

**DESIGN ESTRATÉGICO INTERANDO O GOVERNO DO CEARÁ, O BANCE E A CEASA/CE
NA CONSTRUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

LUCIANA FREIRE DE LIMA MARINHO
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE

EMANUELA DE LIMA MOITA

RICARDO FREIRE DE LIMA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

MARCOS AURELIO MAIA SILVA

DESIGN ESTRATÉGICO INTERANDO O GOVERNO DO CEARÁ, O BANCE E A CEASA/CE NA CONSTRUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

1 INTRODUÇÃO

O conceito de segurança alimentar (SA) surgiu durante a Segunda Guerra Mundial, quando mais da metade da Europa estava devastada e sem condições de produzir o seu próprio alimento. Esta definição foi instituída com base em três aspectos: quantidade; qualidade; e regularidade no acesso aos alimentos (BELIK, 2003; FANTINELI, 2017).

A quantidade retrata a disponibilidade de alimentos, que é registrada pelas estatísticas da *Food and Agriculture Organization (FAO)*, de tempos em tempos. Já a qualidade dos alimentos disponíveis versa sobre o risco de contaminação, problemas de apodrecimento ou outros decorrentes de prazos de validade vencidos, além da possibilidade do consumo de forma digna, permitindo as pessoas comerem em ambiente limpo, com talhares e seguindo as normas tradicionais de higiene. Por fim, a regularidade e o acesso, que aborda a possibilidade das populações pobres poderem ter acesso constante à alimentação, evitando restrições alimentares oriundas de problemas de renda, de fatores de conflitos internos, da ação de monopólios ou mesmo de desvios (BELIK, 2003).

Assim, dentro de uma perspectiva brasileira de SA, nos anos de 1990 e a partir de 2003, foram instituídos os Bancos de Alimentos (BA), como objeto de políticas públicas de SA, sob dois formatos um de natureza pública não governamental (ONG's) e outro com apoio e gerenciamento estatal (Serviço Social do Comércio – SESC), ambos articulados com outras políticas de SA (BELIK; CUNHA; COSTA, 2012).

A partir de 2003, os BA, incluídos na política pública de SA, passaram a ser apoiados pelo governo federal no âmbito do Programa Fome Zero, mediante a concessão de recursos para implantação e aparato legal, com isenção do pagamento de impostos sobre produtos industrializados (IPI). Em 2006, o Brasil possuía 118 BA em funcionamento (BELIK; CUNHA; COSTA, 2012).

Neste mesmo ano, foram criados (BASTOS; COSTA, 2007; BRASIL, 2006): o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN), que assegurou o direito humano à alimentação adequada em todo o território brasileiro; políticas públicas de promoção a segurança alimentar e nutricional (SAN); e a Lei Orgânica de Segurança Alimentar (LOSAN), a qual responsabiliza o governo a garantir o acesso regular e contínuo das classes menos favorecidas aos alimentos, suprimindo as necessidades básicas de SAN, mediante a colaboração das entidades e da população, como forma de reduzir as desigualdades sociais.

Essas ações criaram terreno fértil para fortalecer a rede brasileira de BA, que em 2014 possuía (MDS, 2015): 79 unidades apoiadas pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), implementados em 21 estados, atendendo a 106 municípios, servindo 1,5 milhões de pessoas, cerca de 2.000 instituições mensais, como entidades e unidades de assistência social, de educação e saúde, serviços assistenciais, outros equipamentos públicos de SAN, instituições religiosas e outros; e 89 unidades fixas do Programa Mesa Brasil SESC, contemplando 449 municípios com uma rede 3.256 doadores e beneficiando 1.657.405 pessoas.

Destaca-se que os BA no Brasil são uma iniciativa de abastecimento e SAN, que objetiva combater a fome e a insegurança alimentar, articulando o maior número possível de unidades de produção, distribuição, comercialização, armazenamento e processamento de gêneros alimentícios, mediante a arrecadação de doações desses, que se encontram fora do padrão de comercialização, mas mantêm inalteradas suas propriedades nutricionais, não

apresentando restrições de caráter sanitário, por conseguinte, não oferecendo risco ao consumo humano (MDS, 2015).

Neste sentido, os BA estão centrados no combate ao desperdício de alimentos mediante a estrutura “logística baseado na agilidade, calcada em uma rede de cooperação societária que combina diversos segmentos da sociedade para doação de bens e serviços orientados a distribuição de alimentos” às pessoas menos favorecidas (BELIK; CUNHA; COSTA, 2012, p.111).

Reforçando, assim, as práticas de desenvolvimento sustentável no setor de alimentos, instituindo simultaneamente uma nova forma de pensar esses negócios, extrapolando o ganhar dinheiro simplesmente, transitando pelo desenvolvimento socioambiental, comportamento ético, integridade e transparência nas operações comerciais desta indústria, atingindo práticas de gestão da responsabilidade social corporativa (RSC).

Os modelos de RSC, embora, retratem a importância da interdependência organizacional, o foco está na tensão entre sociedade e empresa, mesclando filantropia e ações desconectadas com a estratégia da empresa. As práticas sociais, no entanto, devem estar articuladas as estratégias de negócio das organizações, buscando formas de se adaptarem ao ambiente, considerando externalidades geradoras de custos sociais para obtenção de vantagem competitiva sustentável (PORTER; KRAMER, 2006, 2011).

Esta perspectiva traz um novo design à formulação de estratégias nas empresas, incluindo as considerações sociais e ambientais, partindo do conceito de valor compartilhado, o qual reconhece as necessidades econômicas convencionais e da sociedade como determinantes da configuração dos mercados, além de serem geradoras de custos interno para a empresa. Ao conectar o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, novas alternativas sugerem para atender suas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados (PORTER; KRAMER, 2011).

Face ao exposto, o artigo lança luz sobre a relação entre as teorias do design e de estratégia no processo de implementação do Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, integrando o banco de alimentos ao mercado de hortifrutigranjeiros de entrepostos públicos (CEASA). Sendo, pois, relevante devido a incipiência na literatura nacional dedicada a entender a união entre as estratégias da CEASA e do banco de alimentos para assegurar o direito humano à alimentação das classes menos favorecidas sob os padrões do SAN.

No sentido de alcançar os objetivos da pesquisa, o estudo tem, além desta introdução, o seguinte conteúdo: na próxima seção, apresenta-se as proposições teóricas que relacionam a gestão do design e da estratégia; em seguida, é descrita a metodologia do trabalho na seção desenho da pesquisa, cuja coleta de dados foi feita mediante entrevista, visita técnica e análise documental, estabelecendo a análise a partir do conteúdo e da construção de mapas conceituais; sucede-se a apresentação das discussões e as considerações finais.

1.1 Problema e objetivo da pesquisa

Assim, a questão de pesquisa deste trabalho é: *De que maneira a gestão do design integra as ações estratégicas das CEASAS e dos bancos de alimentos, mediante o exercício da RSC?* Para responder a essa indagação, definiu-se como objetivos: geral – investigar a gestão do design estratégico enquanto integradora das ações estratégicas da CEASA/CE e do Banco de Alimentos Nutricionais do Ceará (BANCE), mediante o exercício da RSC; específicos: (1) modelar a integração das ações estratégicas da CEASA/CE e do BANCE; e (2) identificar as competências da gestão do design na integração da estratégia da CEASA/CE e do BANCE.

2 GESTÃO DO *DESIGN* E DA ESTRATÉGIA

A palavra *design* tem origem no latim *designare*, traduzido pela língua inglesa como designar e desenhar. Dependendo da sua contextualização, ela pode significar plano, projeto, intenção, processo ou esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual e estilo, além de representar, em termo amplo, atividade criativa de práticas cotidianas que possuem ordem e forma, realizando o elo entre a organização e o mercado (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

A gestão do *design* surgiu na década de 1960, com a finalidade de facilitar a comunicação dos projetos entre as empresas e as agências de *design*, no entanto, vem sendo incorporada cada vez mais nas organizações como uma forma de obter vantagem competitiva em meio a cadeia de valor, transformando ideias de inovação em realidade no ambiente competitivo (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Este processo necessita cada vez mais que os administradores se apropriem da gestão eficiente do *design*, incorporando desenho de processos e de tomadas de decisão, de tal forma que proporcionem a criação e inovação de produtos, serviços, ambientes e marcas, favorecendo não só a qualidade de vida, mas propiciando o sucesso da empresa (DMI, 2014; GOULART; MERINO; MERINO, 2013).

Cumprido ressaltar que o design estratégico constitui uma das perspectivas do conceito de design e representa a intenção da empresa, as políticas envolvidas na implementação das estratégias, bem como, o uso propriamente dito do design. Sua aplicação contempla três dimensões (WOLFF; AMARAL, 2016): processo; competência; e estratégia.

O processo perpassa pela relação entre equipes, inserção e integração do design na organização, embora o foco esteja na metodologia. Representa, ainda, o conjunto de atividades realizadas para transformar entradas de ativos tangíveis e intangíveis em saídas com resultados para o consumidor e empresa, objetivando alcançar o sucesso no mercado (WOLFF; AMARAL, 2016).

A relação entre o planejamento e o design abrange (WOLFF; AMARAL, 2016): (a) a equação de fatores do design; (b) a troca de valor entre a empresa e o mercado (pessoas e empresas); (c) o comportamento ético saudável; (d) o posicionamento e a estratégia da empresa; e (e) a utilidade da forma dos produtos.

A competência relaciona-se ao conhecimento, habilidades, atitudes da equipe e do gestor. Assim, a capacidade da empresa de mobilizar e combinar conhecimento e habilidades, caracterizam sua competência, que é traduzida em temas estratégicos de gestão, tais como: visão, missão e valores organizacionais (WOLFF; AMARAL, 2016). Mozota, Klöpsch e Costa (2011) afirmam que o design é um ativo intangível (relacionado ao recursos humanos), sugerindo que a inclusão do design na estratégia da empresa caracteriza a visão baseada no recurso.

Os estudos realizados com administradores de empresas de pequeno porte e em desenvolvimento oportunizaram definir cinco competências de grande relevância na gestão do *design*, que possibilitam a capacitação das práticas para sua implementação nas empresas (MACEDO; MERINO; MERINO, 2014). Sendo elas: (1) competências básicas - os atributos básicos que a organização necessita para se manter no mercado são mapeados com o *design*; (2) competências especializadas - abrange o mapeamento dos processos de *design*, custos e ferramentas utilizadas para a fabricação de um produto; (3) competências de interação - as organizações trazem para dentro delas os clientes e os fornecedores em busca de inovações no *design*; (4) competências de mudança organizacional - favorecem um elo na comunicação entre as funcionalidades da organização, em busca de ideias para o lançamento de um produto; (5) competências de inovação - utiliza a inteligência de mercado para se antecipar frente aos intempéries do mercado, gerando vantagem em relação aos concorrentes.

Desta forma, o design como uma competência traz consigo a ideia de que a estratégia é a teoria de uma empresa sobre como competir com sucesso no mercado (PENG, 2008). Sua aplicação, no entanto, traz diversos desafios, uma vez que requer uma estratégia de longo prazo, que contempla a criação de valor e a estrutura da empresa, que devem ser valorizados para o mercado consumidor.

Para Porter (1989), a essência da estratégia é executar funções e atividades de forma distintas, para entregar um conjunto de valores aos clientes, com a finalidade de obter vantagem competitiva. À vista disso, a estratégia usa o design para melhorar os diferentes níveis ou áreas da empresa, além da política e intenção para alcance do sucesso no mercado. Juntando as três dimensões (processo, competência e a estratégia) permitem uma percepção ampliada do design estratégico.

Mozota (2011) ainda acrescenta quatro domínios que caracterizam a implantação do *design* enquanto estudo da gestão: (1) diferenciador - consiste na idealização de novos produtos e modificação de produtos já existentes, criando valor para os clientes e consequentemente vantagem competitiva; (2) integrador - representa o elo entre organização e cliente para melhoria dos processos de desenvolvimento dos produtos; (3) transformador - se constitui na transformação do modelo de gestão, facilitando o aprendizado da organização para novas oportunidades de comercialização; e (4) bom negócio - reside em como o *design* pode gerar um alto lucro para as empresas, beneficiando os seus *stakeholders*.

Assim, a gestão do *design* pode ser executada nas três esferas de uma organização, onde a esfera operacional consiste na obtenção de valor, esfera tática consiste na comunicação dos departamentos, e esfera estratégica onde a alta gestão estabelece novos modelos de processos (MACEDO; MERINO; CAMILO, 2014).

2.1 Gestão do *design* na formação de estratégia genérica: liderança em custo, diferenciação ou a integração entre liderança em custo e diferenciação

É crescente o interesse de investigações que tragam o *design* associado à estratégia e à gestão da empresa (LIBÂNIO; AMARAL, 2017). Isto deve-se ao crescimento da escola da integração, que percebe a estratégia enquanto “combinação tanto de ações planejadas quanto de atividades emergentes não planejadas”, sendo percebida como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidas para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva, em outras palavras uma teoria da empresa de como competir no mercado com sucesso (BARNEY; HERSTERLY, 2007; PENG, 2008; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2008, p. 4).

A estratégia, portanto, assume, neste trabalho, o conceito de teoria, em outras palavras, representa *design* desenvolvido pela empresa sobre como competir com sucesso, unificando e, simultaneamente, concedendo coerência as suas várias ações. Complementa-se, ainda, que assim como as pessoas são diferentes, as empresas também são, reforçando a ideia de que a estratégia de uma empresa não necessariamente funciona para outra (PENG, 2008).

O *design surge*, neste contexto, não apenas tratando de dar forma a uma ideia, mas de contribuir para mudança de comportamento e da visão corporativa, envolvendo diferentes disciplinas e papéis. Contribuindo, assim, para o desenvolvimento de estratégias, mediante atividade de soluções de problemas, criativa, sistêmica, coordenadora, cultural e artística, competências que, associadas às de gestão nos níveis estratégico, tático e operacional da empresa auxiliam a alcançar vantagem competitiva, objetivando melhorar a qualidade de vida e proporcionar sucesso a empresa (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; LAURO; MERINO; FIGUEIREDO, 2013; ICSID, 2014; DMI, 2014).

Neste sentido, gestão do *design* no nível estratégico objetiva conceder a coerência da atividade de *design* na organização e inseri-lo no processo de formulação de estratégia

(MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Isto posto, a gestão e o *design* convergem para construção de um modelo com base em duas perspectivas: reativa e pró-ativa.

A abordagem reativa (administrativa) associa a promoção do *design* mediante a incorporação dos conceitos administrativos e de gestão, inicialmente articulando-se com conceitos-chave de produto, marca, identidade e gestão da inovação. Estes, por sua vez, requerem aplicações das teorias de gestão – científica, comportamental, situacional, de decisão e sistemática. Simultaneamente, há, também, a necessidade de compreender os modos como o *design* percebe a realidade e realiza exame de seus métodos e elementos, tais como forma, cor, estética e sociologia dos objetos, para ampliar o conceito de gestão. Enquanto a abordagem pró-ativa (estratégica), emerge uma visão diferente da realidade organizacional, um sistema de gestão baseado em signo e forma, que é essencialmente relacional e interpretativo, contribuindo para promover a estratégia empresarial e a visão da empresa, denominada “ciência do *design*” (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

A integração dessas perspectivas se dá em função do entrelaçamento das competências que o *design* reúne e a possibilidade de mediar as funções da cadeia de valor, unindo a tecnosfera (viabilidade técnica e vantagem econômica – valor de troca), a sociosfera (valor relacional) e bioesfera (valor do uso advindo da usabilidade e sustentabilidade), possibilitando o trânsito em meio as funções da cadeia de valor, aumentando o significado do produto (conceito) e sua significância (valor). Ao mesmo tempo, em que constrói o posicionamento da empresa de maneira diferente de seus concorrentes, mediante execução de atividades distintas ou mesmo alterando a maneira de executá-las, tendo como pano de fundo a liderança em custos, a diferenciação ou a integração entre a liderança em custo e diferenciação (PORTER, 1989; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

A liderança em custo consiste num conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor custo em comparação com o dos concorrentes. Nesta situação, as finanças devem garantir um fluxo de caixa positivo e baixo custos com dívidas. Os recursos humanos, por sua vez, precisam realizar contratações eficientes e retê-las para manter ou maximizar os custos. Os sistemas de informações concedem suporte as operações de maneira eficaz em termos de custos. A cadeia de fornecimento deve ter como finalidade estabelecer relacionamento efetivos com fornecedores para manter um fluxo eficiente de bens para as operações. As operações carecem em construir economias de escala e operações eficientes. A distribuição tem a obrigação de usar modos de custos baixo para o transporte de bens e entregas pontuais, produzindo menos gastos. O *marketing* deve trabalhar a publicidade direcionada e baixos preços para grandes volumes de vendas, e serviço de acompanhamento deve ser rastreado visando a redução do número de devoluções (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Ao passo que a posição mediante diferenciação aborda o conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles. A singularidade diminui a sensibilidade dos clientes em relação ao preço, tendo como base: financeiro – deve investir no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos inovadores, no *marketing* e na capacidade de fornecer um serviço excepcional; recursos humanos – necessita recrutar funcionários altamente qualificados, além de realizar treinamentos para fornecer o conhecimento tecnológico e a capacidade de fornecer serviços singulares; sistemas de gerenciamento de informações – precisa adquirir e desenvolver excelentes sistemas de informação, que fornecerão inteligência de mercado atualizada e informações em tempo real em todas as áreas pertinentes para as decisões operacionais e estratégicas importantes; gerenciamento da cadeia de fornecimento carece desenvolver e manter relação com seus principais fornecedores, objetivando receber bens de alta qualidade; operações – precisa fabricar bens de alta qualidade e possuir sistemas flexíveis que permitam rápida resposta às necessidades dos consumidores que sempre estão em

mudança; distribuição – tem que entregar produtos de forma pontual e precisa aos consumidores; *marketing* e vendas – devem construir relacionamentos positivos com os consumidores e investir em promoções efetivas e programas de publicidade; e serviços de acompanhamento – necessita ter unidade especialmente treinada para fornecer serviços de pós-venda, garantidor de alto nível de satisfação do consumidor (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Por fim, a estratégia de integração de liderança em custo e diferenciação utilizada quando a empresa necessita produzir eficientemente produtos com algumas características específicas diferenciadas. A empresa concentra-se em desenvolver duas vantagens custo e diferenciação, aumentando o número de atividades primárias e de suporte nas quais a empresa deverá tornar-se competente. Tais companhias têm redes fortes com partes externas que atuam em algumas atividades primárias e de suporte. Em contrapartida, ter habilidades numa quantidade maior de atividades torna a empresa mais flexível (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Isto posto, o valor do design passa permear as funções organizacionais, aumentando o significado do produto (conceito) e sua significância (valor) ao longo da cadeia de valor. Influenciado a gestão estratégica da empresa em quatro papéis essenciais (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011): visualizar a estratégia empresarial; procurar a competência central; reunir a informação de mercado; e inovar em processos de gerenciamento. Os métodos de gestão estratégica do *design* variam de função de acordo com a configuração do desenvolvimento estratégico: estratégia construída como planejamento incremental; personificação racional, política ou influência cultural; e estratégia imposta, dependente do ambiente externo ou de estratégia de grupo.

Considera-se, neste sentido, a visão aberta do design, onde o percurso processual está envolto a complexidade do contexto e confunde-se ao planejamento estratégico, num contínuo de geração e busca de oportunidade, por meio da capacidade de analisar e interpretar os vínculos do meio em que a empresa está inserida, alinhando seus aspectos tangíveis e intangíveis às necessidades dos seus *stakeholders* (BLUM; MERIM; WAGNER, 2014).

3 MÉTODO DA PESQUISA

Para o alcance do objetivo da pesquisa, investigar a gestão do design estratégico enquanto integradora das ações estratégicas da CEASA/CE e do BANCE, mediante o exercício da RSC, foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, num segundo momento, a pesquisa se caracterizou como exploratória de natureza qualitativa, tendo como procedimento técnico o estudo de caso e análise de conteúdo.

O levantamento bibliográfico utilizou as bases de dados eletrônicas: ANPAD, *SPELL* e *EBSCO Host*. A palavra utilizada foi “gestão do design” no campo título, nas línguas portuguesa e inglesa. Tendo como resultado o quadro 1.

Quadro 1 – Resultado da Pesquisa Bibliográfica

Palavra	ANPAD		SPELL		EBSCO HOST	
	Utilizado	Excluído	Utilizado	Excluído	Utilizado	Excluído
Gestão do design	0	1	3	-	5	2

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2018).

Os textos foram lidos a partir do resumo, passando pela introdução, por fim referencial teórico. O parâmetro de exclusão dos artigos foi a inexistência no referencial teórico de subseções específicas que tratassem da gestão do *design* relacionada à estratégia acarretando na eliminação de 3 textos, ficando apenas 8 artigos como base da pesquisa bibliográfica. Em seguida, aplicou-se a técnica de bola de neve de amostragem para coletar novas fontes de dados, a partir desses artigos, permitindo identificar novos trabalhos na língua inglesa. Este método consiste em uma tipologia de amostragem não probabilísticas por conveniência

intencional. A inclusão de novos artigos teve como parâmetro trabalhos citados que abordavam a relação da gestão do design e a estratégia organizacional. Esta pesquisa permitiu coletar mais 12 artigos.

Os objetos do estudo são: CEASA/CE e BANCE. A escolha destas empresas se justifica em relação ao campo empírico, uma vez que a CEASA/CE é responsável pelo desenvolvimento e implementação do projeto do BANCE. A coleta de dados no campo foi realizada por intermédio de entrevista semiestruturada com o analista de mercado da CEASA/CE, responsável técnico do projeto, Odálio Girão, assim como, efetuou-se a observação direta por meio de visita técnica, tendo sido realizada de forma presencial no dia quatro de maio de dois mil e dezoito.

Os dados foram analisado mediante as técnicas de análise de conteúdo e construção de mapas conceituais, com o auxílio do *Atlas/Ti*. A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), representa um “conjunto de técnicas de análise das comunicações”, entre as quais há a categorização de dados, na qual se reúne palavras-chave em grupos de elementos sob título genérico. A categorização realizada para a análise dos dados da pesquisa está ancorada em duas dimensões existentes no referencial teórico e nos objetivos da investigação: gestão do design e gestão estratégica. As categorias e variáveis definidas são: (a) competências na gestão do *design* - básicas, especializadas, de interação, de mudança organizacional e de inovação; (b) domínios do design - diferenciador, integrador, transformador, bom negócio; e (c) estratégia como design - cadeia de valor (atividades de apoio e principal), e estratégia genérica.

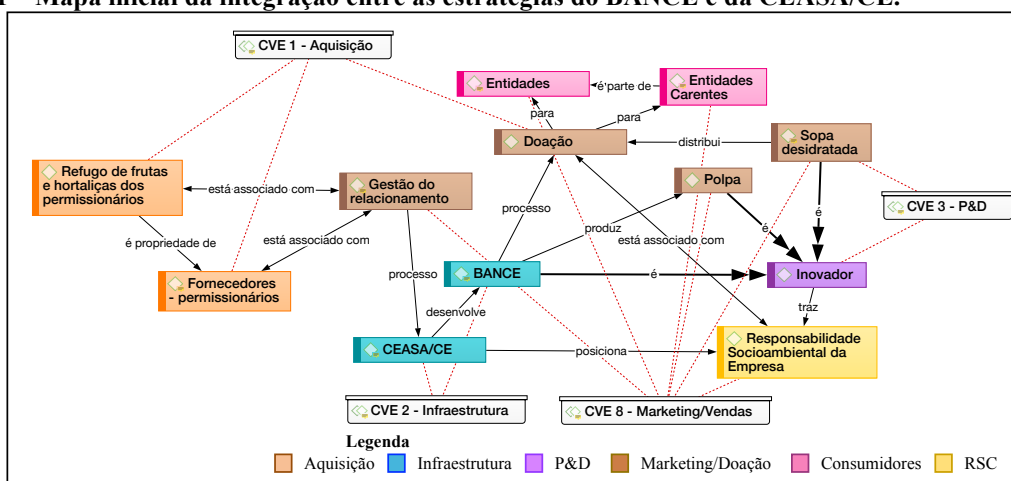
O tratamento inicial dos dados se deu pela identificação das variáveis de cada categoria na fala transcrita do entrevistado. Estas variáveis formaram grupos de palavras-chave. Em seguida, construiu-se o mapa conceitual genérico (*network*), obtendo uma visão geral do interrelacionamento entre as palavras-chave. Desta etapa surgiu dois valores para cada código: o primeiro indica quantidade de citações ligadas ao código (*groundedness*), cujos valores variaram de 1 a 8; e o segundo se refere a complexidade do código em relação aos outros códigos (*density*), com uma variação de 0 a 27. Na sequência, elaborou-se os mapas conceituais por categorias, trazendo um olhar micro à análise. Esta técnica permite organizar o conhecimento e estruturá-lo em diagramas bidirecionais, procurando apresentar as relações hierárquicas entre conceitos de um corpo de conhecimento e que derivam a sua existência da própria estrutura conceitual (MOREIRA, 2006). Dentre os mapas elaborados, destaca-se o da cadeia de valor, que permitiu aos pesquisadores significarem a dinâmica entre a gestão do design e a estratégia integradora da CEASA/CE e do BANCE.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA

4.1 Resultados

A análise da entrevista partiu da codificação dos dados de forma aberta. Foram obtidos 108 códigos, tendo como principais resultados: (a) *groundedness* (intervalo de 4 a 8 citações) – sopa desidratada, entidades, fornecedores/permissionários, entidades carentes, CEASA/CE, BANCE, polpa, refugio de frutas e hortaliças dos permissionários e inovador; e (2b) *density* (intervalo de 8 a 27 relações) – BANCE, sopa desidratada, entidades, fornecedores permissionários, gestão do relacionamento, responsabilidade socioambiental da empresa, CEASA/CE, polpa, doação. Posteriormente, criou-se o mapa com esses códigos, que segue na figura 1.

Figura 1 – Mapa inicial da integração entre as estratégias do BANCE e da CEASA/CE.



Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

As expressões trazidas nas ligações entre os códigos são: está associado; é propriedade; é parte; processo; desenvolve; produz; distribui; para; traz; e posiciona. Salienta-se que o conector que associa diretamente o BANCE e a CEASA/CE é desenvolve.

Este processo de desenvolvimento, sob o olhar da cadeia de valor, apresenta como principais funções: infraestrutura – que traz uma relação entre os objetos de estudo; aquisição – associa a CEASA/CE ao BANCE, como gestor da coleta do refugo dos hortifrutigranjeiros de seus permissionários; P&D – apresenta a sopa desidratada como produto inovador; e marketing/vendas – substituído por marketing/doação, reforçado pelas atividades de gestão do relacionamento, do mercado consumidor, dos produtos e do posicionamento da RSC.

Isto posto, pode-se afirmar que as principais funções integradoras do BANCE e da CEASA/CE estão associadas as funções de infraestrutura, aquisição, P&D e marketing/doação, objetivando gerar um posicionamento da RSC mediante a distribuição de alimentos (polpa e sopa desidrata) às entidades carentes.

Após esta análise, tem-se a fase da interpretação, momento de intuição, de análise reflexiva e crítica, amparada nos resultados brutos da investigação, quando o pesquisador os torna significativos e válidos (BARDIN, 1977; LOPES; DEMAJOROVIC; SANTIAGO, 2016).

4.2 Modelagem da integração das ações estratégicas da CEASA/CE e BANCE.

O projeto do BANCE foi estruturado em experiências nacionais e internacionais de BA, tendo como base para sua concepção o planejamento estratégico tradicional. A origem do projeto foi motivada por: (a) fragilidades da CEASA/CE, o desperdício de alimentos em torno de 10% a 15% e o alto custo de administração de lixo; (b) sua fortaleza, enquanto espaço comercializador de aproximadamente 50.000 toneladas/mês de hortifrutigranjeiros, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do Ceará; e (c) visão, ser reconhecida como autoridade estadual em abastecimento alimentar, exercendo a liderança na proposição, integração e coordenação das políticas públicas voltadas para elevar a comercialização e a competitividade dos produtos hortifrutigranjeiros cearenses, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do Estado e do País (CEASA/CE, 2018).

Neste contexto, emergiu a ideia de implementar o BANCE, que encontrou no Governo do Ceará apoio financeiro e institucional. Este fato se deu em virtude do gabinete da Primeira Dama do Estado do Ceará ter percebido na produção do BA oportunidades: reduzir custos de alimentação das escolas e creches da rede pública estadual e do sistema penitenciário, ao mesmo tempo, garantindo a SAN. Para tal, o governo articulou o Instituto Agropolos/CE do Ceará (AGROPOLOS/CE), CEASA/CE e Secretaria de Desenvolvimento Agrícola (SDA),

Secretaria de Educação (SEDUC), Secretaria de Segurança Pública (SSP) e entidades carentes, atribuindo a estes entes funções específicas detalhadas na figura 2 a seguir.

O BANCE está instalado nas dependências físicas da CEASA/CE, com uma área de 300 m². A gestão financeira é uma função do Agropolos/CE, em virtude de sua natureza jurídica: ser um instituto. Esta condição propicia a gestão maior flexibilidade de contratações e aquisições.

Os recursos humanos é gerido de forma compartilhada entre a Agropolos/CE e a CEASA/CE, possuindo a incumbência de: contratar colaboradores; implementar treinamento, garantindo a eficiência dos funcionários, em especial dos garimpeiros de alimentos, e sensibilização dos permissionários para doação.

A atividade de aquisição de insumos se divide em: renovação de alimentos, mediante o aproveitamento das hortaliças e frutas, consideradas lixo pelos permissionários, a garimpagem desses insumos é administrada pela CEASA/CE e seguiu o padrão estabelecido pelas normas da SAN, no intuito de cumprir a questão legal, por conseguinte, ofertar produtos de qualidade; aquisição de soja é efetuada pela SDA; e a compra dos demais insumos é uma responsabilidade do Agropolos/CE.

A pesquisa e desenvolvimento (P&D) versa sobre a capacidade tecnológica desenvolvida pelas outras unidades da CEASA/CE Brasil e experiências internacionais, que contribuíram com *know how* para o estabelecimento da localização, planta e produtos ofertados, além da definição do *mix* de produto como diferencial: sopa desidratada, polpa, doce e caixas de hortifrutigranjeiros. Face ao exposto, segue as atividades de apoio da cadeia de valor do BANCE.

Figura 2 – Atividades de apoio da cadeia de valor do BANCE

INFRA ESTRUTURA – definir localização do BANCE nas instalações da CEASA/CE, gerir recursos financeiros (AGROPOLO/CE) e administrar da qualidade (AGROPOLO/CE e CEASA/CE).
GESTÃO DE RH – contratar recursos humanos (AGROPOLO/CE), implementar treinamentos para garantir a eficiência dos funcionários, em especial garimpeiros da doação, e sensibilização dos permissionários para doação (AGROPOLO/CE e CEASA/CE).
AQUISIÇÃO – garantir o processo de doação de alimentos dos feirantes (CEASA/CE), compra da soja (SDR), construção da instalações físicas, aquisição de mobiliários (AGROPOLO/CE).
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO – agregar de tecnologias desenvolvidas por outras CEASAS e experiências internacionais

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

A logística interna é uma responsabilidade da CEASA/CE e abrange os seguintes processos: setor de recepção, pré-higienização, pesagem e separação dos gêneros por categorias, sua estrutura física ampla possui um balcão de apoio para atividades de controle de recepção e área de carga e descarga coberta para entrada de caminhão baú, com iluminação suficiente para verificar a limpeza e higienização dos veículos transportadores de alimentos; setor de seleção, triagem e higienização dos produtos próprios para consumo humano; e setor de descarte rejeita os produtos impróprios para o consumo, está ligado a recepção/pré-higienização, seleção e triagem, possui acesso direto a parte externa da edificação, por onde o lixo será coletado, sendo um ambiente revestido com cerâmica, que possibilita melhor higienização da área.

A produção abrange as atividades de acondicionamento, identificação e transformação dos alimentos recebidos pelo banco, tais como: processamento mínimo (descascar, cortar e fatiar) e desidratação; e elaboração de doces, compotas e polpa de frutas. Este ambiente é climatizado e seu fluxo separado do demais setores, para evitar riscos de contaminação. A gestão da produção é efetuada por equipe de nutricionista e engenheiro de alimentos, tendo como colaboradores cozinheiros e auxiliares.

A logística externa tem área destinada e preparada para: setor de armazenamento de alimentos, sendo dividida em dois ambientes, dispensa seca – alimentos não perecíveis,

produtos em temperatura ambiente e câmara fria - para os produtos congelados e/ou refrigerados; setor de higienização e armazenamento de monoblocos (caixotes); e expedição, o local onde os alimentos são distribuídos e os veículos que fazem a distribuição são abastecidos. Seu planejamento está vinculado a produção e ao calendário de doação de alimentos.

O marketing/doação tem como atividades principais: definição dos produtos, que, inicialmente, são caixas padrões com hortaliças e frutas, sopa desidratada (embaladas em sacos laminados, garantido condições físicas de acondicionamento por um período de tempo longo; qualidade nutricional, reforçada pelo nome da marca NUTRIMAIS), polpa, compota e doce; gestão da marca; e gestão do público-alvo. Inicialmente, as definições de produtos e mercado foram efetuadas pela CEASA/CE, no entanto, o gabinete da Primeira Dama do Estado percebeu que os produtos do BANCE poderiam ser ofertados, também, as escolas e creches públicas e unidades penitenciárias. Concedendo ao governo o benefício de produtos com qualidade a custos mais reduzidos, ao mesmo tempo, em que propicia a redução de custos na gestão de resíduos da CEASA/CE, mantendo o ambiente limpo, além do exercício da responsabilidade social. Contribuindo, assim para posicionamento de mercado da CEASA/CE voltado para responsabilidade social mediante ações inovadoras e sustentáveis a custo reduzido.

O pesquisado citou, ainda, a necessidade de implementar a gestão do relacionamento com permissionários, objetivando reduzir o poder de barganha do doador (fornecedor), tendo como proposta inicial: cadastrar os comerciantes sensíveis a doação; afóra realizar o processo de sensibilização com todos mediante apresentação dos benefícios que podem ser alcançados com esse projeto, entre os quais espaço de comercialização mais limpo, doação de alimentos para pessoas carentes e qualificação dos feirantes para evitar desperdícios dos alimentos, abordando manuseio e embalagens dos hortifrutigranjeiros ver figura 3.

Figura 3 – Atividades principais da cadeia de valor do BANCE

LOGÍSTICA INTERNA	PRODUÇÃO/ OPERAÇÃO	LOGÍSTICA EXTERNA	MKT/ VENDAS	SERVIÇOS
receber as doações, realizar pré-higienização, pesagem e separação dos alimentos por categorias, e descarte (CEASA/CE).	realizar desidratação, processamento mínimo, elaboração de sopas, doces, compotas e polpas de frutas (Nutricionista/ Eng. de alimentos, cozinheiros e auxiliares)	armazenar alimentos seco e câmara fria, higienizar e armazenar os monoblocos, e ter uma expedição para distribuição de alimentos.	definir e gerenciar produto, marca, embalagem e consumidor (CEASA/CE e Gabinete da Primeira Dama do Estado do Ceará).	Não observado

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

A implementação dessa estratégia de liderança de custos possui como forças de mercado consideráveis o poder de barganha de fornecedor e do consumidor. O primeiro tem baixa concentração (1300 permissionários), sendo necessário para funcionamento do BANCE, que apenas 300 comerciantes realizem doações. Foi realizado uma pesquisa de mercado com 80 deles sobre sua propensão a doar, apenas 2% disseram que não tinham interesse. Para neutralizar essa força, o projeto incluiu a área de gestão do relacionamento com permissionários, objetivando realização de treinamentos (diminuição de desperdício – manuseio e embalagem de hortifrutigranjeiros; e redução de carga tributária), além do canal direto de comunicação para dialogar sobre o *feedback* positivo da atitude doadora, bem como premiações para reforçar esse comportamento.

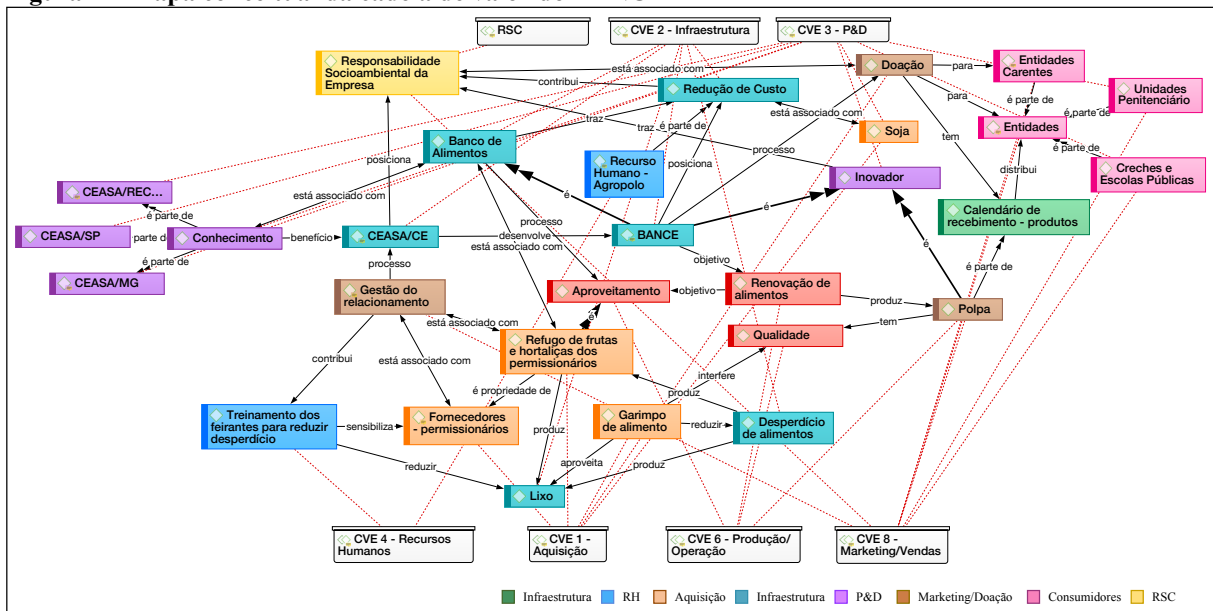
O segundo, no entanto, apresenta-se concentrado, ou seja, tendo somente entes do Governo do Ceará e, uma possibilidade de cadastramento de entidades carentes. Neste sentido, o governo tem um poder elevado na manutenção do BANCE, embora a CEASA/CE deseje mantê-lo em funcionamento, ainda que não exista a sopa desidratada destinada às escolas, creches e unidades penitenciária.

O entrevistado declarou não existir concorrente direto, por conseguinte, não há rivalidade interna neste mercado, também não citou barreiras de novos entrantes e produtos

substitutos. O único BA em funcionamento no Estado é o Mesa Brasil SESC, e consome apenas 30 caixas de hortifrutigranjeiros por dia. Complementou, ainda, que esse banco comercializa refeições a preço de custo, podendo ser considerado um produto complementar. Em consequência dos fatos descritos, infere-se que essa estratégia tem em sua origem: o aproveitamento efetivo de recursos e capacidades das diversas organizações envolvidas.

Isto posto, essa estrutura apresenta um conjunto de funções administrativas que integra (ver figura 4) não somente a CEASA/CE ao BANCE, mas proporciona uma articulação ampliada de entes públicos para produção de caixas de verduras e frutas, sopa, doces e polpas de frutas, a partir da renovação de alimentos considerados lixo pelos permissionários da CEASA/CE, simultaneamente, diminuindo os custos de gestão dos resíduos produzidos pelos feirantes. Os produtos são fabricados dentro dos padrões do SAN, beneficiando as entidades carentes, unidades penitenciárias e escolas e creches públicas. Acarretando, neste sentido, uma redução de custos operacionais de alimentação dos entes públicos, além, de contribuir com uma melhor nutrição dos beneficiários.

Figura 4 – Mapa conceitual da cadeia de valor do BANCE



Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Os recursos e as capacidades humanas dos envolvidos no BANCE devem ser sublinhados. Esse conjunto foi e é capaz de articular recursos e capacidades físicas, tecnológicas, intangíveis, inovadoras e reputacionais, para soluções inteligentes de problemas organizacionais sob a lente da responsabilidade socioambiental. Sendo resultado dessa articulação a criação de um novo ente solucionador de problemáticas distintas: lixo e alto custo dos alimentos. Afora, permitindo que a CEASA/CE supere o desafio posto pela produção de resíduos de seus permissionários e as entidades carentes, SEDUC e SSP ofertar em seus cardápios produtos de qualidade nutricional. Mais adiante, outros benefícios serão conquistados, entre os quais se enfatiza: redução das perdas de alimentos no manuseio e acondicionamento dos alimentos hortifrutigranjeiros pelos comerciantes da CEASA/CE.

Não obstante, forças institucionais moveram a implantação do BANCE. A primeira delas, considerada força indutora do processo, está nos valores e padrões éticos do gestor do projeto, Sr. Odálio Girão, que em meio as descrenças surgidas ao longo da construção dessa ideia, enxergou na renovação dos alimentos uma oportunidade para reduzir, em parte, as consequências das desigualdades sociais posta pelas questões sociais, políticas e econômicas do país, adiante preservando o meio ambiente.

Outro achado importante está no regime de governo voltado para o bem-estar social, tendo no gabinete da Primeira Dama do Estado do Ceará, uma equipe de apoio incondicional e articulação para que o BANCE fosse criado, diminuindo as dificuldades enfrentadas pelo crise econômica do país. Isto posto, o processo colaborativo permite emergir a estratégia de liderança em custos na implantação do BANCE, a partir do compartilhamentos de conhecimento e valor, criando portanto um *design* estratégico.

4.3 Traços da gestão do design na integração da estratégia da ceasa/ce e do banco de alimentos nutricional do ceará (BANCE).

A construção do esquema lógico do BANCE foi dividida em duas etapas: geração de ideias; e desenvolvimento do projeto. No primeiro momento, a idealização do projeto do BANCE nasceu da unidade de Análise de Mercado da CEASA/CE, diante do desafio de combater o desperdício de alimentos gerados pelos permissionários, por conseguinte, diminuir custos operacionais oriundo do lixo e estabelecer ações de responsabilidade social, objetivando o fortalecimento de sua marca. No segundo momento, a elaboração do projeto focou na estrutura de gestão estratégica da operação do BANCE no contexto do Governo Estado do Ceará.

A geração de ideias do projeto, conforme narrativa do entrevistado, teve como fundamentação o conhecimento de experiências nacionais e internacionais da destinação de resíduos em centrais de abastecimento de alimentos. Desse modo, foi observado que as CEASAS já possuíam BA como solução para redução de custo com lixo, por intermédio da renovação do alimentos, apoiado nas normas da SAN, garantindo, desta forma, a qualidade dos alimentos ofertados as pessoas mais carentes.

A partir desse conhecimento, o gestor do projeto desenhou um modelo de negócio diferenciado para a criação do BANCE, criando uma vantagem competitiva perante os seus *stakeholders*.

Isto posto, nesse processo foram utilizadas características da gestão do *design* para a ideação do projeto, utilizando os seguintes atributos: (a) competências básicas – o fato da CEASA/CE administrar o mercado de hortifrutigranjeiros do Ceará e este gerar um desperdício de 10% a 15% dos produtos comercializados, isso poderia colocar em cheque sua subsistência pela ausência de capacidade de gerir essa fragilidade, no entanto, a gestão transformou esse ponto fraco em uma fortaleza para a marca da organização; (b) competências especializadas – o design estratégico da implantação do BANCE trouxe uma articulação institucional do Governo do Estado do Ceará objetivando viabilizar o projeto mediante uma maximização dos recursos, aproveitamento, garimpo, classificação, separação e higienização dos alimentos, logo, reduzindo custos de operação e produto; e (c) competências de mudança organizacional – a colaboração entre CEASA/CE, SDA, Agropolos/CE, SEDUC e SSP permitiu uma interação entre as funcionalidades dessas organizações em busca de ideias para a implementação do BA, oferecendo produtos diferenciados.

Vale ressaltar que esse processo de idealização apresentou os seguintes domínios do design: (a) diferenciador – propiciou o desenvolvimento da sopa desidrata, mediante a renovação dos alimentos existentes acrescido de soja, criando valor para os clientes e consequentemente vantagem competitiva; (b) integrador – o elo existente entre a CEASA/CE, SDA, AGROPOLO/CE, SEDUC e SSP permitiu o desenvolvimento do processo de renovação de hortifrutigranjeiros; (c) transformador – BANCE, embora, tenha emergido da necessidade de redução de custo e RSC da CEASA/CE, teve mediante articulação do Governo do Estado do Ceará uma ampliação de sua gestão estratégica, quando foram agregados entes públicos para facilitar seu processo de implementação e execução, ao mesmo tempo que incluiu a SEDUC e SSP como principais clientes; e (d) bom negócio – pois oportunizou gerar uma diversidade de lucro para as empresas envolvidas, que transcendem, as questões

financeiras, alcançando benefícios socioambientais para todos os envolvidos nesse processo direta ou indiretamente.

Isto posto, pode-se inferir que o *design* permeou as funções intra e interorganizacionais dos entes públicos do Governo do Estado do Ceará, possibilitando a transformação de alimentos que não possuem valor comercial em sopas, polpas, compotas e caixa de frutas, gerando valor a CEASA/CE. Reforçando a afirmação de Blum, Merim e Wagner (2014), na qual o *design* perpassa por um percurso processual envolto pela complexidade do contexto, num contínuo de geração e busca de oportunidades, alinhando seus produtos e serviços as necessidades dos interessados na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo investiga a gestão do design estratégico enquanto integradora das ações estratégicas dos mercados de hortifrutigranjeiros de entrepostos públicos (CEASA/CE) e os bancos de alimentos, partindo das proposições conceituais da Mozota, Klöpsch e Costa (2011), Macedo, Merino e Merino (2014), Peng (2008) e Porter (1989), no que tange a gestão estratégica.

O resultado da modelagem da estratégia aponta, que, inicialmente, o BANCE atenderia exclusivamente a redução de custos dos resíduos produzidos pela permissionários da CEASA/CE, impactando na responsabilidade ambiental, sob o olhar da visão baseada na indústria. O processo de articulação do Governo do Estado do Ceará, no entanto, propiciou o trânsito em meio as funções das cadeias de valores dessas organizações, incluindo o Agroplos/CE, a SDA, a SEDUC e a SSP, gerando uma expansão do desenho final da estratégia de atuação do BANCE. Essa nova configuração, não só conduz a redução de custos com lixo, bem como, do impacto ambiental negativo, mas passa pela renovação de alimentos mediante as normas de SAN, contribuindo, assim, com uma melhor nutrição das pessoas carentes e dos beneficiários da SEDUC e da SSP. Abreviando, portanto, as distorções do subdesenvolvimento econômico de algumas áreas do Estado do Ceará, simultaneamente, ampliando o âmbito de atuação da gestão estratégica do governo.

Pode-se inferir que esta construção expandida da estratégia de integração do BANCE e da CEASA/CE tem relação com traços da gestão do design, que embora não sejam narrados de forma consciente pelo entrevistado, são percebidos quando da construção do mapa conceitual da estratégia de integração dessas organizações. Foram identificadas as seguintes competências da gestão do design: básicas; especializadas; e de mudança organizacional.

Outro achado relevante da pesquisa refere-se a junção dos domínios diferenciador e integrador no desenvolvimento dos processo de transformação de sopa desidratada, doce e polpa de frutas. O domínio transformador caracteriza-se pela capacidade da CEASA/CE em parceria com o Governo do Estado criarem uma nova modelagem de gestão estratégica do BANCE, atendendo não somente a redução de custos com o lixo da CEASA/CE mas atuando como fornecedor de alimentos do próprio Estado. Por fim, o domínio do bom negócio, que oportuniza não lucros financeiros, mas socioambientais.

Isto posto, conclui-se que, a agregação das teorias de gestão do design e de estratégia possibilitam a construção de uma modelagem, que transcende a forma estrutural tradicional, possibilitando a alavancagem da vantagem competitiva, mediante atividades de soluções de problemas, de forma criativa, sistêmica, cooperativa, cultural e artística, competências que associadas aos diversos níveis estratégicos, contribuem para melhorar a qualidade de vida e proporcionar o sucesso da organização e de seus colaboradores.

Devido a utilização da narrativa do idealizador do BANCE e de dados secundários para realização desse estudo, sugere-se futuras pesquisas que incluam os representantes das demais organizações participantes desse *design* estratégico.

6 REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BASTOS, M. A. R.; COSTA, L. A. Avaliação do programa Banco de Alimentos: identificando indicadores. In: SEMINÁRIO DE EXTENSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC, 4., 2007, Belo Horizonte. **Anais eletrônico...** Belo Horizonte: FUMEC, 2007. Disponível em: <http://www.fumec.edu.br/anexos/extensao/caderno_artigos2006.pdf#page=24>. Acesso em: 26 set. 2017.
- BELIK, Walter *et al.* Perspectivas para segurança alimentar e nutricional no Brasil. **Saúde e sociedade**, v. 12, n. 1, p. 12-20, jan-jun, 2003.
- BELIK, Walter; CUNHA, Altivo Roberto Andrade de Almeida; COSTA, Luciana Assis. Crise dos alimentos e estratégias para a redução do desperdício no contexto de uma política de segurança alimentar e nutricional no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 38, 2012.
- BESANKO, D. *et al.* **A economia da estratégia**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão de design**. Bookman, 2012.
- BLUM, Arina; DÍAZ MERINO, Eugenio Andrés; WAGNER, Adriano. Gestão de design e a cadeia produtiva: embalagens de medicamentos no sistema produto. **Strategic Design Research Journal**, v. 7, n. 1, 2014.
- BRASIL. Lei Orgânica de Segurança Alimentar Nutricional (Losan). Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006. Cria o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN com vistas em assegurar o direito humano à alimentação adequada e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 de set. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11346.htm>. Acesso em: 10 out. 2017.
- BRASIL pode voltar ao mapa da fome, diz FAO. **Brasil 247 On-line**. 18 dez. 2017. Disponível em: <<https://www.brasil247.com/pt/247/brasil/332765/Brasil-pode-voltar-ao-Mapa-da-Fome-diz-FAO.htm>>. Acesso em: 13 mar. 2018.
- COSTA, Luciana A. *et al.* Capacidade de resposta de bancos de alimentos na captação, distribuição e redução de desperdício de alimentos. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 38, n. 1, p. 30/48, jan. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Luciana_Costa12/publication/274371353_CAPACIDADE_DE_RESPOSTA_DE_BANCOS_DE_ALIMENTOS_NA_CAPTACAO_DISTRIBUICAO_E_REDUCAO_DE_DESPERDICIO_DE_ALIMENTOS/links/5841de0d08aeda6968138cdf.pdf>. Acesso em: 06 out. 2017.
- DMI - DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE (DMI) (org.). What is Design Management? Boston, 2014. Disponível em: http://dmi.site-ym.com/?What_is_Design_Manag. Acesso em: 22 de mai. 2018.
- FRANÇA GOULART, M. C. ; MERINO, E. A. D.; DÍAZ MERINO, G. S. Gestão de design na maricultura como fator estratégico para a competitividade. **Strategic Design Research Journal**, v. 6, n. 3, 2013.
- FANTINELI, Dreisse Gabbi *et al.* Produção da agricultura familiar no município de Nova Palma–RS–Brasil: uma abordagem na perspectiva do programa nacional de alimentação escolar (PNAE). 2017.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 3. ed. Bookman, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- IBGE. **Pesquisa agrícola municipal: recorde de produção de soja e milho impulsionam a agricultura em 2015**. Disponível em: <https://www.agenciade_noticias.ibge.gov.br/2013-

agencia-denoticias/releases/9812-pesquisa-agricola-municipal-recordes-de-producao-de-soja-e-milho-impulsionam-agricultura-em-2015.html>. Acesso em 03 out. 2017.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KOTLER, Philip, **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAURO, A. B. de; MERINO, E. A. D.; FIGUEIREDO, L. F. G. de. A Gestão de Design em serviços de consumo colaborativo: ações estratégicas, táticas e operacionais. **Estudos em Design**, v. 21, n. 2, 2013. Disponível em: <<https://www.eed.emnuvens.com.br/design/article/view/137>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

LIBÂNIO, Cláudia de Souza; AMARAL, Fernando Gonçalves. A design management framework for the fashion industry. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 1, p. 1-20, 2017.

LOPES, J. C.; DEMAJOROVIC, J.; SANTIAGO, A. L. F. A Tragédia da Samarco a Luz da Licença Social para Operar: Uma Análise de Conteúdo das Publicações na Mídia de 2007 a 2015. In: A Tragédia da Samarco a Luz da Licença Social para Operar: Uma Análise de Conteúdo das Publicações na Mídia de 2007 a 2015, Costa do Sauípe/BA. **Anais...** Costa do Sauípe/BA: XL ENANPAD, 2016.

MACEDO, Mayara A.; MERINO, E. A. D.; CAMILLO, M. G. D.. A gestão de design em Arranjos Produtivos Locais (APL): o APL de móveis do planalto norte de Santa Catarina. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 6, n. 12, p. 1-25, 2015.

MOZOTA, B.; KIM, B.Y. Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea. *Design Management Review*, 20, p. 66-76. 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00009.x>> . Acessado em 22 mai. 2018.

MOZOTA, B. B. D.; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. D. **Gestão de design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Bookman, 2011.

MDS. **Rede Brasileira de Banco de Alimentos**. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/web/arquivos/arquivo/seguranca_alimentar/caisan/RBBA/MINUTA_Documento_RBBA.pdf>. Acesso em 03 mai. 2018.

PENG, Mike W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**. v. 84, n.12, p.78-92, 2006.

KRAMER, Mark R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, 2011.

TERON, A. C.; TARASUK, V. S. Charitable food assistance: what are food bank users receiving? **Canadian Journal of Public Health**, v. 90, n. 6, p. 382-384, nov./dec. 1999.

THOMPSON JÚNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

WOLFF, Fabiane; AMARAL, Fernando Gonçalves. Design Management competencies, process and strategy: A multidimensional approach to a Conceptual Model. **Strategic Design Research Journal**, v. 9, n. 3, p. 145-154, 2016.

WOLFF, F.; CAPRA, A.; SZABLUK, D.; AMARAL, F.G. 2010. Uma Revisão Sistemática das Publicações em Gestão de Design no Brasil. In: Congresso Brasileiro de Pesquis e Design, IX, São Paulo, 2010. Anais... Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2010.

WOLFF, F.. Sistemática de Avaliação da Gestão de Design em Empresas. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, p. 233, 2010.