; Microempresas e pequenas empresas.*

## Introdução

Os autores Kim e Mauborgne (2005), acrescentam que através da incorporação de estratégias de inovação uma empresa pode, não só buscar espaço no mercado competitivo, como também buscar inovações que lhe permitam abrir um mercado livre de concorrência.

No entanto, ao se tratar de inovações Bes e Kotler (2011), afirmam que há um grande consenso entre os empresários e pesquisadores de que é necessário inovar, mas falta difusão sobre como concretizá-la. Estes autores citam barreiras que dificultam a materialização da inovação, levando-a ao fracasso ou desestímulo. Entre tais barreiras estão:

- Dúvida quanto ao significado - desestimulação pela crença de que inovações são apenas aquelas radicais geradas em grandes empresas e que ganham destaque na mídia;
- Confundir inovação com criatividade – “Criatividade, ideias e novas tecnologias sozinhas não são inovação”, é necessário um gerenciamento de ideias.

Quanto a estas barreiras, os autores acrescentam que:

De fato, a inovação nem sempre acarreta saltos gigantes adiante. A inovação gradual, passo a passo, também é inovação- é tão necessária, ou até mais, que a versão radical. Isso é o que realmente torna um negocio sustentável. A inovação também deve ser entendida como desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais. (...) A inovação requer pessoas criativas, mas também significa à definição de objetivos claros para a inovação, fixando estratégias, estabelecendo quais são os recursos e os riscos, alocando responsabilidades e, de modo ainda mais relevante, delimitando de maneira clara e definindo os processos de inovação, com alguém encarregado em cada área respectiva (BES; KOTLER, 2011).

A partir das observações de Bes e Kotler (2011), coloca-se como importante o envolvimento da disciplina de gestão para a articulação do processo inovador, de modo a focar pequenas inovações contínuas coerente entre si e com a estratégia da empresa, para que se crie, ao longo do tempo, um cenário interno favorável à inovação, reduzindo os riscos de fracasso e o desperdício de oportunidades. Os autores acrescentam uma observação pertinente no caso de pequenas empresas, ao afirmarem que “as pessoas que deviam estar fazendo mudanças no que funciona estão ocupadas, como sempre, mantendo o funcionamento da empresa”, devendo

haver a delegação da gestão de inovação, no entanto essa ação foge a realidade de empresas menores, ressaltando a necessidade de acessória externa.

No entanto os estudos sobre inovações até aqui citadas, apenas se baseiam na faceta tecnológica e mercadológica voltadas para os objetivos econômicos das empresas. E ao se tratar de micro e pequenas empresas, influenciadas e influentes em características socioculturais de suas localidades, se faz necessário estudar, atrelada a faceta tecnológica, praticas de inovação social, considerando intervenções responsáveis que vão além do âmbito econômico, como é levantado pelo autor Leff (2002), ao afirmar que:

O vínculo da ciência com a produção tem orientado o desenvolvimento do conhecimento no sentido de um processo econômico regido pela globalização de mercado. A racionalidade tecnológica e econômica que guiam estes processos tendem para uma totalidade homogeneizadora que integra o mundo através da recodificação de todas as ordens ontológicas com base nas “leis” de mercado. Este processo de economização do mundo implicou não apenas o esquecimento do ser em favor do ente, um processo de objetivação e coisificação do mundo; além disso, tem apartado a natureza e a cultura da ordem da produção, alimentando um tipo de desenvolvimento das forças produtivas fundadas no domínio da ciência e tecnologia (...) (LEFF, 2002).

Embora seja importante inovar, e, para tanto, buscar bases e ferramentas tecnológicas desenvolvidas sob contextos diversos a fim de trabalhar com um grau maior de segurança, é fundamental o estudo destes dados visando sua aplicação e/ou sua adaptação sob vigilância da responsabilidade e respeito para com os valores socioculturais e ambientais do cenário objetivo, portanto com base em conceitos de desenvolvimento sustentável. Neste sentido, a inovação tecnológica deve se delimitar segundo o objetivo de inovação social, sendo que ambas se complementem em uma relação de benefícios mútuos, e não de contradições. Para tanto os valores locais não devem ser substituídos segundo valores de mercado externo, e sim realçados e otimizados.

O presente artigo discute os efeitos da Gestão de Design aplicada às micro e pequenas empresas com o intuito de gerar inovação dentro das mesmas para um maior ganho de oportunidades competitivas e sobrevivência no mercado. Para tanto o mesmo se dá em forma de pesquisa teórica, onde buscara sua contextualização na pesquisa bibliográfica, compreendendo os conceitos abordados através de pesquisa de materiais já existentes como livros, artigos científicos e periódicos, (GIL, 1991).

## **Inovação**

Segundo o estudo de Zilber *et al.* (2005), a estratégia para o sucesso das organizações em um ambiente competitivo está na constante inovação, sendo esta caracterizada por introduzir produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou, que apresentam alguma característica de melhora, portanto funcional, nova e diferente do padrão atual. Estes autores definem a inovação como “um método criativo de obter novas aplicações para o conhecimento existente ou ainda de combinar fragmentos de conhecimentos existentes para a criação de uma nova habilidade ou de novas soluções” (ZILBER *et al.*, 2005, p 2). Afirmando ainda que a inovação pelas empresas possibilita o atendimento de novas necessidades, elevando sua eficácia e, conseqüentemente, sua posição no mercado permitindo seu desenvolvimento. Enquanto que a ausência de inovação pode afetar o desenvolvimento sustentado da organização porque, em determinado período, a estagnação da oferta induz os clientes a preferirem os novos produtos e os novos serviços oferecidos pela concorrência.

Para Bes e Kotler (2011), existem dois tipos de inovação:

- a) Inovação Gradual (ou incremental): Aquela que acontece continuamente, com pequenas modificações, é ela a responsável por levar ao mercado um número maior e constante de inovações.
- b) Inovação Radical: Produtos, processos ou serviços radicalmente novos no mercado, algo que até então não existia ou não era praticado.

Ainda para os autores as inovações radicais embora mais visíveis, demandam altos riscos, além de exigirem grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, enquanto as inovações graduais promovem o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, o que possibilitará, em algum momento, uma inovação radical. Segundo a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP (2003), a inovação está ligada a introdução de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente no mercado e com alguma característica nova e diferente do padrão que se encontra até o momento. O conceito tem como exigência mínima que o produto, processo, sistema ou método seja novo para a empresa ou substancialmente melhorado em relação aos concorrentes.

No âmbito deste estudo, a inovação gradual situa-se de melhor forma, considerando o foco em micro e pequenas empresas, partindo do pressuposto do pequeno ou nenhum conhecimento das mesmas do conceito e suas reais possibilidades de investimento em inovação.

## **Contextualização do Design**

Ao adentrar na temática da busca por soluções inovadoras, destaca-se a disciplina de design, e sua nova abordagem estratégica, a gestão de design, como competentes para com o tema uma vez que lidam com pesquisa e desenvolvimento de soluções em processos produtivos, comunicacionais e funcionais do produto e da empresa produtora.

O termo design vem sendo usado com cada vez mais frequência pela sociedade, no entanto o entendimento de seu conceito acaba que pouco definido, e muitas vezes atrelado apenas ao aspecto visual do produto e suas características de modernidades, no entanto, como afirma Damazio (2006), a atividade de design é passível de muitas interpretações diferentes entre si, mas todas concordam que o Design pressupõe uma atividade ligada a soluções de necessidades. Para o Conselho Internacional das Sociedades de Design Industrial (ICSID) o Design é definido como sendo uma atividade criativa que tem por finalidade estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas, buscando compreender todo seu ciclo de vida, sendo assim, o mesmo teria papel central de humanização inovadora de tecnologias e um fator importantíssimo no intercâmbio econômico e cultural. Flusser (2007) defende a ideia de que “design significa aproximadamente aquele lugar em que arte e técnica (e, conseqüentemente, pensamentos, valorativo científico) caminham juntas, com pesos equivalentes, tornando possível uma nova forma de cultura”.

Parece ficar claro de que atividade do design se faz multidisciplinar com o intuito de reunir informações diversas no desenvolvimento de projetos para soluções cada vez mais completas e, por tanto, inovadoras segundo as necessidades dos indivíduos. Ao criar produtos, estes se valem, por natureza, de significados e tornam-se comunicadores de sua funcionalidade e/ou intenção, status e valores, que podem ser apropriados pelos envolvidos como os usuários ou produtores.

Essa capacidade do Design de integrar inúmeros conhecimentos para chegar a soluções inovadoras chama atenção para uma nova atuação onde o design passa também a fazer parte do gerenciamento de processos, recursos materiais e humanos entre outros, em empresas e corporações, sendo estas características usadas como ferramentas estratégicas de diferenciação e inovação no que diz respeito ao alcance de metas, objetivos e comunicação das mesmas.

A recente atuação do design também na gestão de recursos sejam eles materiais ou humanos vem possibilitando uma maior integração de informações em todos os níveis organizacionais das empresas, gerando resultados mais completos e eficientes na busca por alcançar metas e objetivos de maneira estratégica.

## **Gestão de Design**

Martins (2004) afirma que o design está passando a fazer parte do universo das organizações, vivenciando seus problemas, mercados, projetos, e estratégias de modo integrado, evitando ações isoladas, que podem gerar riscos e deficiências ao processo.

Niemeyer (2007) sustenta a evolução do design no decorrer da sua história onde no primeiro estágio ele aparece como atividade artística, num segundo momento como invento comprometido com a produção, no terceiro aparece o design como coordenação, onde o profissional da área tem a função de integrar os aportes de diferentes especialistas, desde a especificação de matéria-prima, passando pela produção à utilização e ao destino final do produto, neste caso para a interdisciplinaridade seria a tônica deste processo.

Para Mozota (2011,) além de exercer papéis administrativos como a gestão de recursos de toda espécie a característica que diferencia a gestão de design é a capacidade de identificar e comunicar as diversas maneiras pelas o quais o design pode contribuir para a valorização estratégica da empresa.

De acordo com Câmara *et al.* (2007) as responsabilidades da gestão também são as de conduzir as equipes em harmonia com as atividades, assim como administrar bons relacionamentos entre outros setores que não estão diretamente ligados ao projeto.

Retomando o âmbito da inovação associada à responsabilidade da inovação social, Bonsiepe (2011) e Papanek (1995), afirmam que o design pode buscar inovar, não apenas olhando para as necessidades internas da empresa ou organização em questão, mas promover pesquisa e desenvolvimento da mesma observando as necessidades segundo o contexto em que esta se situa e com o qual se relaciona. Chega-se enfim a percepção de que a inovação tecnológica pode atribuir competitividade a empresas menores, e esta característica aliada à inovação social atribui, ainda, sustentabilidade e diferencial.

A gestão de design tem condições de aportar os diversos assuntos que envolvem a empresa a fim de construir um discurso mais coerente acerca da mesma, valorizando sua imagem diante do mercado, possibilitando uma ambiência inovadora, uma comunicação mais eficiente e um plano estratégico para que alcance os objetivos propostos.

## **Micro e Pequenas Empresas (MPEs)**

No Brasil as MPEs são classificadas segundo a Lei Complementar 123, de 14 de Dezembro de 2006, com republicação complementar 139, em 10 de Novembro de 2011, conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas à partir do critério de receita bruta anual:

- Microempresa: receita bruta anual inferior ou igual à R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual inferior ou igual à R\$ 3,6 milhões.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas (SEBRAE), utiliza ainda a classificação por número de funcionários:

- Microempresa:
  - I) na indústria e construção: até 19 funcionários
  - II) no comércio e serviços: até 09 funcionários.
- Pequena empresa:
  - I) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários
  - II) no comércio e serviços: de 10 a 49 funcionários

Segundo matéria da Agência SEBRAE de Notícias publicada na página da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2011), cinco milhões é o número de micro e pequenas empresas brasileiras até o mês de maio de 2011, segundo o Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) o número representa 83,7% do total das 5.972.474 micro e pequenas empresas do país e 83% das 6.026.413 de todas as empresas que existem no território nacional.

O número de postos de trabalho gerados até outubro de 2011 pelas mesmas em todo país chegou a 1,9 milhões de empregos, segundo informações do SEBRAE publicadas no site Agência Brasil.

Diante opulência dos números fica clara a importância das MPEs e de suas representações socioeconômicas para o país, no entanto, é preciso observar que juntas elas traduzem atuações importantes, mas individualmente são frágeis, embora possuam vontade de permanecer no mercado acabam encontrando as dificuldades de como fazê-lo.

### **Gestão de Design como ferramenta para MPEs**

Encontrar formas de se manter no mercado competitivo é um dos grandes desafios das MPEs, levando em consideração que outros fatores determinantes como qualidade e funcionalidade dos produtos ou serviços oferecidos são aspectos mínimos para se estar ativo onde os fatores citados são de domínio de grande parte dos concorrentes.

A chave para a diferenciação e conseqüentemente para a obtenção de uma maior fatia do mercado está ligado à capacidade de uma MPE em inovar, assim como afirmam Martins e

Merino (2011, p.12), “a ampliação da capacidade de competir em médio e longo prazo, dependem cada vez mais do processo de inovação e do seu gerenciamento”. A inovação não só poderá garantir a sobrevivência da empresa a médio, longo prazo como poderá permitir que as mesmas atendam novas necessidades dos consumidores.

Para o micro e pequeno empreendedor existe dificuldade em compreender os conceitos de inovação, segundo Bes e Kotler (2011,p.18) o fato das inovações radicais como, por exemplo, o iPhone da empresa Apple, ou o Google na internet se tornarem notícias e serem evidenciados como inovações, faz com que no decorrer do tempo o conceito fique distorcido, para os autores esse fenômeno faz parecer para a sociedade que inovações são apenas aquelas o que mudam as diretrizes do mercado. Segundo Gimeno (2000), o design pode ser a ferramenta introdutória de mudanças e inovações incrementais nos produtos o que poderá resultar em ganhos econômicos para a empresa, para ele o design na concepção de produtos é uma das mais importantes vias de acesso à inovação para pequenas empresas.

Oda (2010), afirma que o primeiro passo para que o designer possa iniciar um projeto é alinhá-lo aos aspectos estruturais, financeiras ou técnicos da empresa, semelhantemente para Galbraith e Lawler III (1995) a inovação é uma atividade de cooperação que acontece quando há a integração de várias perspectivas. De acordo com Avendaño (2002), a gestão de design deve ter um ponto de vista ampliado, que vise ser integrador e interativo com todas as instâncias que conformam o processo projetual, e para isso o designer deve adequar seu discurso para a complexidade desta ação onde se faz necessário uma visão integral e global da intervenção desta ferramenta no processo criativo,oferecendo estratégias e políticas que busquem integrar a empresa. Embora as MPEs sejam organizações enxutas à atuação da gestão de design poderá ser adaptada às suas realidades sem perder sua capacidade de inovação e integração, assim como afirmam Martins e Merino (2011,p.25) “a forma com que se insere na atividade produtiva variam de acordo com o estágio do ciclo de vida do produto, tecnologia, tamanho da organização”.

A gestão de design atua em três níveis dentro da organização, no primeiro nível, caracteriza-se como estratégia, visão, ou seja, busca aproximação do design com as estratégias da empresa corrobora para o aumento da eficiência e da linearidade do discurso da mesma, para as MPEs esse alinhamento sobre a identidade e os objetivos da empresa pode levá-la a diferenciação perante os demais concorrentes no mercado , uma vez que “tudo que a empresa faz, produz ou comunica transforma-se em percepções coerentes com seus objetivos” (MARTINS e MERINO, 2011, p.154), além disso, Mozota (2011p. 168), cita Holland ao



tratar o elo entre o melhor desempenho da inovação, coerência e eficiência de um grupo a partir da existência de um gestor de design. Portanto, a existência da gestão de design em níveis estratégicos poderá facilitar de tal forma a integração entre os setores internos e externos da empresa visando convergir às ideias gerando um ambiente mais propício a inovação.

Assim também em um nível tático a gestão de design pode cooperar no controle de ações para que as metas da empresa nos projetos de design possam ser atingidas, neste cenário a gestão de design atua juntamente com outros níveis gerenciais podendo ajudar no controle das atividades operacionais, fica a cargo deste nível, portanto compreender o planejamento, a implantação e o monitoramento das atividades (técnica e financeiramente) do projeto, que podem reduzir os riscos e minimizar as incertezas no sentido de viabilizar as estratégias da empresa (FUJITA, KEIL, HELLMEISTER, CHAVES e RAZERA, 2010). Ao considerar o nível operacional, “as atividades da gestão de design são de caráter pontual, ou seja, a mesma se concentra nas atividades técnicas do projeto de design”, segundo o Manual de Gestão de Design (1997, p. 32). Nesta etapa o gestor de design tem a possibilidade de desenvolver produtos, buscando reduzir custos de material, de produção e ainda pode influenciar nas questões ambientais se preocupando com o ciclo de vida do mesmo, uso, reuso e descarte consciente e ainda neste quesito proporcionar à empresa uma imagem mais consciente e responsável, para Albuquerque e Oliveira (2009) as empresas que investem em uma imagem mais consciente e, com produtos e processos mais responsáveis são mais respeitadas, têm mais simpatia do público e crescem mais.

### **Considerações Finais**

A chave para diferenciação segundo Oda (2011), em relação aos concorrentes se dá pela utilização de estratégias que sejam difíceis de serem imitadas, a autora destaca ainda que uma destas possibilidades é o design aliado à inovação.

A gestão de design é uma ferramenta importante na geração de inovações, pois torna possível a integração dos diversos setores da empresa e possibilita a convergência das ideias sempre buscando soluções inteligentes e mais completas para os problemas. Essa integração e alinhamento das reais condições com os objetivos da empresa contribui para que a mesma consiga tomar decisões mais coerentes e desenvolver estratégias mais assertivas em relação ao seu posicionamento diante do mercado. Esse aspecto se torna fundamental para a saúde e sobrevivência das MPEs.

De acordo com Magalhães (2006), a gestão de design pode ser incorporada à empresa como uma de suas áreas ou ainda pode ser contratada como serviço terceirizado, considerando a realidade das MPEs, é pertinente esclarecer que segundo Best (2006, p.28) “o gestor de design é responsável tanto pela coerência e consistência da mensagem de design da organização, quanto por assegurar que ela esteja alinhada à sua estratégia de negócios,” mesmo sendo este profissional terceirizado, o mesmo necessita conhecer a empresa, sua situação e levar em consideração os aspectos sociais da mesma, inclusive o fato de estar lidando com empresas que podem ter nascido do sonho do empreendedor.

Este artigo acredita que a gestão de design é uma ferramenta proveitosa para que MPEs consigam desenvolver a inovação e com isso ganhar diferenciação e competitividade no mercado, acredita também que outros estudos possam ser desenvolvidos para o aprofundamento deste tema, pois o considera relevante, visto o impacto das MPEs no cenário socioeconômico do Brasil e sua urgente necessidade de inovação.

### Referências

ALBUQUERQUE, José de Lima; OLIVEIRA, Célia Vicente de. Auditoria ambiental. In: ALBUQUERQUE, José de Lima (org.). **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: conceitos, ferramentas e aplicações**. São Paulo: Editora Atlas, 2009, p.260-272.

AVENDAÑO, Luis Emiliano. **Gestão do Design**. Disponível em: [avargas.com.br/dezine/zine/003/avendano\\_003.htm](http://avargas.com.br/dezine/zine/003/avendano_003.htm). Acesso em: 26/09/2011

BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação – Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. São Paulo, Leya, 2011.

BEST, K. **Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Switzerland: AVA, 2006

BONSIEPE, Gui. **Design, Cultura e Sociedade**. São Paulo, Editora Blucher, 2011.

CÂMARA, Jairo José Drummond, Prof. Dr.; MONTEIRO, Roberta C. Dias; OLIVEIRA, Williane Alves; MENDONÇA, Lílian Lima; BOTELHO, Róber Dias. **A gestão do design na concepção de novos produtos e a diferenciação mercadológica**. Disponível em: [fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/encuentro2007/02\\_auspicios\\_publicaciones/actas\\_diseno/articulos\\_pdf/A3115.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/A3115.pdf). Acesso em: 26/09/2011.

CASA CIVIL. **Lei complementar 123, De 14 de Dezembro de 2006**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 10/02/12.

DAMAZIO, Vera; Org. COELHO, Luiz Antonio I. **Design Método – Col. Tecnologias e Ciências Humanas**. 1ª Edição: 2006, Ed. Novas Idéias.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. **Termos e Conceitos**. Disponível em:

[http://finep.gov.br/empresa/conceitos\\_ct.asp](http://finep.gov.br/empresa/conceitos_ct.asp). Acesso em : 20/02/08

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FUJITA, Carolina Taeko ; KEIL, Malis Maria Liebl; H ELLMEISTER, Victor; CHAVES, Liliane Iten; RAZERA, Dalton Luiz. **Integração dos Níveis de Gestão do Design e de Design para a Sustentabilidade aplicada a Mobiliários**. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa Desenvolvimento em Design, 2010. Disponível em: <<http://blogs.anhembi.br/congresso-design/anais/artigos/69805.pdf> > Acesso em: 02/10/2011

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, A. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron, 1995.

GIMENO, J. M. I. *La gestión Del diseño en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

ICSID. **Definição de Design**. Disponível em: <http://www.icsid.org/>. Acesso: 15/06/11.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro Ed. Campus, 2005.

LEEF, Enrique. **Epistemologia Ambiental**. São Paulo: Ed. Cortez, 2002.

MAGALHÃES, Cristiano . **A Gestão do Design como facilitador na contratação de demais serviços de design por parte das MPE's** . Disponível em: <http://www.simi.org.br/biblioteca/exibir/4462> Ano 2006. Acesso em: 15/03/12.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <tede.ufsc.br/teses/PEPS4430.pdf>. Acesso: 15/06/11.

MELO, Mauro Martini de. **Capitalismo versus Sustentabilidade - o desafio de uma nova ética ambiental**. Florianópolis, Editora da UFSC, 2006.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão de Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUNIZ , Marco Ogê; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de; MERINO, Eugenio Andrés Díaz; MERINO, Giselle Schmidt Alves Diaz. **Aplicação do design em casos de Inovação social do Estado de Santa Catarina, Brasil**. Santa Maria, Revista Ingepro - Universidade Federal de Santa Maria –RS, 2010.

NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil: Origens e instalação**. Rio de Janeiro: 2AB, 2007.

ODA, Luciana Sayuri. **DIAGNÓSTICO DE DESIGN: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES.** Florianópolis: UfSC, v. 01, 05 mar. 2010. Dissertação.

PAPANEEK, Victor. **Arquitetura e Design – Ecologia e Ética.** Lisboa, Edições 70, 1995.

SEBRAE/GO – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas de Goiás. **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>. Acesso em 10 de março de 2012.

SEBRAE – Agência Sebrae de Notícias. **Número de empresas no Simples chega a 5 milhões.** Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI237447-17180,00-NUMERO+DE+EMPRESAS+NO+SIMPLES+CHEGA+A+MILHOES.html>.

Acesso em: 10/01/12

ZILBER, Moises Ari; LEX, Sergio; MORAES, Claudio Alberto de; PEREZ, Gilberto; VIDAL, Patrícia Gonçalves; CORRÊA, Gisleine Bartolomei Fregoneze. **A Inovação e Seus Fatores Organizacionais Determinantes.** Revista de Ciências da Administração, n°. 21, p. 76-96, mai./ago. 2008.