



Instituto Nacional para
Desenvolvimento do Acrílico

A EMPRESA COM ENFOQUE NO DESIGN

UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS

Em grande parte das empresas transformadoras de acrílico no Brasil, para as equipes de projetos, desenvolvimento de produtos e inovação, a palavra “design” refere-se a várias coisas: arte criativa, fase do desenvolvimento de um produto, conjunto de características funcionais, qualidade estética, profissão, etc. Porém, no entendimento das empresas mais avançadas e estruturadas, essa palavra passou a significar a totalidade das atividades e competências que recolhem todas as informações relevantes e as transformam em um novo produto ou serviço.

Em outras palavras, nos negócios principalmente do setor de acrílico, o design é entendido, cada vez mais, como uma atividade essencial que confere vantagem competitiva de duas maneiras: ao trazer à tona o significado emocional que produtos e serviços têm para os consumidores e ao captar o alto valor dessas ligações emocionais.

É essa evolução de conceitos que cria o que chamamos de “empresas focadas no design”, um tipo de organização que utiliza o desenvolvimento de produtos centrado no cliente para promover a passagem rápida e eficaz do conhecimento íntimo desse cliente para ofertas de produtos e serviços de grande sucesso.

Muito se comenta sobre a capacidade do design de aumentar a produtividade, o desempenho dos produtos e o valor da ligação emocional com os clientes e pouco sobre a contribuição do design para maior compreensão global do consumidor. Muito se tem discutido sobre o papel do conhecimento sobre os clientes na tarefa de impulsionar a inovação e pouco sobre as técnicas práticas para trazer à superfície as necessidades e os desejos normalmente não explicitados e inconscientes dos clientes ou para incutir tais idéias em todas as equipes de trabalho.

Nos setores que aplicam essas melhores práticas, o design é visto como a arte e a ciência de conciliar todas as áreas: técnica, financeira, operacional e emocional. Como muitas organizações já dispõem de alto grau de expertise nas três primeiras áreas, o que as diferencia é o novo foco nas ligações emocionais com seus clientes. Além do mais, essa recém-adquirida dimensão leva uma companhia a influenciar outras, gerando resultados novos e inesperados.

Tais empresas ainda contam com sólidas competências em tecnologia, operação, marketing, pesquisa e produção, e suas ações são guiadas pela compreensão, por toda a organização, de quem são seus clientes e de que design lhes proporciona a melhor experiência com seus produtos ou serviços.

Como esse tipo de empresa compreende quem são os clientes? Não pelos métodos tradicionais de levantamento de dados sobre os clientes - pesquisas, focus groups, etc. Estes perguntam às pessoas o que elas querem, as quais, entretanto, não conseguem definir de modo confiável suas necessidades e aspirações mais elevadas, aquelas que podem exigir uma mudança radical no design de produtos ou serviços e mesmo ofertas inteiramente novas por parte dos fornecedores.

São tais necessidades e aspirações que formam a base das ligações emocionais de um produto com as ofertas feitas pelo mercado. E, apesar disso, os clientes podem considerá-las irrelevantes, insignificantes, até constrangedoras ou, simplesmente, não ter consciência de que as possuem. Em geral, a pesquisa tradicional não detecta essas aspirações e, assim, fornece informações inadequadas e objetivos estratégicos questionáveis, o que geralmente resulta em rejeição das novidades pelo mercado.

As empresas focadas no design, por outro lado, são caracterizadas por utilizar a pesquisa de design para recolher idéias que direcionem suas ações para a construção de uma ligação emocional rentável com seus clientes.



PESQUISA DE DESIGN

Já está comprovado que as atividades que precedem o projeto detalhado, a confecção de protótipos, a produção de um piloto e a fabricação de um novo produto, como o brainstorming, podem influenciar os resultados de maneira decisiva e indicar os custos futuros com bastante exatidão. Entretanto, mesmo o brainstorming e os acontecimentos que o acompanham precisam ter como base os valores e as aspirações dos clientes.

Em uma empresa focada no design, a primeira atividade a ser executada é a pesquisa, um processo sistemático que leva à compreensão das necessidades e dos desejos não expressos pelos clientes, para, depois, criar e testar novas formas de atendê-los.

A melhor prática em design é montar uma equipe com pessoas de áreas diferentes, e isso também vale para a pesquisa.

As equipes interfuncionais são consideradas mais eficazes porque seus membros são capazes de compreender as trocas e concessões que precisam ocorrer entre os representantes das várias funções que concorrem entre si, ou seja, quando o responsável pela ergonomia diz uma coisa, a cultura da empresa argumenta o contrário e os clientes pregam algo totalmente diferente. Os membros de equipes interfuncionais conseguem integrar essas opiniões divergentes e chegar a soluções eficazes.

Os métodos de coleta de dados podem ser avaliados segundo o grau de envolvimento com os clientes. Alguns métodos tradicionais, como o brainstorming, são exclusivamente internos. As pesquisas implicam a participação dos clientes, mas estes apenas respondem ao que lhes é perguntado e só podem, obviamente, se manifestar sobre as coisas de que têm consciência. Os focus groups ou grupos de discussão permitem mais liberdade de expressão, porém, não conseguem sondar o inconsciente.

Já a pesquisa de design, que observa os consumidores no momento em que estão adquirindo um produto sem orientação externa, garante o maior grau possível de orientação e envolvimento dos clientes. Observadores habilidosos têm a capacidade de decifrar manifestações não-verbais de sentimentos inconscientes.

Ignorar a pesquisa de design pode custar caro. Por exemplo, as fabricantes de automóveis de luxo na Alemanha levaram um susto quando os clientes dos EUA se recusaram a comprar carros sem porta-copos. Tomar café enquanto dirige é algo impensável para o motorista europeu, mas não seria necessário pesquisar muito para descobrir como isto é importante para os norte-americanos. As fabricantes, obrigadas a se adaptar, criaram alguns dos mais complexos, caros e perigosos e menos práticos porta-copos até então produzidos.

As descobertas das pesquisas de design normalmente não aparecem na forma de dados e relatórios, mas sim na de histórias e personagens, geralmente em vídeo. Essas descobertas, que evocam experiências reais com mais força do que dados e relatórios, podem transmitir com muito mais clareza as ligações emocionais desejadas entre pessoas, produtos e serviços, assim como ajudar uma empresa a conectar essas ligações com tecnologias adequadas e objetivos econômicos.



INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA

Depois de registrar as descobertas, os pesquisadores dispõem de uma série de técnicas para interpreta-las:

- Mapeamento da situação: A identificação de todas as partes interessadas e das pessoas que influenciam as decisões relativas a pedidos, estocagem, exibição, promoção, compra, uso, manutenção e descarte de um produto ou serviço permite criar um quadro completo das dimensões do impacto e da interação entre consumidores e mercado.
- Metáforas: Conseguir que os consumidores sugiram produtos ou cenários semelhantes, pode levar os consumidores a expressar sua ligação emocional com determinado produto e, ao mesmo tempo, estimular os pesquisadores a expandir suas linhas de pensamento. Uma boa metáfora até acaba fazendo parte do design que é criado para comunicar a ligação emocional com os clientes.
- Arquétipos de consumidor: A personificação do consumidor típico ajuda bastante os pesquisadores a manter sua linha de pensamento concentrada na ligação emocional com os clientes. O arquétipo pode ser uma pessoa real ou fictícia.
- Mapeamento do fluxo de trabalho: O mapeamento visual dos passos que uma pessoa toma para completar dada atividade é uma técnica utilizada como padrão há 75 anos. Entretanto, combinado a outras técnicas aqui relacionadas, ele pode revelar novas idéias e oportunidades.
- Contar histórias: A criação de storyboards que associem imagens e outras técnicas pode ser utilizada para extrair sentimentos e idéias sobre as aspirações dos consumidores.

- Quadros de avisos: Ao pregar qualquer tipo de objeto ou informação relacionado a um projeto nas paredes de uma sala de reuniões, os próprios membros da equipe de pesquisa de design podem mergulhar nas informações. Uma sala repleta de informações visuais consegue levar os designers a fazer ligações entre elementos que, a princípio, parecem desconectados.

COMO DESENVOLVER O FOCO NO DESIGN

Em geral, a estratégia empresarial é formulada com base em dados macro - análise de tendências do setor, análise da concorrência, avaliações tecnológicas, demografia - executada por especialistas preocupados com as vendas mensais, a invenção técnica, o desempenho mensurável e a eficiência operacional.

Por outro lado, as descobertas da pesquisa de design se tornam ferramentas importantes para construir, em toda a organização, a identificação com as necessidades e aspirações dos clientes e para manter todo o pessoal centrado no mesmo objetivo.

AS VANTAGENS DO MODELO

A prática bem-sucedida do design de produto centrado no consumidor varia de empresa para empresa. As organizações que utilizam este modelo perceberam que valia a pena cometer o maior número de erros possível durante as fases iniciais, pois ainda teriam o tempo necessário para aprender o máximo ao menor risco e ao menor custo.

As empresas focadas no design não fazem tudo certo da primeira vez, é claro. Entretanto, elas conseguem corrigir rapidamente os eventuais erros de percurso. Por quê? Porque têm profundos conhecimentos sobre os consumidores de seus produtos e serviços, e porque dispõem das técnicas ao público de forma rápida. Num mundo onde os consumidores nem sempre conseguem expressar claramente seus desejos ou nem sequer sabem que têm desejos, as empresas focadas no design são as mais bem equipadas para competir.



Referência bibliográfica:

*Conceitos extraídos de artigo elaborado em 2005 por **Gabriella Lojacono**, professora de administração de empresas e de gestão de projetos na Università Bocconi de Milão e **Gianfranco Zaccai**, presidente da Design Continuum, empresa de design com escritórios em Boston, Milão e Seul.*

As imagens apresentadas são das luminárias da série Entrelinhas da Marton e Marton