

INOVAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS - Relato técnico sobre aplicação das abordagens de Design Thinking e Pesquisa de Marketing em uma empresa de eletrônicos na América Latina

WILLIAN SEII

Universidade de São Paulo
will_seii@hotmail.com

ALISON BELOTO MASSOCA

Universidade de São Paulo
alison.beloto.massoca@gmail.com

LILIANA VASCONCELLOS-GUEDES

USP - Universidade de São Paulo
lilianav@usp.br

GESTÃO DA INOVAÇÃO

TÍTULO

**INOVAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS -
Relato técnico sobre aplicação das abordagens de Design Thinking e Pesquisa de
Marketing em uma empresa de eletrônicos na América Latina**

RESUMO

Este artigo objetiva produzir um relato técnico sobre como uma grande empresa de eletrônicos na América Latina tem desenvolvido inovações de produto regionalizadas, através da utilização de *Design Thinking*.

Considerada a recente prática de *Design Thinking* nesta organização e até mesmo no mercado latino-americano, nota-se considerável falta de entendimento e conhecimento, incluindo frequentes confusões, sobre quando acionar os times de Pesquisa de Marketing ou *Design Thinking* para projetos de inovação. Dessa forma, este relato visa delimitar diferenças e complementariedades entre estas duas abordagens, ao mesmo tempo em que permite ao leitor conhecer *Design Thinking* em detalhes.

Após breve introdução, apresenta-se o contexto da indústria e descrição da empresa estudada, referencial teórico sobre Pesquisa de Marketing e *Design Thinking*, diagnóstico da situação atual e análise da utilização destas duas abordagens, conclusões e limitações.

Com o acirramento da concorrência, espera-se crescimento no volume de inovações específicas para o mercado local. Para que novas áreas de inovações de produtos sejam bem sucedidas, é essencial que profissionais entendam o escopo de Pesquisa de Marketing e *Design Thinking*: este não se resume a uma nova forma de fazer pesquisa; aquele não é condição suficiente para que a inovação floresça e se desenvolva em uma organização.

Palavras-chave: *Design Thinking*, Inovação de Produtos, Pesquisa de Marketing.

ABSTRACT

This article aims to produce a technical report on how a large electronics company in Latin America has been developing localized innovative products, based on Design Thinking.

Given the recent adoption of Design Thinking by the organization and even by the Latin America market, a noticeable lack of understanding and knowledge is observed, including frequent confusions, on when to activate Marketing Research or Design Thinking for innovation projects. This being the case, this report expects to discuss differences and complementarities regarding these two approaches, while providing richer details about Design Thinking to the reader.

After brief introduction, the industry landscape is presented, as well the description of the company under examination; academic references on Marketing Research and Design Thinking; diagnostics and analysis of current utilization of these two approaches; and conclusions and limitations.

Due to tougher market competition, it is expected growing volume of innovative products specially designed for the local markets. The success of these new Product Innovation initiatives will rely on how well professionals can understand the scope of Marketing Research and Design Thinking: this is not just a new practice of research; that is not sufficient condition to flourish and deploy innovation in any given organization.

Key Words: *Design Thinking*, Product Innovation, Marketing Research.

1. INTRODUÇÃO

As empresas multinacionais da indústria de eletrônicos possuem, aparentemente, uma característica marcante: o desenvolvimento e inovação de produtos ocorrendo nos países-matriz. Gigantes do setor como Apple, Samsung, Sony, LG e Lenovo possuem um portfólio global de produtos que são desenvolvidos nos Estados Unidos, Coréia do Sul, Japão etc. e oferecidos aos diferentes mercados, do Extremo Oriente ao Chile.

O mesmo modelo de telefone celular, *smartphone*, *tablet*, televisor, câmera fotográfica ou *laptop* pode ser encontrado tanto no mercado latino-americano, europeu ou asiático. Exemplos não faltam: o celular iPhone 6, o *tablet* Samsung Tab S, a câmera fotográfica Sony NEX-7, o *ultrabook* Lenovo Yoga - apenas para citar alguns destes produtos globais. Por se tratar de um setor industrial, a regra do jogo é ganhar escala de produção.

Todavia, a intensificação da concorrência e o aumento da sofisticação dos mercados demandam cada vez mais produtos que sejam adaptados ou mesmo desenvolvidos de acordo a necessidade específica dos consumidores locais. Mercados emergentes como Índia e Brasil possuem tamanho suficiente para justificar o desenvolvimento de produtos e soluções localizadas.

Como exemplos, há a “função futebol” em televisores vendidos no Brasil; na Índia, foi desenvolvida uma máquina de lavar com “tanque embutido” para pré-lavagem das roupas, uma vez que, diferentemente do Brasil, as residências indianas não possuem um tanque de pedra na lavanderia.

Neste contexto, este artigo objetiva produzir um relato técnico¹ sobre como uma grande empresa de eletrônicos com subsidiárias na América Latina tem desenvolvido inovações de produto localizadas, através da utilização de *Design Thinking*.

Considerada a recente prática de *Design Thinking* nesta organização latino-americana, há considerável falta de entendimento e conhecimento dentro da companhia e frequentes confusões sobre Pesquisa de Marketing (de responsabilidade do time de CMI - *Consumer Market Insights*) e *Design Thinking* (aplicado pelo Grupo de Inovação de Produto).

Este artigo visa contribuir não somente ao meio acadêmico – ao relatar planos reais de aplicação de *Design Thinking* em empresa do setor eletrônico -, mas também ao meio empresarial, uma vez que permitirá aos profissionais interessados uma melhor compreensão e distinção entre Pesquisa de Marketing e *Design Thinking*.

Através das sessões estruturadas neste relato técnico, observar-se-á um breve referencial teórico sobre Pesquisa de Marketing e *Design Thinking*, diagnóstico do problema dentro da organização, análise e discussão sobre como e quando aplicar cada abordagem e quais seus resultados, e conclusões, limitações e contribuições.

Sobre as limitações deste artigo, trata-se de um Relato Técnico. Ou seja, trata-se de um produto final de um trabalho (pesquisa aplicada ou produção técnica) que descreve uma experiência nas organizações. Reflete o pensamento do autor, além de ser escrito com base no rigor científico e metodológico. Assim, o relato técnico não tem por objetivo apresentar de forma pura e simples fatos ocorridos na empresas, tampouco constituir-se em um relatório gerencial. Utiliza os preceitos de uma pesquisa acadêmica de forma a não comprometer o desenvolvimento adicional de trabalhos na forma de futuros artigos científicos relacionados.

¹ Relato Técnico elaborado segundo o Manual de Submissão TAC 2015, Setor de Periódicos, da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD)

2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

Para preservar a confidencialidade das informações e identidade da empresa, esta não será identificada e apenas características gerais serão detalhadas.

A empresa em questão atua no setor de eletrônicos, com produtos nas categorias de televisores, celulares, *tablets*, *wearables*, câmeras fotográficas, computadores e outros. Classifica-se no grupo que lidera a lista da *Fortune 500*, a lista de marcas globais da *Interbrand*, e as listas de companhias mais inovadoras da BCG (*Boston Consulting Group*) e *Fast Company*.

Integra o grupo de grandes empresas com mais de 100.000 funcionários, distribuídos em quase 90 países, com dois terços dos profissionais atuando fora do país-sede e expressiva representatividade de empregados Doutores (*PhD*). São inúmeras unidades fabris e centros de Pesquisa e Desenvolvimento, premiados centros de *design* em diferentes continentes e times de Inovação de Produto instalados nas principais regiões do globo. Encontra-se na lista das empresas que mais geram patentes no mundo.

Como empresa-cidadã, engaja-se na redução de emissão de CO₂, reciclagem de materiais, desenvolvimento de produtos “*eco-friendly*” e no suporte ao desenvolvimento de programas educacionais em diferentes países.

No âmbito da manufatura, enfrenta pressões de custo cada vez maiores de diversos concorrentes asiáticos, especialmente chineses. Mais especificamente, a diferenciação em *hardware* (componentes) torna-se cada vez mais difícil em função dos custos decrescentes e facilidade de acesso e produção de componentes. Como consequência, a inovação faz-se fundamental não somente em *hardware*, mas também em *software* e soluções para os consumidores.

Adicionalmente, insere-se em um setor de alta tecnologia, onde tecnologias inovadoras e disruptivas mudam com frequência o paradigma e estrutura concorrencial da indústria. São inúmeros os exemplos de inovações que promoveram icônicas viradas de mesa: a introdução de câmeras fotográficas digitais acabou com o reinado de até então uma das maiores empresas dos Estados Unidos e do mundo, a Kodak; o lançamento de televisores de plasma e *LED* destronaram a até então poderosa Sony com seus populares televisores de tubo; o surgimento do iPhone criou uma nova categoria de aparelhos de telefonia e implicou na queda da gigante finlandesa Nokia.

Diante deste cenário, a empresa compreende profundamente o impacto e necessidade de inovações constantes. Em anos recentes, o maior e mais rápido acesso a informações, a facilidade de acesso a diferentes tecnologias e o aparecimento de *start-ups* com alto potencial de geração de inovações têm alterado a forma e a geografia dos processos de inovação. Centros de Pesquisa como *Bell Labs*, *Xerox Palo Alto Research Center*, *IBM Thomas Watson Research Center* e *Microsoft Research Silicon Valley Lab* fazem parte de um capítulo importante na história corporativa da inovação, são hoje ainda necessários mas não mais suficientes.

Há atualmente um consenso cada vez maior que a inovação ocorre de forma descentralizada. Indivíduos ou pequenas empresas podem hoje, com relativa facilidade, e de qualquer lugar do mundo, desenvolver suas ideias e lançar novos produtos com o financiamento e/ou investimento de investidores-anjo. Este ambiente representa uma ameaça às grandes empresas de eletrônicos, mas também uma oportunidade.

Dois tipos de oportunidades são vislumbrados. Primeiro, a aproximação com os mercados locais, com seus empreendedores, *start-ups* e universidades. Segundo, através do profundo entendimento dos consumidores locais, com seus hábitos e estilo de vida muito diferentes de onde os grandes centros globais de Pesquisa se localizam.

A empresa considerada para este relato técnico atua nestas duas oportunidades. Para a primeira vertente, foi estruturado um grupo responsável por *Open Innovation*², para desenvolvimento de parcerias com outras organizações e instituições, incluindo universidades.

Para a segunda vertente, referente à inovação desenvolvida com base em profundos *insights* gerados através de conhecimento de hábitos e atitudes de consumidores locais, a empresa decidiu recentemente estabelecer seu mais novo Grupo Regional de Inovação de Produto. Este Grupo é responsável pela geração de conceitos³ de produto para a América Latina e vem utilizando a abordagem de *Design Thinking* em seu processo de inovação. São as experiências deste grupo que serão relatadas neste artigo, e confrontadas com a estrutura e processos de Pesquisa de Marketing desta mesma empresa, para efeito de comparação e aprendizado sobre *Design Thinking*.

Anteriormente à esta discussão entre aplicação e resultados de *Design Thinking* e Pesquisa de Marketing na empresa estudada, é apropriado introduzir ao leitor os conceitos fundamentais de ambos.

1. Pesquisa de Marketing

Segundo Bennett (1988), Pesquisa de Marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público em geral ao profissional de marketing através de informações. Tais informações permitem identificar e definir oportunidades e problemas, além de serem fundamentais para avaliar o desempenho dos processos de marketing.

Aaker, Kumar e Day (2009) ressaltam a importância da Pesquisa de Marketing para entender as necessidades dos clientes e satisfazê-las de forma rápida e eficaz, beneficiando tanto o consumidor como a empresa:

A Pesquisa de Marketing ajuda a melhorar as decisões empresariais, proporcionando informação relevante em tempo hábil (RAT). Cada decisão precisa de informações específicas e únicas, e estratégias relevantes podem ser elaboradas tendo por base as informações colhidas pela Pesquisa de Marketing (AAKER, KUMAR E DAY, 2009, p.25).

Para Malhotra (2012), o principal recurso da Pesquisa de Marketing é a informação. Ela procura fornecer informações precisas que reflitam uma situação verdadeira, sendo uma ferramenta objetiva e imparcial.

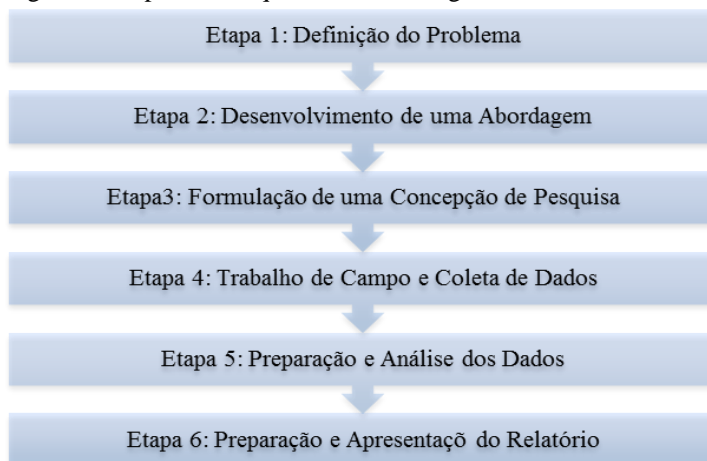
Sendo sistemática, Malhotra (2012) argumenta que a Pesquisa de Marketing é composta por inúmeras fases que exigem cuidado em sua estruturação. Em termos gerais, ela inclui identificação, coleta, análise, disseminação e por fim, o uso de informações a fim de investigar o problema organizacional, direcionando a tomada de decisão e as ações por parte da organização.

Segundo Malhotra (2012), a Pesquisa de Marketing possui seis etapas, conforme apresentado abaixo pela Figura 1:

² *Open innovation* é um termo cunhado por Henry Chesbrough, professor adjunto e director do Center for Open Innovation da Haas School of Business, Universidade da Califórnia, em seu livro intitulado "*Open Innovation*". Trata-se de um paradigma que assume que empresas podem e devem utilizar fontes externas de ideias além de ideias internas, inovando com parceiros à medida que dividem riscos e ganhos. A ideia central reside no fato de que, em um mundo com conhecimentos amplamente distribuídos, empresas não podem depender apenas de seus centros de pesquisas e desenvolvimento.

³ Definição de Conceito para o Grupo de Inovação de Produto da empresa estudada: "um conceito define aspectos qualitativos da experiência do usuário e destaca momentos autênticos e diferenciados da solução proposta, mas sem investigar em detalhes como deve funcionar ou como deve ser produzido". Requerimentos e detalhamentos técnicos são avaliados em etapas subsequentes.

Figura 1: Etapas da Pesquisa de Marketing



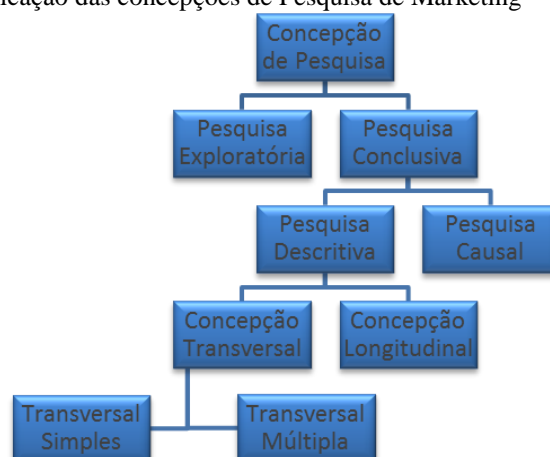
Fonte: MALHOTRA, 2012, p. 24

A classificação das concepções de Pesquisa de Marketing varia de autor para autor. Segundo Mattar (1995), as naturezas das abordagens utilizadas para efeito de classificação são as seguintes:

- Natureza das variáveis estudadas;
- Natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas;
- Objetivo e grau em que o problema de pesquisa está cristalizado;
- Forma utilizada para a coleta de dados primários;
- Escopo de pesquisa em termos de amplitude e profundidade;
- Dimensão no tempo;
- Possibilidade e controle sobre as variáveis em estudo;
- Ambiente de pesquisa.

A classificação considerada referência no ambiente de Pesquisa de Marketing é a do autor Malhotra (2012) conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2: Classificação das concepções de Pesquisa de Marketing



Fonte: MALHOTRA, 2012, p. 59

Segundo o mesmo autor, a pesquisa exploratória, como o próprio nome sugere, tem por objetivo explorar um problema ou uma situação, oferecendo informações mais precisas, garantindo uma maior compreensão. A conclusiva descritiva, um dos tipos mais utilizados em marketing, descreve características ou funções do mercado, normalmente. E por sua vez, a conclusiva causal tenta obter evidências de relações de causa e efeito.

O Quadro 1 abaixo apresenta os métodos mais comuns utilizados em cada tipo de Pesquisa de Marketing.

Quadro 1: Principais métodos em Pesquisa de Marketing

Exploratória	Descritiva	Causal
Entrevistas com peritos	Dados secundários	Experimentos
Pesquisas-piloto	Pesquisas do tipo <i>survey</i>	
Dados secundários	Painéis e <i>scanners</i>	
<i>Focus-group</i>	Dados de observações	
Pesquisa qualitativa		

Fonte: MALHOTRA, 2012.

2. *Design Thinking*

Segundo Brown (2010), o *Design Thinking* começa com a habilidade dos *designers* em relacionar as necessidades das pessoas com tecnologias disponíveis, sem deixar de considerar as restrições de capital das empresas e as estratégias do negócio. Para ele, *Design Thinking* nada mais é do que transferir essa capacidade dos *designers* para pessoas comuns aplicarem nos mais variados tipos de problemas.

Para Lockwood (2006), *Design Thinking* é basicamente um processo de inovação centrado no indivíduo que inclui observação, colaboração, aprendizado rápido, visualização de ideias, conceito de prototipagem e análise de negócios. Tal processo envolve uma gama variada de participantes e pode ser aplicado para produtos, serviços e até negócios.

Owen (2008) lista dez características ou aspectos-chave do *Design Thinking*:

1. Inventividade condicionada: o pensamento criativo do *designer* é direcionado para inventar;
2. Foco centrado no ser-humano: é direcionado sempre aos clientes e às suas necessidades.
3. Preocupação com o ambiente no centro: no *Design Thinking*, o ambiente também se torna um cliente, colocando os seus interesses no mesmo nível dos interesses humanos;
4. Viés de adaptabilidade: as soluções do *Design Thinking* devem atender às necessidades dos usuários ao longo de sua utilização com exclusividade;
5. Predisposição para a multifuncionalidade: *designers* buscam várias soluções para os problemas;
6. Visão sistêmica: o *Design Thinking* é holístico e trata tantos os problemas como as soluções no sistema;
7. Vista do generalista: para a criatividade inventiva, quanto maior a base de conhecimento, mais provável será a inspiração criativa. Assim, o *Design Thinking* é generalista tanto no planejamento como na execução;
8. Habilidade de usar a linguagem como ferramenta: para os *designers*, a linguagem está além de um meio para comunicação. Assim, a linguagem visual, matemática e verbal passam a ter importantes papéis no processo criativo;
9. Facilidade para evitar a necessidade de escolha: deve-se evitar fazer escolhas até a última instância. A solução final deve ser aquela que combina o melhor de todas as alternativas possíveis;
10. Auto governança: o *design thinker* tem liberdade em sonhar e em ter seus “voos de fantasia”, ao mesmo tempo mantendo uma avaliação realista de custos, reunindo funcionalidade e efetividade em suas soluções.

Segundo Vianna et al. (2012), *design* está além da aparência estética de produtos, ele está relacionado com o bem estar na vida das pessoas. A forma como o *designer* percebe as coisas e age sobre elas tem sido aplicada no mundo corporativo, promovendo a inovação empresarial.

O *Design Thinking* possui inúmeras conceituações, porém em todas elas está presente o pensamento como *design* e o foco no indivíduo (usuário).

Design centrado no humano pode ajudar a organização a se conectar de uma forma melhor com as pessoas que ela serve. Ele pode transformar dados em ideias acionáveis. Ele pode te ajudar a ver oportunidades e elevar a velocidade e a eficiência da criação de novas soluções. (IDEO)

Para Vianna et al. (2012), o *Design Thinking* tem por objetivo identificar problemas e gerar soluções. Para que se tenha sucesso em seu objetivo, é preciso mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais, os sonhos e os processos na vida dos indivíduos, tendo uma visão ampla a cerca das dificuldades, facilitando a busca pela solução ideal.

Ainda segundo Vianna et al. (2012), o processo do *Design Thinking* (DT) não é linear e sim multifásico – chamado *fuzzy front end*.

Conforme Brown (2010), a razão para a natureza não linear do *Design Thinking* está relacionada ao fato de ser um processo exploratório, que resulta em descobertas inesperadas ao longo do caminho. Muitas destas descobertas podem ser incorporadas sem interromper a continuidade do processo, porém em outros casos, será necessário rever premissas e etapas anteriores para assim, poder dar seguimento ao processo.

Os *design-thinkers* sabem que não existe uma “melhor forma” de percorrer o processo. Há pontos de partida e pontos de referência úteis ao longo do caminho, mas o *continuum* da inovação pode ser visto mais como um sistema de espaços que sobrepõem do que uma sequência de passos ordenados. Os projetos podem percorrer esses espaços mais de uma vez à medida que a equipe lapida suas ideias e explora novos direcionamentos. (BROWN, 2010, p. 16)

Apesar da aparente característica de continuidade dos projetos que utilizam a abordagem do *Design Thinking*, Brown (2010) ressalta que por ser um projeto, ele não é ilimitado e contínuo. Ele tem começo, meio e fim, e possui uma meta clara desde o início. Porém, ter um prazo final não impede a constante avaliação do projeto e a realização de correções e ajustes.

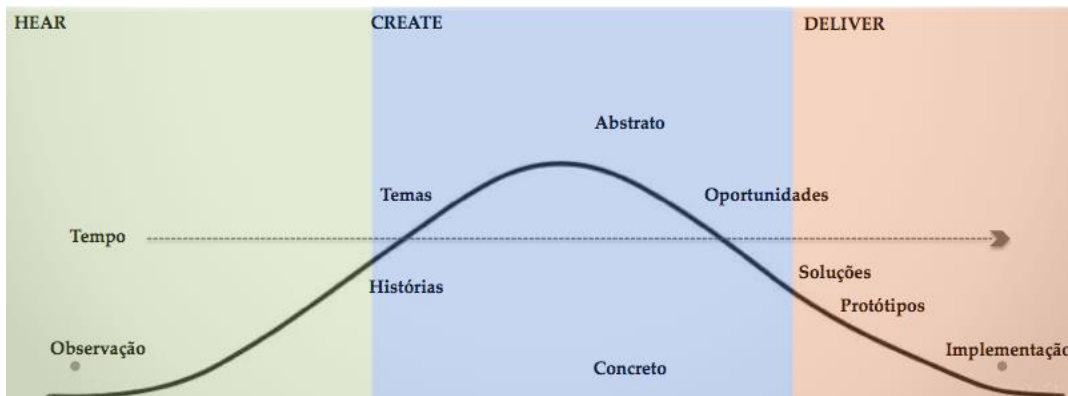
Fases do *Design Thinking*

Como dito antes, apesar de não haver uma sequência de passos ordenados, Brown (2010) argumenta que podemos pensar neles como a inspiração, o problema ou oportunidade que motiva a busca por soluções; a idealização, o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e a implementação, onde o protótipo irá do estúdio de design para o mercado.

De acordo com a abordagem de Vianna et al. (2012), *Design Thinking* apresenta três fases: Imersão (preliminar e em profundidade), Ideação e Prototipação. Apesar destas serem apresentadas linearmente, a natureza delas é bastante flexível e não linear. De acordo com o projeto e com o problema analisado, a ordem de tais fases pode ser modificada, podendo, por exemplo, ser iniciada pela fase de prototipação.

A abordagem HCD (*Human Centered Design*) proposta por Brown (2010) consiste nas seguintes fases: *Hear* (escutar, observar e compreender o problema), *Create* (criação de alternativas para solução do problema) e *Deliver* (entregar a solução por meio de protótipos).

Figura 3: Processo HCD



Fonte: Brown, 2010, p. 08

Por sua vez, o Instituto de Design da Universidade de Stanford (D. School) segmenta o processo do *Design Thinking* em cinco fases, mostradas abaixo na Figura 4.

Figura 4: Etapas do Design Thinking segundo Universidade de Stanford



Fonte: Instituto de Design de Stanford

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Assim como qualquer organização, a empresa em estudo possui o desafio de alocar corretamente seus recursos, de forma a obter eficácia e eficiência em seus projetos.

Nesta perspectiva, diferenciar os escopos e produtos finais de Pesquisa de Marketing e *Design Thinking* é fundamental para que as verbas sejam utilizadas corretamente.

Tanto o departamento de CMI (*Consumer Market Insights*) e o Grupo de Inovação de Produto atendem às áreas de negócios da companhia, sejam elas Televisores, Celulares etc., que são geralmente as responsáveis pelo custeio dos projetos.

Desta forma, a título de exemplo, quem deveria desenvolver o seguinte projeto: compreender como o consumidor brasileiro utiliza os *tablets* e identificar quais as oportunidades existentes para alavancar as vendas? Está é uma pergunta típica da área de negócio endereçada tanto para o grupo de CMI como para o Grupo de Inovação de Produto.

Para responder a esta pergunta, é necessário introduzir quais são os tipos de projetos que cada grupo da empresa em questão desenvolve, e em seguida discutir sobre o papel de Pesquisa de Marketing (realizado por CMI) e *Design Thinking* (executado pelo Grupo de Inovação de Produto) na organização.

A estrutura de CMI é complexa e existente há anos na organização. Além da estrutura de CMI na Matriz e em cada escritório regional (América Latina, Europa, Sudeste Asiático etc.), cada uma das subsidiárias possui um grupo de CMI, com tamanho de equipe variando de acordo com o porte da organização local. Em uma subsidiária de maior porte, encontra-se o CMI Corporativo, responsável por pesquisas que cobrem diferentes categorias de produtos; e também CMI para cada categoria de produto, como CMI para Televisores.

Os projetos tipicamente desenvolvidos por CMI são:

- Pesquisa de Marca: medição periódica de *brand awareness* e preferência;
- Pesquisa com Varejistas: medição periódica de taxa de recomendação da marca nos pontos de venda;
- Painel de desempenho de vendas ao consumidor final: medição contínua de vendas no varejo (tanto lojas físicas como *e-commerce*);
- Pesquisa de Comportamento de Compra do Consumidor: mapeamento de principais pontos de contato ao longo do processo de compra;
- Pesquisa de Segmentação de Consumidores: identificação de diferentes grupos de perfis de consumidores;
- Pesquisa de Eficiência de Campanha de Marketing: pré e pós-avaliação de campanhas publicitárias;
- Pesquisa de Hábitos e Atitudes: investigação sobre hábitos de uso de consumidores em determinada categoria;
- Pesquisa de Teste de Conceitos: avaliação de conceitos antes de entrarem em fase de desenvolvimento e produção;
- Pesquisa de Resposta de Mercado: avaliação de aceitação de produtos após lançamento;
- Diversos outros estudos *ad hoc* são realizados de acordo com relevância para o negócio e verba disponível.

Os fornecedores que geralmente desenvolvem estes projetos para a empresa são tradicionais institutos de pesquisa como Ipsos, GFK, TNS e Nielsen.

O perfil dos profissionais que atuam tanto nestes institutos de pesquisa quanto na área de CMI é bastante similar: formados em administração de empresas, comunicação, psicologia, sociologia e antropologia.

Observa-se que os tipos de projetos de CMI alinham-se à necessidade de informação para tomada de decisão por parte das áreas de negócio. As Pesquisas de Marketing visam responder perguntas como quais são os diferentes segmentos de consumidores e qual deve ser escolhido como alvo, quais são os pontos de contato durante o processo de compra que realmente geram impacto nas decisões de consumo, quais são os benefícios de produtos efetivamente valorizados pelos consumidores e como aprimorar a comunicação etc.

Sobre a organização do Grupo de Inovação de Produto, este possui uma configuração regional. O primeiro grupo foi constituído há quase 10 anos, nos Estados Unidos, com o objetivo de fomentar o surgimento de inovações fora da matriz. Os anos seguintes presenciaram a formação de times em outras regiões, como Europa, Sudeste Asiático, Índia e mais recentemente na América Latina.

O porte de cada um destes times regionais varia de acordo com a maturidade do mercado e da organização regional. Dependendo do tamanho do negócio, os times podem ser multi-categorias ou formados por profissionais especializados em determinadas categorias. Nesta estrutura, inclui-se um time especializado em estudos de estilo de vida de consumidores, que possui a responsabilidade de monitorar e identificar novas tendências em comportamento nas sociedades, não necessariamente atreladas a qualquer categoria de produto de eletrônicos. São exemplos: alterações em hábitos alimentares e cuidados com a saúde, ou mesmo mudanças de valores em relação ao consumo consciente de recursos naturais, como água. Ao mapear e compreender tendências em quaisquer grupos sociais, a compreensão dos diferentes estilos de vida estabelece-se como ponto-de-partida para qualquer projeto de Inovação de Produto.

Embora o Grupo de Inovação de Produto América Latina seja bastante recente, é possível elencar os projetos tipicamente desenvolvidos:

- Geração de Conceitos de Produtos envolvendo *Hardware*: aqui se incluem, como exemplo, conceitos que utilizem a câmera do televisor, microfone, sensores, alto-

falantes, formato da tela, óculos 3D, redes sem fio etc. e/ou quaisquer outros dispositivos que venham a ser incorporados à televisão;

- Geração de Conceitos de Produtos envolvendo *Software*: enquadram-se conceitos que demandem programação de aplicativos, sejam eles incorporados ou não ao sistema operacional do aparelho;
- Desenvolvimento de Conceitos de Plataforma (aplicável para inúmeros tipos de modelos de eletrônicos): soluções que são incorporadas à plataforma do produto, permeando diferentes variações de modelos.

Para estes projetos, o Grupo de Inovação de Produto tem trabalhado com agências internacionais de *Design Thinking*, com escritórios localizados em grandes centros de *design*.

Os profissionais destas agências possuem perfis bastante diversos: *designers* industriais, *designers* visuais, *designers* centrados no ser humano, engenheiros mecânicos, engenheiros aeronáuticos, engenheiros da computação, sociólogos, antropólogos, advogados, especialistas em ergonomia, administradores de empresas. Estas diferentes formações e experiências ampliam o potencial criativo dos times além da efetiva utilização do conhecimento técnico destes profissionais em projetos de geração de conceitos.

Em resposta à pergunta introduzida no início desta sessão, os projetos de Inovação de Produtos geram Conceitos, que atendem necessidades latentes de seres humanos ou paixões e excitações sobre determinado elemento ou formas de solucionar problemas até então resolvidos no improviso ou intuitivamente. Neste caso, a pesquisa de Hábitos e Atitudes realizada por CMI é a abordagem mais adequada para compreender como o consumidor brasileiro utiliza os *tablets*, uma vez que conceitos de produtos não são solicitados.

Projetos de CMI tendem à direção “conclusiva”, para auxiliar a companhia na tomada de decisões. Projetos de Inovação tendem à “descoberta”, explorando novas áreas de oportunidades para o negócio. Em relação às abordagens Pesquisa de Marketing e *Design Thinking*, estas não são mutuamente exclusivas muito menos alternativas uma à outra, mas sim complementares. É perfeitamente natural e aconselhável que, após a geração de conceitos pelo Grupo de Inovação de Produto, o grupo de CMI realize Testes de Conceito para decisão de quais conceitos devem seguir no funil de inovação.

O quadro 2 evidencia as principais diferenças existentes entre projetos de Pesquisa de Marketing e *Design Thinking* no contexto da empresa em estudo.

Quadro 2: Comparação entre Pesquisa de Marketing e *Design Thinking* na empresa estudada

	Pesquisa de Marketing	<i>Design Thinking</i>
Perfil do profissional	Antropólogos, Sociólogos	Antropólogos, sociólogos, mas principalmente <i>Designers</i>
Etapas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição do Problema 2. Desenvolvimento de uma abordagem 3. Formulação de uma concepção de pesquisa 4. Campo: Coleta de Dados 5. Preparação e Análise de Dados 6. Apresentação do Relatório 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empatia 2. Definição 3. Ideação 4. Prototipação 5. Teste
Tipo de Coleta em Campo	Qualitativo ou Quantitativo: inclui Etnográfico, Visita aos Domicílios, Questionários <i>online</i> etc.	Qualitativo: Etnográfico, Visitas aos Domicílios (<i>in-locu</i>), Entrevistas em Profundidade
Momento Chave	Análise dos Dados Coletados	Iterações e testes
Foco em	Diagnósticos e Conclusões	Descobertas
Produto Final	Recomendações de Ação	Conceitos de Produtos ou Soluções

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Historicamente, os profissionais destas subsidiárias latino-americanas têm solicitado diversos trabalhos ao grupo de CMI, associando automaticamente o termo pesquisa a este departamento. As solicitações envolvem projetos nos mais variados temas, conforme listados na página 9 deste artigo: pesquisas de marca, comportamento do consumidor, hábitos e atitudes, reações às campanhas de marketing etc.

Com a recente estruturação do Grupo de Inovação de Produto, que também realiza e utiliza pesquisas em campo para desenvolvimento de conceitos de produtos, adicionou-se um grau de complexidade aos profissionais da companhia que vem gerando dúvidas sobre quando acionar cada um destes dois departamentos.

Tornaram-se comuns solicitações de pesquisa ao Grupo de Inovação de Produto, como “gostaria de entender o usuário de *tablets* e como podemos melhorar nossas vendas” ou “como os consumidores utilizam cartões de crédito e débito no México”. Tais solicitações, realizadas desta forma, são insuficientes para definir se o projeto deve ser liderado por Inovação de Produto ou CMI. Por falta de clareza sobre as diferenças entre Pesquisa de Marketing e *Design Thinking*, e conseqüentemente sobre o escopo de CMI e Inovação de Produto, estes profissionais acabam por solicitar os trabalhos para as duas áreas, na esperança que uma delas seja capaz de ajudá-los. Primeiramente, é necessário esclarecer quais são os objetivos e resultados finais desejados, pois os projetos do Grupo de Inovação de Produto visam desenvolver conceitos de produto, conforme discutido anteriormente.

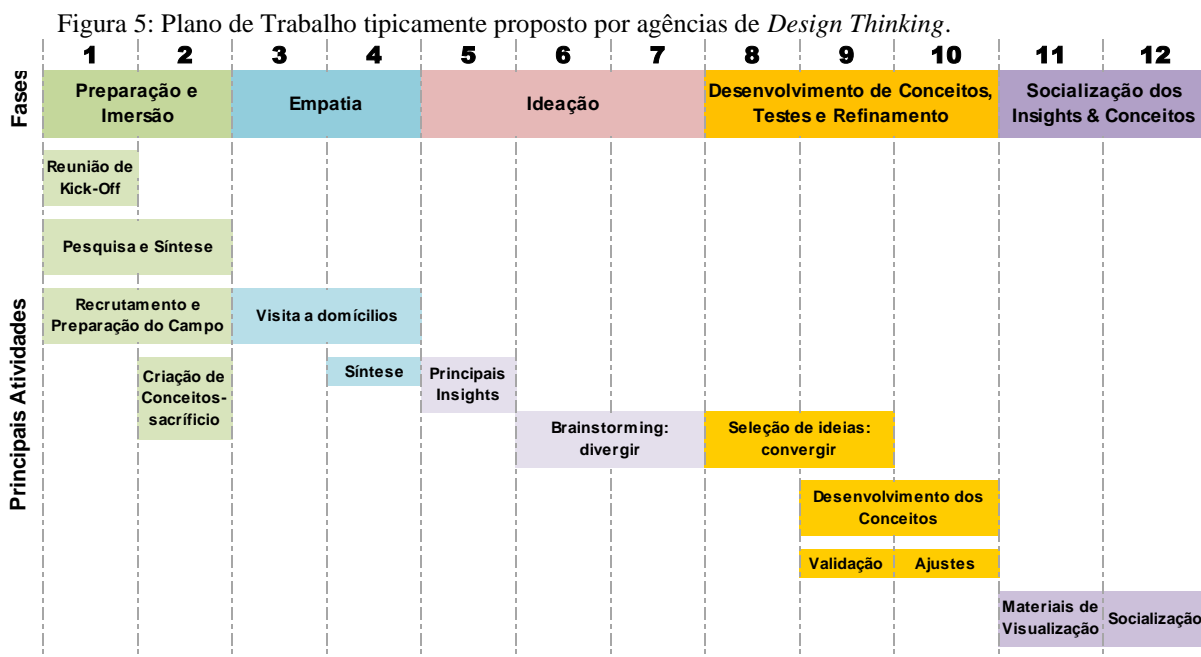
Em segundo lugar, apresentar as diferenças de processo entre as duas abordagens mostra-se de grande utilidade para explanação sobre as diferenças. A seguir, comparar-se-á planos de trabalho de pesquisas de CMI e planos de trabalho propostos por agências de *Design Thinking*.

Tal como proposto por Malhotra (2012), a empresa geralmente segue o processo tradicional para Pesquisa de Marketing: definição do problema de negócio, desenvolvimento e seleção de uma abordagem, formulação da concepção da pesquisa, trabalho de campo e coleta de dados (coleta *online* tem se tornado predominante), análise dos dados e apresentação de relatório.

Tome-se como exemplo um problema de negócio relacionado ao desempenho de um determinado produto. As vendas não se encontram no patamar projetado e suspeita-se que o motivo deste insucesso está relacionado ao produto. Para este problema, é recomendada uma abordagem qualitativa e a realização de visitas às casas dos consumidores recém-compradores deste produto. O roteiro da visita é alinhado entre cliente e instituto e as entrevistas e observações *in-situ* são realizadas. Ao final do processo, objetiva-se aprender como os consumidores estão utilizando o produto e onde eventuais deficiências ou problemas estão ocorrendo. Como resultado final deste projeto, serão apresentadas recomendações de ações para o nível decisório da companhia.

Este processo de trabalho, descrito aqui de forma simplista para rápida exemplificação, é comumente realizado por CMI e de grande valor para identificação e diagnóstico de problemas. Todavia, considerado que houve pesquisa na casa de consumidores e o produto é o principal objeto de estudo, profissionais da empresa têm agora se questionado: “este trabalho poderia ser realizado pelo Grupo de Inovação de Produto?”. Se o time de CMI está atualmente sobrecarregado, “posso solicitar este trabalho ao Grupo de Inovação de Produto? Afinal de contas, parece ser a mesma coisa”.

Com base em diferentes propostas de trabalho executadas pelo Grupo de Inovação de Produto com diferentes agências internacionais de *Design Thinking*, é possível ilustrar o processo padrão de *Design Thinking* e apontar as diferenças em relação à execução de projetos de CMI.



Fonte: Consolidação, para efeito de confidencialidade, de propostas recebidas por agências internacionais.

Os projetos tipicamente realizados pelo Grupo de Inovação de Produto duram entre 8 e 12 semanas, passando pelas seguintes etapas: (i) preparação e imersão, (ii) empatia, (iii) ideação, (iv) desenvolvimento de conceitos (com ou sem protótipos), testes e refinamento e (v) socialização dos *insights* e dos conceitos gerados.

Estas etapas encontram alinhamento com o referencial teórico anteriormente apresentado, e não têm diferido radicalmente de agência para agência. As terminologias podem variar, mas representam os mesmos conteúdos: imersão inclui os trabalhos de pesquisa secundária (*desk research*); empatia equivale à fase de campo, muitas vezes denominada “descobrimto”; e testes e refinamento incluem atividades ora denominadas como “reciclagem”, “validação” ou “resonância”. Por vezes as fases podem ser organizadas em um único bloco, mas fundamentalmente estão presentes em qualquer proposta de *Design Thinking* recebida pelo Grupo de Inovação de Produto.

As primeiras etapas possuem elementos semelhantes às de Pesquisas de Marketing: há a discussão de hipóteses, entendimento da situação e preparação de campo. Nesta etapa de imersão, é comum resgatar todos os estudos anteriores já realizados por CMI, de forma a construir um amplo entendimento não somente sobre o produto, mas também sobre percepções de marca, comportamento de compra, desempenho de vendas, campanhas de marketing realizadas etc.

Design Thinking comumente adota pesquisas etnográficas, visitas em profundidade aos domicílios ou observações *in-situ*. Tais metodologias de observação também são utilizadas por Pesquisas de Marketing, conforme exemplificado anteriormente. Entretanto, uma fundamental diferença já ocorre nestas primeiras fases: a presença ativa do *Designer*.

Enquanto empresas de Pesquisas de Marketing se utilizam de psicólogos, antropólogos ou sociólogos para compreender a verbalização e não-verbalização dos pesquisados, agências de *Design Thinking* vão um pouco mais além, utilizando *Designers* em campo para compreender e visualizar situações e interações do ser humano com diversos elementos (produtos ou serviços) de seu cotidiano. Dado que o televisor é movido para diferentes cômodos de acordo com a necessidade ou evento, onde estas pessoas seguram para movê-lo? Visto que há medo de roubo de celulares em transporte público, como as pessoas utilizam seus aparelhos nesta situação, evitam tirá-lo do bolso ou bolsa? Quais os improvisos

(*workarounds*) feitos pelos consumidores, que potencialmente podem virar soluções oferecidas pelo produto ou serviço?

Outro elemento diferenciador é o uso de “conceitos-sacrifício” (*sacrificial concepts*) já nos primeiros trabalhos de campo. Estes conceitos-sacrifício refletem as hipóteses iniciais existentes, e são apresentados durante o campo para identificar quais territórios de interesse são relevantes ou apreciados pelos consumidores. A apresentação destes conceitos de forma visual (*storyboards*, esboços de desenho, pranchas-conceito etc.) visa facilitar o entendimento por parte dos pesquisados, uma vez que somente explicações verbais ou textuais comumente exigem alto nível de abstração e tendem a gerar entendimentos vagos sobre o conceito.

Na fase de campo, o processo de análise das observações é feito de forma contínua e iterativa. Enquanto Pesquisas de Marketing consolidam todas as observações para então desenvolver a análise, é comum agências de *Design Thinking* já realizarem o *debriefing* logo após cada visita, através de estruturado formulário individual, incluindo campos de preenchimento como “elemento surpresa observado” e “momento a-ha!”. Cada visita permite diversos aprendizados, que já serão utilizados na sessão seguinte. Os conceitos-sacrifício apresentados em uma visita não necessariamente serão os mesmos apresentados na próxima, podendo ser apresentados outros conceitos ou os mesmos já ajustados. Trata-se de um processo iterativo e de constante retroalimentação.

Em função deste processo contínuo de aprendizagem, é importante que cada visita possua características diferentes: variadas estruturas familiares, diferentes faixas etárias e de renda, diferentes graus de instrução e variada familiaridade com as categorias de produto investigadas (do leigo ou principiante ao *expert*). É comum a utilização de casos extremos, pois estes permitem compreender situações de uso diferentes do usuário médio. Exemplo: em projeto para produtos de cozinha, é útil observar como *chefs* habilidosos desenvolveram alternativas para ganhar velocidade no corte de alimentos. Estas soluções podem ser potencialmente replicadas para o consumidor comum. Em outro extremo, é também útil observar o consumidor que não sabe cozinhar, e solicitá-lo que corte alguns alimentos. Ao observar as dificuldades do iniciante, é possível identificar como alterar o *design* do produto e assim também melhorar a experiência do usuário médio.

A partir da etapa de ideação, o processo já difere bastante de Pesquisas de Marketing. E novamente, um elemento fundamental faz a diferença: a ideação é conduzida por *Designers*, que por domínio técnico, já conseguem vislumbrar como os conceitos podem se desenvolver.

Após a fase de ideação, inicia-se o desenvolvimento propriamente dos conceitos – geralmente um trabalho realizado em conjunto entre a agência de *Design Thinking* e a empresa. O refinamento destes conceitos envolverá novamente os consumidores, em fase ora denominada “validação” ou “reciclagem”, dependendo das terminologias da agência. Ainda não se trata de um Teste de Conceito, mas de uma etapa fundamental para validação sobre a utilização correta dos *insights* e para ajustes dos conceitos. Cabe ao *Designer* identificar os elementos do conceito que possam estar com difícil compreensão ou usabilidade, assim como os aspectos que geram excitação e frustração.

Dependendo do escopo do projeto, protótipos podem ser produzidos em baixa fidelidade (baixo grau de detalhamento) ou alta fidelidade (alto grau de detalhamento) para melhor visualização, explicação e interação com os conceitos. Em projetos de Pesquisa de Marketing, raramente é possível verificar um instituto de pesquisa com capacitação para prototipar.

Por fim, a entrega de projeto deve ultrapassar o tradicional formato “*white paper*” ou apresentação de resultados em formato *Powerpoint*. Através de ferramentas visuais e mais imersivas, - como vídeos, *storyboards*, ilustrações, protótipos -, os *insights* e conceitos devem ser apresentados aos *stakeholders* do projeto de forma a despertar empatia com as condições observadas junto aos consumidores.

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Ao posicionar a abordagem de *Design Thinking* como elemento-chave para o desenvolvimento de conceitos e produtos inovadores para a América Latina, a empresa em estudo estabelece uma clara e útil diferenciação entre o tradicional departamento de *Consumer Market Insights* (CMI) e o recente Grupo de Inovação de Produto, evitando a má alocação de recursos e ineficácia inerente à duplicação de atividades por diferentes áreas de uma mesma empresa.

É importante evidenciar que CMI não deixa de participar do processo de inovação ao coexistir com o Grupo de Inovação de Produto, e muito menos perde sua importância. Trata-se, de fato, de uma eficiente divisão de tarefas, onde CMI é a plataforma-alicerce para qualquer projeto de inovação: os estudos de concorrência, canais de vendas, comportamento do comprador (*shopper behaviour*), desempenho da marca, usos & atitudes etc. são fundamentais para que os projetos de inovação sejam desenvolvidos sob o contexto de negócio correto e se alavanquem sobre o conhecimento já existente.

Os projetos de inovação de produtos através do uso de *Design Thinking* ativam outros importantes elementos: *designers* como recurso-chave para interligação entre seres humanos e produto, divergência e convergência de ideias de times multifuncionais, processo iterativo na forma testar-errar-ajustar, utilização de protótipos e variadas técnicas de visualização dos resultados (*storyboards*, modelagem em 3D, vídeos, ilustrações, pranchas-conceito, animações).

À medida que mais profissionais da empresa adquirem experiência em projetos de *Design Thinking*, mais fácil se torna a compreensão das diferenças nas abordagens e mais consistentemente se implanta uma cultura de inovação que preza pela iteração, pela velocidade ao tentar e falhar e pelo foco no usuário, em uma indústria tão guiada por tecnologia e produção.

Em função do acirramento da concorrência e amadurecimento dos mercados, espera-se que mais empresas com operações na América Latina invistam no desenvolvimento de inovações específicas para o mercado local. Para que estas novas áreas de inovações de produtos sejam bem sucedidas, é essencial que os profissionais entendam a complementariedade entre CMI e Inovação de Produtos, e evitem estimular o desenvolvimento de um em detrimento do outro. *Design Thinking* não se resume a uma nova forma de fazer pesquisa; e Pesquisa de Marketing não é condição suficiente para que a inovação floresça e se desenvolva em uma organização.

É apropriado, por fim, lembrar ao leitor os limites deste relato técnico. Expuseram-se, neste artigo, as experiências e aprendizados adquiridos em uma determinada empresa do setor de eletrônicos, em sua específica estrutura organizacional e cultural. Será de grande valor o desenvolvimento de novos trabalhos, acadêmicos ou empresariais, que relatem a utilização de *Design Thinking* em outras organizações na América Latina, de forma a compor um quadro mais amplo e comparativo para compreender o grau e velocidade de desenvolvimento desta prática na região.

6. BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

BENNETT, P. D. **Dictionary of marketing terms**. Chicago: American Marketing Association, 1988.

BROWN, T. **Change by Design: how Design Thinking transforms organizations and inspires innovation**. 1ª ed. New York: HarperCollins, 2009.

BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. **Designing for growth, a design thinking toolkit for managers**. 2011.

LOCKWOOD, T. **Design Thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value**. New York: Allworth Press, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, N. F. **Pesquisa de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995. v. 2.

OWEN, C. **Design Thinking: On its Nature and Use**. Rotman Magazine. Winter, 2008.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking Inovação em Negócios**. 1ª ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.