

DESIGN ENCANTA

INOVAÇÃO

● SURPREENDE!

As lições sobre design
e inovação que são assim...
uma Brastemp



ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2015

Para Livia, Pedro e Theodora

Sumário

Prefácio	ix
Vencendo Fernando de Noronha	xiii
Introdução	xv

Parte 1

“Houston, we have a problem...”

CAPÍTULO 1 – Uma boa conversa	3
CAPÍTULO 2 – Diagnóstico bem feito.....	11
CAPÍTULO 3 – Hora de Agir.....	21

PARTE 2

Design Encanta

CAPÍTULO 4 – A Roda Gira	33
CAPÍTULO 5 – A Importância do DNA	51
CAPÍTULO 6 – Qualidade Sensorial	67

PARTE 3

Inovação Surpreende

CAPÍTULO 7 – Mudando o Perfil da Indústria	85
CAPÍTULO 8 – Plataformas de Inovação	101
CAPÍTULO 9 – Inovação Influencia toda a Empresa	113
CAPÍTULO 10 – Governança de Inovação.....	127

PARTE 4

Design e Inovação como ferramentas de competitividade

CAPÍTULO 11 – Ecossistemas de Serviços	141
CAPÍTULO 12 – Commoditização da Tecnologia	153
CAPÍTULO 13 – Diferentes Modelos para Diferentes Empresas	163
CAPÍTULO 14 – Conclusão.	173

Prefácio

É um prazer apresentar este livro, a meu ver predestinado a fazer grande sucesso. Trata-se da primeira publicação sobre a importância estratégica do design escrita por um brasileiro e apresentando um case de longa duração desenvolvido no Brasil. Num texto fluente e agradável, Mario Fioretti apresenta uma trajetória exemplar, que vale não só como um relato histórico, mas sobretudo como fonte de inspiração e reflexão para o mundo corporativo.

Empresários, diretores de desenvolvimento de produto e diretores de marketing, entre outros, encontrarão lições preciosas de como a absorção do design ao âmago de uma empresa pode ajudar a orientá-la na busca de satisfazer cada vez mais e melhor seus consumidores. O tom é informal e chego a dizer desprezioso — desprezioso que não deve ser confundida com superficialidade, e sim como uma indicação de como o autor consegue mergulhar em questões complexas e trazê-las à tona de forma simples e acessível.

Não espere encontrar receitas neste livro, elas não existem. Mas Mario descortina o processo pelo qual chegou a soluções geniais na década em que ocupou a diretoria de design da Whirlpool Latin America. Abre ensinamentos! Fala não só dos sucessos de sua caminhada, mas também dos fracassos, pois em geral aprendemos mais com os erros do que com os acertos.

Acompanho a atuação da equipe desde os anos 1980, quando eu dirigia a revista Design & Interiores e a empresa ainda se chamava Multibrás, englobando as marcas Brastemp, Consul e Semer. Nessa condição, visitei a fábrica de Joinville e conversei muito com a equipe, então comandada por Newton Gama. Em 1997, participei do júri do Prêmio CNI Gestão de

Design, organizado pela Confederação Nacional das Indústrias para premiar não um produto, mas práticas continuadas de corporações relacionadas ao design, em que a Multibrás foi vencedora. Nos anos 2000, inicialmente acompanhei a atuação da corporação como editora de design do jornal Gazeta Mercantil e depois como diretora do Museu da Casa Brasileira, cuja premiação anual, frequentemente concedeu reconhecimento às marcas Brastemp e Consul.

Munida dessa visão de longo prazo, posso assegurar que a atuação de Mario Fioretti não só continuou, como também ampliou a dos seus antecessores — que, aliás, ele cita e homenageia em seu livro.

Mario assumiu a direção de design da Whirlpool em 2004. Trazia na bagagem passagens pela Caloi e pela Lorenzetti e em 1988 havia sido contratado pela Brastemp.

No posto de diretor de design, depois de um período que ele mesmo considera como de letargia criativa, estive à frente de projetos revolucionários. Cito aqui apenas dois, como um aperitivo ao que os leitores encontrarão no livro.

O primeiro é o do purificador de água Brastemp, que oferece água filtrada e gelada pelo modelo de assinatura de um serviço, em que o produto não é vendido, e sim alugado. Foi a primeira vez no mundo em que esse modelo foi utilizado num eletrodoméstico. Ao eliminar o uso das garrafas PET e garantir a desmontagem e reciclagem do aparelho ao fim de sua vida útil, o serviço ganha em sustentabilidade e oferece maior conveniência ao consumidor.

O segundo é o projeto da cervejeira Consul. Como conta Mario, enquanto outras empresas lançavam adegas de vinho, sua equipe percebeu que o que o brasileiro gosta mesmo é de cerveja bem gelada. Assim, foi desenvolvido um refrigerador que mantém a bebida a -4 C — um grau acima do ponto de congelamento da cerveja —, e cujo invólucro reproduz uma geladeira de bar.

A meu ver, a própria percepção da existência desse mercado no Brasil decorre do fato de que o diretor de design na Whirlpool responde diretamente ao vice-presidente da companhia no Brasil, com a mesma autonomia e autoridade dos diretores de engenharia, manufatura e marketing. Esse fato, ressalta o autor, “é a prova do espaço conquistado por meio de resultados comprovados ao longo dos anos, superando crises econômicas, reestruturações, composições acionárias, mudanças de presidentes e comitês executivos”.

Mario não se limita a tratar da experiência da Whirlpool, mas a apresenta e discute a luz de atuações de empresas como Apple, Hyundai, Harley-Davidson e Bang & Olufsen no cenário internacional, e de equipes brasileiras de corporações como a Fiat. Nessas análises, ele mostra como é importante que os designers se reportem à alta direção das empresas e como essas precisam ter a coragem de apostar na inovação e sair da zona de conforto dos parâmetros fixados pelas pesquisas junto aos consumidores que, via de regra, são conservadores, não sendo capazes de antecipar respostas a desejos que eles sequer detectaram em si mesmos.

Mario Fioretti também discorre sobre o cenário de consumo contemporâneo, mostrando por que apenas as empresas orientadas para o design e a inovação terão condições de conquistar, manter e ampliar seu espaço, pois só elas podem prover os cidadãos de objetos que tragam um ganho de qualidade para as suas vidas.

Adélia Borges

*Jornalista, curadora especializada em design e
professora de história do design.*

Vencendo Fernando de Noronha

Ela acordou preguiçosamente, olhando com prazer a claridade tranquila que entrava pela janela. Foi descalça até a cozinha do pequeno apartamento que comprou há pouco tempo e que lhe deu a liberdade de morar sozinha. Preparou um café e, enquanto bebia com sonolência antes de começar o dia, observou a cozinha pequena que se abria para a sala e achou graça, lembrando da bagunça que os amigos faziam quando iam ali. Era a primeira da turma a morar sozinha e sua casa logo tinha virado um ponto de reunião da galera.

Era novembro e já tinham combinado de fazer uma festa de fim de ano. Logo alguns viajariam para visitar os pais, e outros iriam para as praias, como ela. Planejava há tempos uma semana em Fernando de Noronha — merecia isso — e lembrou que precisava correr com os planos se quisesse passar lá as férias que tiraria no começo do ano. O que ela não imaginava naquela manhã, é que horas mais tarde almoçaria em um shopping perto de seu escritório e, ao passar por uma loja de eletrodomésticos, seria atraída por uma geladeira estilo *vintage* que estava na vitrine. Chegaria perto desse refrigerador lindo e passaria a mão por sua superfície lisa de um amarelo forte, brilhante e arredondada como um grande quindim. Tocaria no puxador cromado e pesadão que lembraria aqueles filmes dos anos 1950 que ela adorava e, ao abri-la encontraria toda a tecnologia do século XXI.

Naquela manhã, não imaginava que, horas mais tarde, projetaria a imagem desse produto na cozinha ainda branca e sem graça de seu apê, trazendo a inspiração que faltava para pintar aquela parede do lado, trocar a pia por uma mais moderna e fazer ali um espaço que misturava estilos, cores e traria vida para o apartamento. Seus amigos pirariam, e, aí sim, sua casa

seria referência de modernidade e comemoraria o início de uma carreira de sucesso.

Aquela geladeira amarela seria o ponto de exclamação da sua casa! Horas depois daquele café, portanto, Fernando de Noronha teria ficado para outro ano, batido por uma irresistível geladeira.

Este livro conta a história de como a personagem foi seduzida por esse produto, quando em uma simples visita a uma loja foi exposta a elementos que ativaram nela sensações, lembranças e desejos, realizando uma compra sem precisar sequer de um vendedor por perto. Vencendo inúmeros outros concorrentes ali expostos, como smartphones, tablets e TVs de alta definição. Vencendo Fernando de Noronha!

Introdução

Eu me formei em 1981, em um tempo em que minha profissão era conhecida como *desenhista industrial*. Um equívoco da época que foi corrigido ao longo do tempo, nos tornando *designers industriais*, porque, atualmente, o que o designer menos faz é desenhar com lápis, papel e tintas. Nosso trabalho é encontrar soluções centradas no usuário e na marca, e adequá-las para ser replicadas em uma fábrica, tantas vezes quanto houver consumidores dispostos a comprá-las.

É preciso resolver questões além das conhecidas forma e função, e também ter experiência de uso, funcionamento em ambiente digital e qualidade sensorial, por meio de conhecimentos de tendências de comportamento, semiótica, e processos de inovação, dentre diversas outras competências.

Ao longo de minha carreira, trabalhei principalmente com bens de consumo duráveis — aparelhos domésticos que estão presentes na maioria das casas brasileiras — o que envolve uma soma de considerações racionais e emocionais que ocorrem no momento da compra e, logo a seguir, no momento do uso desse produto. A satisfação ou não das expectativas vai garantir a recompra de um produto similar no futuro, bem como a fidelização do cliente pela marca que o produz.

Considerando os projetos que participei sou responsável por soluções aplicadas em cerca de 100 milhões de produtos que entraram e continuam entrando nas casas de consumidores levando beleza, facilidade de uso, conveniência e inovação, além de respeito ambiental — pontos sempre valorizados pelo usuário. Pela perspectiva do empresário, no entanto, isso significa competitividade no ponto de venda e resultados claros na receita do trimestre: mais produtos vendidos, com melhor margem de lucro.

O comércio também está mudando na velocidade das inovações tecnológicas. Em um território onde o vendedor tradicional influencia cada vez menos a realização de uma venda, as empresas precisam usar todas as ferramentas disponíveis para conquistar o comprador, seja em uma loja física ou virtual. Assim, vamos focar em três dessas ferramentas, as que mais falam a língua do consumidor: **design, inovação e qualidade sensorial**, que se bem executadas e em conjunto, é certa a garantia de um bom resultado, no entanto, nenhuma dessas ferramentas vive sem a outra.

Não há inovação sem um design que provoque a atenção e atraia o olhar, assim como não há um bom design ao se oferecer mais do mesmo, seja em produto ou serviço. É preciso inovar sempre. E design e inovação não funcionam se a entrega não for executada com maestria, pois os consumidores de hoje são críticos e cada vez mais exigentes.

A jornada que vivi e descrevo a seguir — sucessos, fracassos, aprendizados — me permite dizer que o aumento de competitividade na maior parte das empresas pode ser alcançado por meio de atividades menos complexas, tecnológicas e difíceis de atingir do que a maioria dos empresários acredita. Design, inovação e qualidade sensorial exigem apenas alguns profissionais talentosos que ajudem a direcionar os investimentos para aquilo que ativa o consumidor no momento da verdade: o ponto de venda.

PARTE 1

“HOUSTON,
WE HAVE A PROBLEM...”

CAPÍTULO 1

Como uma boa conversa gerou uma revolução interna e mudanças radicais na forma de trabalhar

Quando assumi a direção da área de design da Whirlpool na América Latina, dona das marcas Brastemp e Consul, eu já estava com 23 anos de experiência em projetos de bens de consumo. Comecei como estagiário em uma empresa do grupo Caloi que desenvolvia um carro esporte chamado Dardo, projetado pelo construtor italiano Tony Bianco. Após trabalhar como freelancer e passar por algumas empresas de bens de consumo não duráveis, fui contratado pela Lorenzetti para participar de um esforço de renovação de portfólio da líder brasileira de equipamentos elétricos, quando desenvolvemos diversos produtos inovadores e de altíssima produção.

Em 1988, me transferi para a então Brastemp, com maiores oportunidades de trabalhar aparelhos mais complexos, dado o enorme grau de interação do usuário com o produto. Depois de passar como designer por diversas categorias de produtos — geladeiras, fogões, micro-ondas, além de gerenciar a área de Design Estratégico —, fui promovido a diretor de design da Whirlpool Home Appliances em 2004, tendo a responsabilidade de dar continuidade a uma jornada de sucesso iniciada trinta anos antes, quando foi contratado o primeiro designer industrial da Consul, fabricante de refrigeradores elétricos em Santa Catarina que veio, anos depois, fazer parte da empresa hoje chamada Whirlpool.

A visão dos dirigentes da Consul foi algo ousado e muito, muito inovador, pois design era algo que existia apenas na cabeça de pouquíssimos dirigentes brasileiros. O primeiro responsável pelo desenho dos refrigeradores Consul foi o mestre Freddy Van Camp, professor da ESDI, escola pioneira de design no Brasil, fundada em 1962, no Rio de Janeiro, sob a inspiração da Escola de Ulm na Alemanha para desenvolver a indústria brasileira através de produtos melhores, mais bonitos e mais inteligentes.

No entanto, o grande responsável pela construção da área e da relevância que ela teria ao longo das próximas décadas foi Newton Gama, dono de uma visão purista do design e combativo o suficiente para abrir espaço em um ambiente dominado por engenheiros de produto e produção que insistiam em determinar que as soluções oferecidas aos consumidores seriam somente aquelas que eles acreditavam serem as corretas.

Gama soube trabalhar muito bem e progressivamente a ideia de que um produto, para ser competitivo, precisa entregar aquilo que o consumidor final — e não a companhia — quer e que deve ser trabalhado por meio das competências de uma área de design estruturada e profissional. Foi um trabalho lento e constante, em que ele soube demonstrar que uma visão de design independente era a melhor forma de oferecer um produto de custos reduzidos, mas com benefícios claros e desenho atraente. Ao construir uma equipe talentosa e determinada, é dele a conquista da Whirlpool ser uma das únicas empresas no Brasil onde engenharia, marketing e design são entidades independentes, com diretorias separadas e com o mesmo peso nas decisões finais sobre os produtos. Prática que ainda hoje só é vista nas melhores empresas, o *design oriented*.

Enquanto isso acontecia em Joinville, SC, a evolução do design na Brastemp em São Bernardo do Campo, SP — sua principal concorrente antes de se fundirem em uma empresa só — dava-se de uma maneira bastante diferente. Inicialmente

responsabilidade da engenharia, o design era creditado a alguns projetistas — técnicos que tinham um talento especial para definir acabamentos, grafismos e cores que encantavam inicialmente as esposas dos diretores, recebendo então o sinal verde para irem para o mercado. Simples assim.

O bacana é que esses projetistas conseguiam reproduzir o clima da época de uma forma bem interessante, influenciados pela comunicação colorida da época e muita referência americana. Desde o início dos anos de 1970, e por uns dez anos, os eletrodomésticos tinham cores fortes e variadas: vermelho matador, amarelo mostarda, verde folha, azul bebê, caramelo. O branco era uma das opções, e a mais simplesinha delas. Os fogões tinham cores em degradê, algo complexo e difícil de executar ainda hoje.

Mais uma vez foi a visão de uma liderança técnica que deu início à construção da área estruturada e muito mais capacitada, com Jaime Brandão, gerente da engenharia que mostrou à diretoria a necessidade de ir além do modelo *design de engenheiro*. Ele começou contratando vários profissionais e dividindo-os entre produtos de refrigeração, cocção e lavanderia, cada uma das categorias que a Brastemp atuava até então. E é aqui que eu entro nessa história, como designer de geladeiras.

As duas empresas competiam fortemente pela liderança do mercado nacional, sendo a Consul mais focada em produtos de refrigeração e ar-condicionado e a Brastemp diversificando em várias categorias de produtos com forte apelo tecnológico sendo a primeira a trazer diversas soluções muito inovadoras para o consumidor, como o primeiro refrigerador *frost free* — que não precisava descongelar nunca —, fogões com espeto giratório para assar frangos como em uma padaria, lavadoras de roupa totalmente automáticas, entre outras coisas que faziam a alegria das donas de casa.

A empresa era liderada por Miguel Ethenique, empresário boliviano, e sua família que imigraram para o Brasil em 1945.

Inquieto e apaixonado pelos produtos que produzia, Miguel construiu uma marca memorável a partir de bons eletrodomésticos, apoiados por um excelente marketing e com o suporte de ótimas agências de propaganda que desenvolviam campanhas marcantes e inusitadas, como os anúncios da poltrona que contavam a história dos *losers* — perdedores — suportados pelo jargão *Não é assim uma Brastemp...* Nenhuma outra marca de eletrodomésticos no mundo foi tão lembrada espontaneamente pelos entrevistados em uma pesquisa de *Top of Mind*, em que se registra a primeira marca que vem à cabeça quando se fala de um determinado produto ou segmento.

Em 1994, a Brastemp se funde com a Consul formando a Multibrás Eletrodomésticos, otimizando operações e adotando as melhores práticas entre processos e resultados das duas empresas. Não foi difícil escolher o modelo de gerenciamento de design da Consul, mais maduro, autônomo e com uma governança centralizada e forte, como sendo aquele que lideraria essa disciplina na empresa que se formava.

Uma operação mais eficiente e maior representatividade como liderança garantiram a Newton Gama a posição de diretor de uma área que, consolidada, passava a ter mais de vinte profissionais trabalhando em três unidades de negócio nas cidades de Joinville, São Paulo e Rio Claro, no interior paulista.

Em um movimento de aquisição, em 1997, a americana Whirlpool Corporation passa a ser a acionista majoritária da Multibrás assumindo definitivamente o controle das operações e das marcas Brastemp e Consul. Enquanto a maioria das divisões da empresa passa a ter um reporte global, o design é uma das poucas exceções. A diretoria brasileira quer manter o controle sobre os projetos e desenvolvimentos regionais, focando em nossos consumidores e seus hábitos de consumo sem nenhuma interferência exterior. Além disso, éramos *benchmarking* em criatividade e velocidade de entrega, resultados historicamente positivos que permitiram que continuássemos

a trabalhar sem precisar de nos reportar à matriz. Prova disso é que ganhamos o Prêmio Confederação Nacional das Indústrias de Gestão de Design em 1997 e 2000, as duas vezes que nos inscrevemos nessa importante premiação que não considerava apenas os resultados em produtos, mas principalmente o gerenciamento e direção de uma área de design.

Essa breve história do design na Whirlpool, contratando e equipando profissionais, dando a eles autoridade para atuar e responsabilidade para tomar decisões, não reflete a história do design na indústria brasileira. Desde sempre, o que esteve por trás de produtos desenvolvidos com a ajuda de designers foi competitividade. É concorrência que move as empresas e as faz buscar sempre um produto mais bonito, mais inteligente, mais inovador, com um diferencial que faça o consumidor optar por essa marca e não outra. Sem concorrência não há necessidade de melhorias constantes ou lançamentos que provoquem desejo e substituição por algo melhor. O Ford modelo T, por exemplo, viveu anos sem competidores, por isso, suas mudanças foram sempre marginais. A preocupação era só aumentar a produção, pois um mercado a desenvolver ou com poucos concorrentes é inimigo da inovação.

Em um Brasil que, por décadas, teve sua indústria protegida de concorrentes estrangeiros, seja por decretos ou por impostos impagáveis, fomos obrigados a consumir Opalas e Corcéis enquanto o mundo avançava em estilo, tecnologia, conforto e segurança. Cópias de produtos estrangeiros ou a inexistência de preocupação com aspectos estéticos ou funcionais resultaram em um modelo industrial que reflete nossa pouca competitividade nos mercados globais. Uma simples visita às feiras internacionais em que expomos produtos brasileiros ao lado de similares desenvolvidos por economias mais competitivas mostra a defasagem da maioria de nossos representantes. São poucos com maturidade e performance compatível à exigência de um mercado cada vez mais competitivo.

Por isso, é importante reconhecer a visão dos empresários brasileiros que construíram a Consul e a Brastemp, pois, mesmo em um tempo em que os competidores ainda eram poucos e regionais, investiram na disciplina para oferecer produtos de alta qualidade.

Quando fui promovido e assumi a liderança do Departamento de Design, meu primeiro desafio foi lidar com uma história composta de personagens e comportamentos que resistiam à ideia de um gestor diferente do carismático Newton Gama, a quem substituí, e profissional cujo nome significava eletrodomésticos, e muito ligado àquela empresa.

Apesar de ter uma equipe estruturada e de alto nível profissional, os primeiros anos foram de uma constante esgrima com as ortodoxias presentes no ambiente. A indústria em geral vivia uma pressão fortíssima por custos cada vez mais baixos dos produtos e investimentos controlados em cada novo projeto. Redução de custo, no entanto, está presente no dia a dia de todos os executivos de uma grande corporação, pois a economia de alguns centavos em cada fogão produzido pode significar 1 milhão de reais de receita a mais para a empresa ao final de um ano. Mas esse controle férreo resultava no conservadorismo dos lançamentos, projeto após projeto, cada vez mais restritos a desenvolver propostas previsíveis e sem graça, orientados pelo preço final como se essa fosse a única alavanca que tínhamos para conquistar consumidores. Anos difíceis determinados por um mercado inseguro e pouco criativo.

Lembro-me de inúmeras reuniões nas quais a equipe de projeto comprovava o sucesso de uma solução criativa e inovadora aprovada em uma pesquisa de mercado, mas optava sempre por outra convencional e conhecida, que era a certeza de não errar e, portanto, não arriscar o investimento.

Eu próprio me deixei contaminar por essa letargia criativa, observando o que se passava com a companhia, mas com pouco espaço para propor mudanças estruturais e diferentes

modos de operar em nossa área. Entre 2005 e 2008 fiquei manobrando uma estrutura que não tinha minha marca nem a minha cara. Apesar de a área de design ser também a responsável por inovação na companhia, a fórmula de sucesso que existia há tantos anos estava se esgotando. Tínhamos um problema.

Assim, em um fim de tarde, um dia antes das minhas férias anuais, fui chamado para uma conversa com o vice-presidente de desenvolvimento de produtos que me falou sobre a necessidade que a empresa tinha de superar uma fase pouco criativa em produtos e, para isso, estava disposta a apostar em produtos mais impactantes. Eu, como líder da área de design e inovação, tinha responsabilidade direta sobre isso.

Todos esperavam uma resposta imediata e certa. Recado claro: eu precisava reverter os resultados apáticos rapidamente e colocar nossos produtos em outro patamar. Saí dali pensando no que eu aprendera nos últimos anos nessa posição. Como líder do design, minha responsabilidade no gap criativo da companhia era imensa. Não podia responsabilizar outros pelo que enfrentávamos, pois nossa equipe havia se adaptado às restrições e convivido com elas.

O perigo de se tornar um executivo de design é agir como executivo financeiro, gerenciando os resultados por meio de uma planilha de excel. O designer precisa, fundamentalmente, ser um provocador, o cara que pergunta “por que não?” E, se as demais áreas olham para o designer e o vê conformado, então para que brigar? Faltou a visão periférica que todo profissional precisa ter para se posicionar e reagir antecipadamente. Entendi que precisava voltar a ser designer.

No entanto, esses anos me mostravam também que seria impossível obter resultados muito melhores com pequenas mudanças. Elas precisavam ser profundas, estruturais. Mudanças que marcariam um novo momento. Entendi que nossos produtos precisavam ser mais emocionais, pois essa é a língua que

o consumidor quer ouvir quando está no ponto de venda e era justamente isso o que estavam me pedindo. Decidi partir do princípio de que meus concorrentes não seriam mais as outras geladeiras e fogões, mas eletrônicos, computadores, roupas de grife e automóveis vendidos a 399 reais por mês. Nosso concorrente seria Fernando de Noronha, pois se um consumidor visse nosso produto e o preferisse a uma semana de férias no paraíso, então eu teria atingido meu objetivo.