

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

CENTRO DE REFERÊNCIA EM INOVAÇÃO

São Paulo, 30/06/2011

Na busca por aliados na construção de estratégias de inovação, podemos encontrar o design como um forte fator de potencialização das ofertas que as empresas oferecem ao mercado.

O tema que encerra o ciclo 2011/2012 do Centro de Referência em Inovação não poderia ser mais rico e bem desenhado: Design e Inovação. Presença garantida no dia a dia de quem trabalha com inovação, o design - tema mais votado no último encontro do CRI para ser a pauta deste seminário - transformou o dia numa reunião de grandes pensadores do design industrial e de produto no Brasil, com ideias transformadoras e belos exemplos, literalmente, da utilização desta matéria como ferramenta para inovação e desenvolvimento de novos e melhores produtos.

A professora e pesquisadora associada da FDC, Lia Krucken, trouxe para a pauta um importante debate sobre “Design para Inovação”, com sua experiência como professora convidada do Politécnico de Milano. Sua contribuição para o encontro se deu em formato de palestra e também de “Clínica de Design”, espaço para os grupos formados por participantes de diferentes empresas associadas ao CRI trocarem experiências a partir de questões propostas pela professora.



O painel “Estratégias de design em empresas inovadoras” reuniu o Sr. Peter Fassbender, do Centro Estilo Fiat, e Mário Fioretti, Diretor de Design Industrial e Inovação da Whirlpool. Após a apresentação das estratégias de inovação de cada empresa, junto à professora Lia Krucken o debate avivou as perspectivas e várias possibilidades que o design traz para o ambiente inovador.

Toda a rica discussão gerada pode ser, por fim, muito bem exemplificada na apresentação do Caso Itaú/Unibanco, que trouxe para a roda suas ideias - todas executadas com sucesso - de como atrair o público jovem para a instituição, através da opinião de quem mais entende do assunto, os próprios jovens. A inovação, nesse caso, estava na forma de se comunicar com o público. E é claro que o design representou um papel importantíssimo nesta trajetória.

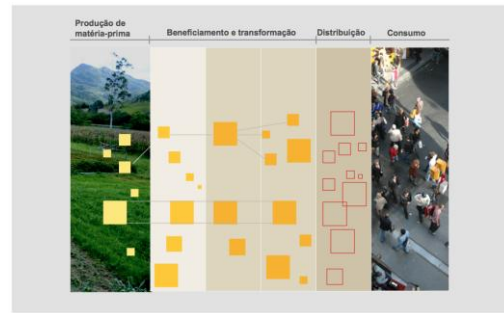
O design como elemento vital na cadeia de valor




Como o design ganhou força dentro das empresas? A professora Lia Krucken aborda o tema colocando como a inovação é necessária para toda empresa e todo tipo de oferta. E o design é um forte aliado nesta busca. A necessidade de colocar no mercado uma oferta sempre inovadora surge da velocidade das novas tecnologias, do ciclo de vida dos produtos reduzindo e da contração das margens. Sob aspectos sociais, a inovação nasce dos fenômenos globais e de sustentabilidade, das dinâmicas de fluxos e territórios, da constante mudança de comportamento da sociedade. Todos esses elementos implicam em novos modelos de produção, que geram também novos comportamentos do usuário.

O que o consumidor compra não é apenas um produto. Ele consome a oferta, ou seja, o produto interligado a um serviço, somado a informação. Se o produto é oferecido isoladamente, o mercado tem que atender o restante da demanda de serviço e informação para torná-lo válido e utilizável.

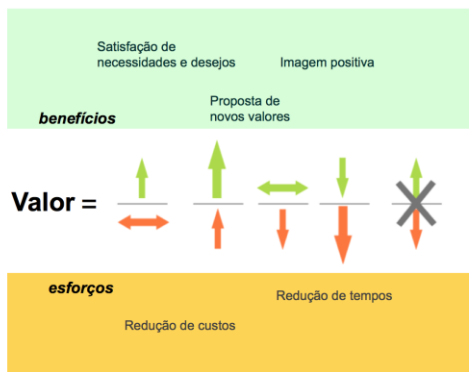
Assim, para obter mais competitividade, não basta melhorar apenas o produto, e sim toda a cadeia de valor ao redor dele. A ideia de oferta parte do princípio que um produto é um conjunto de ações tomadas em sequência e ao longo de uma linha do tempo até se configurar naquilo que vai ser disponibilizado ao consumidor. Fazer a análise de toda a cadeia de valor é um passo importante para entender onde o design pode contribuir para melhorar a performance da oferta. Para isso, o foco deve estar no usuário: como ele usa o produto, o que acha prático, o que incorpora no dia a dia, como se dão as suas mudanças de comportamento. E o design está presente em cada uma dessas respostas, ele faz parte do mundo construído para o usuário, dos objetos que ele manipula, das escolhas que faz.



O desenvolvimento do produto deveria começar a partir do usuário. Sob a ótica de que ele faz parte da cadeia de valor, de que tem ação efetiva na produção, o produto será desenvolvido, desde a escolha das matérias primas, com foco no seu consumidor final. E, se é para ele que o design normalmente é pensado, dessa forma, o design também fará parte de cada etapa da cadeia de valor. Não pode mais ser considerado apenas a parte estética do objeto. O design deve ser considerado parte integrante do processo, desde a concepção do produto até sua forma final.


$$\text{Valor} = \frac{\text{Benefícios}}{\text{Esforços}}$$

Inovação deve gerar valor. E o design é uma forma de gerar valor. Pode ser compreendido, de maneira simplificada, como uma equação entre os benefícios e os esforços, ou seja, o que é oferecido e os custos para se oferecer. Para aumentar o valor, pode-se reduzir os custos ou aumentar os benefícios. O design pode participar da equação das duas formas, tanto trabalhando maneiras de reduzir os custos quanto aumentando benefícios e agregando valor.



A empresa é capaz de criar valor potencial. Esse valor só se torna real quando, na ponta da cadeia, é atribuído um preço ao produto e o consumidor, ao avaliar os benefícios que pode adquirir, decide se vai pagar o valor financeiro instituído ou não. Neste momento, surge a importância do design da interface entre consumidor e produto: ele representa como o cliente enxerga a empresa, como acessa as informações e como é a permeabilidade entre a empresa e o usuário.

O design é, assim, um elemento capaz de participar do alinhamento das estratégias empresariais. Se o empresário traz para o designer um problema de acerto de interface de um produto, ele está limitando o espaço de atuação do profissional apenas para a apresentação daquele objeto. Muito melhor para a empresa seria o campo de ação poder ser expandido para que o designer ou projetista consiga observar toda a cadeia de valor e encontrar soluções novas e mais eficazes nos parceiros, nos valores a serem ampliados ou trocados, ou mesmo nas competências já existentes para a criação de um novo produto. É dessa forma que o design é visto na Fiat, no Centro de Estilo Fiat.

O usuário sai da ponta e chega ao meio do processo

O designer não deve ficar restrito ao *styling*, ou seja, à “casca” do produto. Ele deve pensar o produto como um todo,

no seu desenvolvimento completo: tendências de mercado, interação com o cliente, projetos, marketing, branding. Foi nesse entendimento sobre o verdadeiro papel do design que a Fiat queria chegar, o que eles creditam como *Design Thinking*.

A Fiat é uma empresa que está pensando no consumidor durante toda a sua cadeia de valor, incluindo design nos mínimos detalhes, desde a concepção dos projetos de carros até a entrega final. Foi sobre esse processo que Peter Fassbender falou, a partir da sua experiência - na Itália e no Brasil - no Centro de Estilo Fiat.

O lançamento do Novo Uno foi uma experiência-exemplo para o *design thinking* da empresa. Passou por extensa pesquisa, ouviu os consumidores - o que eles queriam, o que desejavam, o amor que o brasileiro sente pelo Uno etc - desenvolveu o projeto numa prática quase que simultânea com as opiniões ouvidas, usou conceitos sustentáveis, levou ao marketing a ideia de “novo quadrado” ou “round square”. E o público aprovou e comprou. Dessa forma, o que a Fiat pretendia era quebrar paradigmas, fazer diferente. O que antes eram projetos completamente secretos, com grande foco na propriedade intelectual e no sigilo industrial, passou a ser um briefing que pode chegar de qualquer lugar e de qualquer pessoa, todo mundo pode ver o que está sendo desenvolvido e a empresa não é mais a proprietária das ideias, elas são de propriedade comum. O retorno foi grande. E a Fiat percebeu que não pode mais fazer um produto sem a participação do público, da comunidade que representa seu consumidor.

Outro produto que teve grande inspiração no design que parte desde a escolha das matérias primas e segue tendências globais é o Novo Uno Ecology. Aqui, a sustentabilidade se aliou ao design do produto e criou possibilidades como para-choques feitos de bagaço de cana de

açúcar, fibra de coco e látex substituindo a espuma dos bancos e peças de couro feitas à base de látex.



A interação com o público teve um efeito de simbiose interessante no projeto do Fiat Mio, um projeto totalmente criado a partir de sugestões do público em geral. Foi o primeiro carro construído em plataforma aberta no mundo. Totalmente desenvolvido no Centro de Estilo Fiat, a partir das ideias apresentadas, que surpreenderam tanto pela criatividade quanto pelo detalhamento técnico.



O Fiat Mio é apenas um carro-conceito. Que é capaz de englobar vários conceitos importantes em inovação e design nos dias de hoje. Tanto que já ganhou prêmios de design por todo o mundo.

Sem design e inovação não há competitividade

“Design e Inovação são ferramentas de competitividade em várias indústrias.” A frase de abertura da apresentação de Mário Fioretti, diretor de Design

Industrial & Inovação da Whirlpool, pode ser considerada também *bottom line* para a sua própria indústria, assim como para algumas outras que vemos como *benchmarks* na área. O clássico exemplo da Apple é o de uma empresa que eleva o seu design, aliado a altíssima tecnologia, ao status de símbolo máximo da marca. E ela só pode fazer isso porque já provou para o seu consumidor que a aparência dos seus produtos é tão somente uma imagem da tecnologia envolvida ali, uma promessa do que vai ser encontrado ao usar o objeto. Ou seja, mesmo com os aparelhos desligados, o usuário sabe que ali ele tem qualidade, modernidade, segurança e alto padrão de tecnologia de interface e processamento.

Outro exemplo é o do Nespresso, que tem o design pensado em todas as dimensões do negócio: na arquitetura das lojas, na postura dos vendedores, no modelos de negócios, na oferta, nas embalagens e termina na cafeteira, produto símbolo (e objeto de desejo) da relação com o seu consumidor. Assim, toda a experiência de uso, de tomar um café espresso, é orientada pelo *design thinking*.

Na Whirlpool, o setor de design e inovação responde estrategicamente e com autonomia dentro da estrutura da empresa. Isso representa um grande salto quando se considera o valor e a voz que a inovação e o design possuem dentro de uma empresa. Tanto é que a Whirlpool foi considerada a empresa mais inovadora do Brasil e continua lutando para manter esse posto nos próximos anos.

O desafio a que se propuseram foi o de trazer emoção para produtos que são funcionais. Só assim se destacariam na multidão, só assim fariam saltar aos olhos do consumidor uma de suas geladeiras, por exemplo, em meio a tantas outras de uma loja. Assim como a Apple, ela também tem que demonstrar todo o seu potencial mesmo desligada. Para isso, criaram um plano de três pilares no qual baseiam toda a sua estratégia de design:

1. Criatividade e inovação; 2. A execução do design em nível de excelência e 3. qualidade percebida. Dentro desse plano, os profissionais da área estão divididos para pensar e executar o design desde a análise de tendências comportamentais, culturais e conceituais até a entrega de resultados para o acionistas, passando também pelo estudo de formas de melhorar a relação produto-usuário para entregar experiências superiores para seus clientes e pelo desenvolvimento das propostas criativas de forma inteligente e plausível com os produtos da empresa. Os resultados passam a ser tangíveis em todas as dimensões do negócio.

A Brastemp Clean é um caso que ilustra um pouco da ótica de funcionamento e desenvolvimento do setor. A linha de geladeiras já era líder de mercado e nada que faziam superava isso. Então, pensaram em como dialogar com o consumidor de forma mais profunda para tornar aquele produto ainda melhor para o usuário. As pessoas foram convocadas a mostrar para eles seus objetos e situações de uso preferidos. Vestidos, armários, sapatos, tênis, celulares, relógios. A análise semiótica disso conseguiu captar aquilo que o consumidor mais valoriza e transformá-lo em inovações simples e eficazes no modelo já existente de geladeira. O sucesso dessa linha de “produto de entrada” foi tanto que alavancou a criação de outras linhas, mais avançadas e com novos *features*.



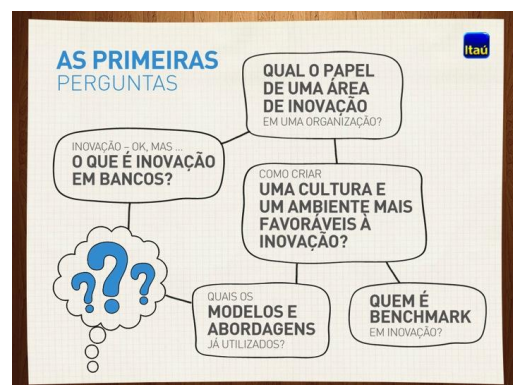
31

Outros cases (inovações em máquinas de lavar roupa, fornos micro ondas, geladeiras e fogões retrô e linha de soluções para usuários deficientes são alguns exemplos) demonstram como a marca é capaz de desenvolver conceitos que a diferenciam para o público. Tudo isso trouxe valor e competitividade para a empresa, que é o que se espera do conjunto design+inovação.

Um dos maiores aprendizados adquiridos pela Whirlpool foi constatar que não se tem um bom design sem a interação consumidor/produto. A forma é apenas uma pequena partícula de um grande processo. Conhecer o mapa mental do brasileiro e do latino-americano é fundamental para se ter um produto que possa “conversar” com proximidade e intimidade com ele. Foi assim, e com uma equipe dedicada a pensar e tornar tangível a inovação, que a empresa, nos últimos anos, multiplicou por 8 a receita de produtos classificados como inovadores.

Caso Itaú/Unibanco

Conversar com o seu cliente. Foi assim que o Itaú/Unibanco obteve sucesso numa experiência em que buscava o seu público mais jovem. O desafio era descobrir o que tornava um banco o parceiro ideal para os jovens. Decidiram, então, “criar uma experiência parceira, simples e cool para essa galera, gerando crescimento orgânico para a organização e preparando os clientes para os desafios da vida”.



Trabalhando em conjunto com a IDEO, empresa americana especializada em design e inovação, a primeira etapa foi desvendar as primeiras questões, que passaram por conceitos como o que é inovação em um banco, como criar uma cultura e um ambiente favoráveis à inovação e quais os modelos e abordagens já utilizados. O design surgiu como uma resposta natural a alguns desses anseios. Em especial sob a ótica já discutida do *design thinking*. Sob essa ótica, todo o processo era importante, produto, oferta, tecnologia. No entanto, o mais fundamental para o banco, naquele momento, era descobrir a experiência do cliente. Entregar uma experiência única para ele era a prioridade. E assim, cliente e empresa descobririam possibilidades e crescimento juntos, trabalhando em parceria.

Como o processo foi desenvolvido, as ferramentas e experimentos criados e os resultados dessa experiência serão documentados no caso Itaú/Unibanco, que será entregue aos participantes do CRI no próximo encontro.

O ciclo 2010/2011 se encerra com muitas perspectivas de boas e novas discussões sobre a inovação. O próximo encontro será no dia 11 de agosto, de volta à sede da Fundação Dom Cabral em São Paulo. Neste momento será definida a agenda do próximo ciclo e as novas questões surgirão para nortear o grupo sempre em busca da nova etapa da inovação.

Até a próxima!

Equipe CRI

