

A PESQUISA ETNOGRÁFICA COMO ESTRATÉGIA PARA INOVAÇÃO

Rosane Deoclésia Aléssio Dal Toé

SENAI/SC – Florianópolis, rosane.toe@sc.senai.br

Janine Alves Belo

SENAI/SC – Florianópolis, rosane.toe@sc.senai.br

Humberto Tosta

SENAI/SC – Florianópolis, rosane.toe@sc.senai.br

RESUMO: Diante das transformações em curso na economia, o acirramento da competitividade internacional e a redução drástica no ciclo de vida das inovações, as organizações se vêem forçadas a dar repostas rápidas e eficazes ao mercado. Uma possível intervenção neste sentido é procurar conhecer mais profundamente os consumidores, seus hábitos, a cultura em que estão inseridos, seus desejos, buscando assim, incorporar este conhecimento para a melhoria ou desenvolvimento de novos produtos. Ao possibilitar que o consumidor tenha participação efetiva na parte inicial de concepção do produto as organizações têm maiores chances de êxito com repostas mais precisas a características peculiares relacionadas ao mercado em que atuam, seja local ou global. O objetivo deste trabalho é mostrar o quão importante é elicitare o conhecimento em relação ao consumidor e como a pesquisa etnográfica tem sido utilizada para este propósito, estando aqui à estratégia da organização de obter *insights* para inovação através da observação dos seus consumidores, relacionando com o seu desempenho no mercado.

Palavras-chaves: Etnografia. Inovação. Gestão do Conhecimento

1 INTRODUÇÃO

Na era Industrial eram os fabricantes que ditavam o que era produzido, a que preço e como os produtos seriam vendidos, mas neste momento de profundas mudanças provocadas pela globalização, o rompimento das barreiras comerciais, a exasperação da competitividade, a rápida incorporação de novas tecnologias, a redução cada vez mais acentuada no ciclo de inovações, e uma produção que vê seu eixo sendo direcionado dos tradicionais fatores de produção ‘capital - trabalho - recursos naturais’, por um novo fator: o ‘conhecimento’. Isso tem levado as organizações a refletirem profundamente sobre: “Quais estratégias devem ser adotadas para continuar sobrevivendo com sucesso no mundo competitivo no qual a informação e o conhecimento são os bens de maior valor” (ROSSETTI *et al.* 2008, p.61).

Existem muitos caminhos que podem ser seguidos para definição de uma estratégia eficaz para responder aos desafios do ambiente, mas possivelmente uma das formas mais adequadas é entender o mercado onde se atua e a melhor maneira de se conquistar os consumidores; e quem melhor do que os consumidores para fornecer essa resposta. Para Duarte (2007), na Era do Conhecimento, com o avanço tecnológico e o aumento da competitividade entre as empresas, o foco para a inovação de produtos deve estar voltado ao cliente, o cliente se tornou a mais rica fonte de insight para inovação, por isso deve-se pesquisá-lo a fundo para tornar tácito o conhecimento implícito em seus costumes, hábitos e necessidades do dia a dia.

As organizações estão aptas a vender seus produtos em todos os cantos do planeta, e aquelas organizações que atuam localmente podem ter ‘seu’ espaço invadido repentinamente por essa avassaladora força concorrencial. A globalização e o desenvolvimento tecnológico deram oportunidades sem precedentes para as organizações, mas também possibilitaram inúmeras vantagens aos consumidores, que munidos de maiores possibilidades, puderam comprar produtos em todos os cantos do planeta. Por isso mesmo, buscando entender com maior profundidade o contexto local, para melhor inserção dos produtos e das inovações as organizações devem pensar de forma global, os produtos podem ser globais ou locais, mas ambos devem seguir o pressuposto de satisfazer as necessidades dos consumidores, uma questão óbvia, porém nem sempre definida de maneira clara enquanto estratégia.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

O termo inovação pode ser utilizado de várias maneiras, mas será adotado neste artigo como sendo a exploração com sucesso de novas ideias¹, isso porque para a organização atuar em um ambiente globalizado, complexo e em constante mudança faz-se necessário incorporar e inovar também em conceitos, práticas e ações. Tendo em vista que os paradigmas da economia industrial cedem espaço de forma acelerada aos da economia

1 Referência também adotada pelo Instituto Inovar (<http://www.institutoinovar.com.br>)

do conhecimento é oportuna uma ampliação conceitual, passando pela incorporação do conceito de inovação nos processos e tecnologias, mas, principalmente, na valorização das pessoas enquanto agentes do conhecimento, estando estas dentro ou fora das organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997) relataram que o conhecimento acumulado externamente, deve ser compartilhado amplamente dentro da empresa, para formar uma base de conhecimento organizacional, que dê subsídios a inovação que permita melhoria contínua, tornando-se a inovação fonte primária da Gestão do Conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (2008) a Gestão do Conhecimento pode ser definida como: “O processo de se criar continuamente novos conceitos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos”. A partir do princípio de que criar conhecimento ou o ato de torná-lo explícito é por si só, um processo de inovação e conseqüentemente uma das mais importantes ferramentas para incorporação de novas práticas, deve-se através da inovação de pessoas, tecnologias, processos, serviços, e, no caso específico aqui tratado a inovação do processo de desenvolvimento de produtos, a incorporação dos *insights* vindos do próprio consumidor.

Nessa economia em constante transformação, as inovações acontecem de forma acelerada e chegam cada vez mais rápido ao usuário final, sendo estes fatores que influenciam o ciclo de vida do produto e exercem pressões permanentes por inovação. O exemplo citado no texto institucional “Importância da Gestão do Conhecimento para a Inovação”, no site da Siemens do Brasil, indica que mais de 70% do faturamento da Siemens mundial está relacionado a produtos criados nos últimos três anos². Um bom exemplo no Brasil é o caso da Natura, que cerca de 70% a receita vem de produtos lançados nos últimos dois anos, o que demonstra a evidência da capacidade de inovação da empresa³. Sendo assim, o processo de inovação não é apenas um apêndice na vida dos gestores, mas objeto principal de atenção, tanto para fazer frente à concorrência, como para compreender de uma maneira mais profunda as necessidades dos consumidores, os *insights* que podem ser incorporados aos seus produtos.

A inovação está no centro das atenções, tanto na mesa dos grandes executivos, quanto na pesquisa acadêmica, em busca de uma maior compreensão dos reais impactos sobre organizações e competitividade no mercado. Mas, qual a ferramenta adequada para eliciar o conhecimento dos consumidores e transformá-los em *insight* para inovação

2 Informação extraída do site da Siemens no Brasil (<http://www.siemens.com.br>) do texto institucional: Importância da Gestão do Conhecimento para a Inovação acesso em 13/09/2009.

3 MANO, Cristiane; COSTA Melina. Um ano para Ficar na História. Revista Exame. Edição 0947. Rio de Janeiro: Editora Abril. 2009.

NATERCIA, Flávia. Pesquisa promove a criação de novos produtos e amplia mercado. *Inovação Uniem* [online]. 2007, vol. 3, no. 1 [citado 2009-10-07], pp. 38-39. Disponível em: <http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23942007000100021&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1808-2394.

de produtos? Tendo em vista que na era do conhecimento, não são mais as empresas que ditam o que e quanto produzir, por quanto vender, a lógica está mais relacionada ao conhecimento de onde se quer chegar para aumentar o desempenho da organização, do que, propriamente as planilhas de custos e diretrizes produtivas. Em busca dessa resposta observa-se a primeira grande transformação desta nova economia, a relação da incorporação do conhecimento enquanto fator de produção.

Na era Industrial, apenas três fatores respondiam pela produção: ‘capital, trabalho e recursos naturais’. Hoje, com a incorporação do conhecimento, não se responde apenas pela agregação de valor aos produtos, mas dita a permanência e sustentação de uma organização no mercado. Compreender qual o conhecimento é importante, e como, elicitá-lo e incorporá-lo às melhores práticas, passam ser a chave para o sucesso organizacional. Mas isto vem acompanhado de uma nova visão de mundo, com a incorporação de aspectos cognitivos que colocam as pessoas no centro da investigação, e as tecnologias e processos como apêndice da melhoria do desempenho organizacional. (MANO; COSTA, 2009)

Através de práticas corporativas, observou-se que grandes organizações utilizam, há muito tempo, a pesquisa etnográfica como fonte de *insights* para a inovação de produtos. No caso da Intel, por exemplo, os *insights* foram tão marcantes que mudaram o foco da organização. A empresa que até 1995 produzia apenas produtos para escritório passa a se tornar líder mundial na fabricação de processadores. (NATERCIA, 2007)

A Motorola também ganhou significativamente ao formar o “*Tangible Knowledge Consortium*” com outras três empresas para realizar possivelmente um dos estudos etnográficos de maior repercussão: ‘O Projeto ON/OFF - Gerenciamento de Pessoal de Acessibilidade em um Mundo com Fios (*Managing Personal Accessibility in a Wired World*)’, que tinha o objetivo de explorar e documentar o impacto social do uso de comunicação móvel (celulares, *paggers*, *laptops*, *desktops*, *e-mail* e mensagens instantâneas) em diferentes culturas, e como estão afetando a vida das pessoas.

A Electrolux foi outra empresa que usou com sucesso a pesquisa etnográfica para compreender as reais necessidades dos seus clientes e incorporar os *insights* obtidos na inovação de algumas linhas de produtos, como no caso dos refrigeradores *Glacier* e *Source*, que dobrou o número de vendas em relação às expectativas iniciais⁵.

A partir de alguns exemplos práticos, percebemos a importância de conhecer os hábitos e cultura dos consumidores, pois com a globalização e o avanço do *e-commerce* é inevitável frisar que as fronteiras e barreiras comerciais estão cada vez mais tênues, e

4 Informações no site: <http://trex.id.iit.edu/onoff/>

5 Para maiores detalhes sobre estes exemplos ver o Texto Inovação Etnográfica de Duarte (2009) e a matéria Ethnography The Science Of Desire http://www.businessweek.com/magazine/content/06_23/b3987083.htm

que os consumidores podem estar dispersos em vários países, e imersos em culturas distintas. O estudo etnográfico da Motorola, citado anteriormente, por exemplo, foi realizado junto a famílias de quatro países: Brasil, China, Estados Unidos e Inglaterra, oferecendo respostas às questões bastante subjetivas da vivência cotidiana em culturas completamente diferentes.

3 A ETNOGRAFIA: TÉCNICAS, CONCEPÇÕES E PERSPECTIVAS

Etnografia é um ramo da antropologia que procura entender como as pessoas vivem suas vidas. O método etnográfico busca ‘descrever culturas’, é baseado em observações, podendo também usar entrevistas, conversas informais e dados arquivados (CARVALHO; SUTTON, 1997). Resultados de etnografias no *front-end* podem ser elaborados por meio de pesquisas de mercado tradicionais, oficinas de inovação, desenvolvimento do conceito formal do produto e trabalho em equipe, reconhecendo que o método etnográfico de investigação deve ser cuidadosamente planejado e implementado para ser eficaz, fornecendo perspectivas para inovação centrada no usuário e no início do ciclo de desenvolvimento do produto (ROSENTHAL; CAPPER, 2006).

De forma inusitada Elliot e Scacchi (2008) buscaram dados sobre o cotidiano dos consumidores de forma bastante adequada à realidade de práticas da era do conhecimento, coletaram dados qualitativos ao longo de um período de quatro anos usando etnografia virtual, em um estudo de desenvolvimento de *software*, e, em particular, sobre uma comunidade de desenvolvimento de *software* livre.

Olin(2002) usou metodologias diferentes incluindo a ciência da ação, a auto-etnografia e equipe de pesquisa (*Insider/Outsider*) para investigar as técnicas de gestão usadas por profissionais habilitados para lidar com problemas complexos associados à gestão de projetos. Trata-se de etnografia combinada a outros métodos de pesquisa.

A combinação da etnografia e metodologias de projeto humano-centrado, baseada no contexto, foi utilizada por D’Souza e Greenstein (2003) sendo aplicada no desenvolvimento de um sistema que a classificaram como poderosa abordagem para a captura de informações sobre as necessidades das partes interessadas, sendo possível determinar através da etnografia de avaliação, as tarefas que eram viáveis ou inadequadas a integração no sistema como apoio ao trabalho de grupo (*CSCW - Computer Supported Cooperative Work*). Sack et. al. (2006) combinaram a etnografia, a garimpagem de texto, a análise de rede sócio-técnica e a visualização de compreender o desenvolvimento de recurso abertos (*OSS development*), dessa forma, conseguiram considerar simultaneamente aspectos sociais, técnicos e cognitivos no desenvolvimento do produto. Jacobs (2004) usou a combinação diferenciada, como contraponto a sociologia, para mapear o mercado, o consumidor e a usabilidade de forma a proporcionar vantagem das oportunidades (por exemplo, engenharia simultânea), no processo de desenvolvimento do produto através do emprego de suas forças (a sensibilidade de contexto), evitando ameaças tais como a pressão do tempo, possibilitando corrigir e/ou compensar possíveis deficiências.

Tellio Lu (2006) evidenciou fato relevante quanto à utilização do método etnográfico em trabalhos interdisciplinares apresentando o ‘*design* de coordenação’, termo que também foi usado como título do artigo. O autor definiu o *design* de coordenação como processo integrado e de concepção de um sistema, contendo várias técnicas de engenharia como análise de requisitos, modelagem, bem como métodos de disciplinas como a etnografia. O autor usou regras de coordenação para descrever a ordem lógica e temporal das tarefas realizadas em um ambiente de trabalho cooperativo, concepção bastante útil também a Gestão do Conhecimento, pois observa padrões de coordenação em práticas de trabalho, identificando e construindo coordenadas, tentando identificar estruturas nas atividades realizadas, descrevendo elementos necessários para produzir o trabalho de coordenação com o apoio do computador.

Kowalski e Greenwood (2007) salientaram também, o aspecto interdisciplinar ao observar que etnógrafos, arquitetos de *software*, projetistas e administradores contribuem para trazer uma melhor compreensão do usuário, tratando especificamente do caso da etnografia aplicada ao usuário enquanto ferramenta para melhorar ou inovar interfaces administrativas. Os autores mostraram o quanto à base de dados coletados formou um conjunto extraordinariamente consistente e universal de regras e ferramentas que podem ser utilizados para reduzir o custo total de propriedade e aumentar a usabilidade, atratividade e satisfação das interfaces administrativas para os usuários.

Métodos de pesquisa de campo etnográficos são úteis também para o levantamento de requisitos do usuário, informando direção do produto, e ainda para identificar as necessidades e barreiras do usuário. Como observaram Riyera e Darnell, (2007) os princípios psicológicos e análise de mergulho profundo do *e-Bay*, estão ajudando a criar produtos melhores e recursos mais úteis para os clientes, e especificamente no caso da pesquisa realizada pelos autores, procurando compreender profundamente como e porque as pessoas compram produtos. O estudo investiga por que os usuários compram, suas atitudes, os modelos mentais e necessidades, e de forma complementar, a utilização de métodos da psicologia cognitiva e social para aprofundar o significado dos dados.

A etnografia foi usada para criação de conhecimento a respeito do consumidor, seus hábitos, costumes e culturas, reconhecendo aspectos relativos à usabilidade dos produtos, adaptação a peculiaridades de países ou regiões, neste caso, aplicado ao desenvolvimento de produtos globais, mostrando que a compreensão dos fatores culturais permite que os projetos respondam às histórias locais, necessidades e valores de uma forma que; em última análise; reforça a viabilidade da mudança em longo prazo (ANTIN, 2006). Mas, sobretudo, para compor um estudo prévio a ser incorporado ainda na concepção do produto.

Tratando-se da incorporação de perspectivas operacionais sobre a pesquisa etnográfica em geral e, em particular, sobre a sua integração efetiva na extremidade dianteira do processo de desenvolvimento do produto, explorando as questões de ‘custo – benefício’ para decidir quando e como empregar esse modo de pesquisa no âmbito da inovação de produtos (ROSENTHAL e CAPPER, 2006).

O artigo desenvolvido por (HUANG e HE, 2007) trata, também da importância da pesquisa etnográfica para concepção inicial dos produtos, através da descrição do papel dos engenheiros nas fases iniciais do processo, centrado no usuário, e os aprendizados e desafios que surgem a partir desta abordagem, mostrando, por exemplo, que a cultura chinesa possui padrões de consumo radicalmente diferentes dos Estados Unidos e da Europa, o que impacta nos tipos de produtos que são relevantes para o mercado chinês, no ciclo de vida, no desenvolvimento do produto e nos métodos pelos quais esses produtos são definidos e desenvolvidos. Os autores usaram o caso da Intel, que pesquisou o *design* centrado no usuário, para conhecer mais a fundo essas diferenças, tendo desenvolvido técnicas refinadas para envolver o pessoal de engenharia nas fases iniciais do *design* de produto, na pesquisa do usuário e experiência do projeto. E, conforme afirmam os autores, esse envolvimento precoce apresentou muitas vantagens, e melhora a eficácia geral da equipe de desenvolvimento do produto, além de cumprir o objetivo de levantar o perfil dos consumidores e os padrões de consumo.

4 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTO

Os textos evidenciam a importância do método etnográfico para a inovação, visto aqui de forma ampla, enquanto método de pesquisa, enquanto incorporação de aspectos culturais e hábitos dos consumidores ainda na fase inicial do processo e, enquanto ferramenta para a Gestão do Conhecimento. A etnografia é apresentada como importante ferramenta para identificar padrões e comportamentos do usuário, informar as estratégias e inspirar inovações de produto (RIVERA, K.; DARMELL, 2007) servindo, por exemplo, para aumentar a usabilidade, a atratividade e a satisfação de interfaces administrativa (KOWALSKI ; GREENWOOD, 2007).

A etnografia possibilita o desenvolvimento de produtos inovadores com adaptação do produto e *design* centrado no usuário (BOZTEPE, 2007; TELLIO LU, 2006), o desenvolvimento de *software* e de produtos, bem como sua gestão (SACK et al., 2006; ROSENTHAL ; CAPPER, 2006; SÖDERLUND, 2005).

No que tange a inovações em relação ao processo de pesquisa de mercado, através da compreensão que o método possibilita, oferecendo maior visibilidade e ainda técnicas para envolver o pessoal de engenharia nas fases iniciais do *design* de produto, ou seja, na pesquisa do usuário e experiência do projeto, um exemplo disso é o desenvolvimento de um computador com suporte de trabalho colaborativo (CSCW) em um sistema de organização de produção real usando uma metodologia de projeto humano-centrada (D'SOUZA; GREENSTEIN, 2002).

O método etnográfico mostrou-se altamente eficaz para observação de hábitos e cultura dos consumidores, para elicitação do conhecimento e posterior incorporação na melhoria de tecnologias, processos e, conseqüentemente, gestão de projetos. O grande diferencial do método para a inovação é estar diretamente conectado a busca da satisfação das necessidades de consumidores e usuários de produtos e softwares e, conseqüentemente, centrado no mercado.

5 ESTUDO DE CASOS: EXEMPLOS DE ORGANIZAÇÕES QUE UTILIZAM A ETNOGRAFIA PARA OBTER *INSIGHTS* DE INOVAÇÃO

Visto a crescente aplicação da pesquisa etnográfica como importante instrumento para conhecer realmente as necessidades dos clientes, e partir disto obter subsídios para inovação tanto de produto quanto de processos, na sequência serão relatadas algumas experiências de corporações dentro e fora do Brasil que utilizam a Etnografia no processo de inovação da empresa.

Como primeiro relato, tem-se a Xerox, que foi uma das primeiras empresas a fazer uso da pesquisa etnográfica nos Estados Unidos. Em 1979 foi contratada pela mesma uma antropóloga para trabalhar no Centro de Pesquisa da organização e a incumbiu de fazer um trabalho de campo, no qual a antropóloga deveria visitar as empresas que haviam instalado fotocopiadoras da marca e realizar um filme com a síntese da utilização dos equipamentos por parte dos funcionários. Esta pesquisa foi determinante para empresa, pois após o relato das dificuldades encontradas para a utilização do equipamento os engenheiros da Xerox começaram a desenvolver o produto de forma diferente. Desta maneira, as novas fotocopiadoras, não somente desta marca, mas como de várias outras, hoje possuem o botão verde bastante destacado, o que não acontecia no passado e ocasionava sérias empecilhos na operação. É importante apresentar que a partir desta, nos EUA, as agências de *design* industrial começaram a incluir em seus quadros de funcionários antropólogos e sociólogos (NOVO NORDISK, 2009).

A *Palm Consulting*, que introduziu no mercado o *Zoomer*, um equipamento digital portátil, equipamento desenvolvido para possuir as funcionalidades de um *desktop*. No entanto, este produto não apresentou o sucesso. Desta forma a empresa *Palm* decidiu estudar os consumidores deste produto, por meio da pesquisa etnográfica, para conhecer como as pessoas estavam utilizando os equipamentos de bolso. Como resultado chegou-se a um consenso, os consumidores usavam funções como calendário e a agenda de endereços, mas ignoravam funções como o *Excel* e o processador *Word*, porém todos estes consumidores haviam comprado o opcional que o conectava aos computadores pessoais. Assim, a partir do uso da pesquisa etnográfica entenderam que os consumidores não buscavam uma alternativa ao *Desktop* e sim uma substituição para seus organizadores pessoais. Desta forma, o 'novo' *Palm* foi desenvolvido a partir da premissa de ser uma simples agenda com funções de planejamento do dia, integrando-o inclusive ao celular (DUARTE, 2009).

Como apresenta Duarte (2009), diversas empresas como Motorola, *Steelcase*, Electrolux e *Palm* já adotaram a etnografia e obtiveram *insights* que geraram produtos inovadores. A Motorola mais especificamente participou de um consórcio com as empresas *Steelcase*, *SBI/Lante* e *Zebra Technologies* no projeto ON/OFF.

Este foi um projeto de um ano, que teve como objetivo explorar e documentar aspectos sociais do uso das tecnologias de comunicação em várias culturas com foco principal no impacto da adoção das tecnologias de comunicação móvel como celulares, *paggers*, *laptops*, *desktops*, *e-mail* e mensagens instantâneas.

Com isso foi produzido um filme etnográfico sobre como estas tecnologias afetam a vida das pessoas no que tange a comunicação com a família, amigos e colegas durante todo o dia, mudando o comportamento das pessoas tanto em público como em ambientes privados. Assim, a equipe de pesquisadores de etnografia do consórcio viajara ao redor do mundo em 2002, e estiveram filmando o comportamento de famílias em cinco cidades: Chicago, Londres, Recife e Xangai. Para isso, reuniram-se com as famílias e as seguiram em diversos momentos registrando seus comportamentos com vistas ao impacto que as tecnologias de comunicação têm na vida das pessoas. Com base no material obtido foi apresentado em uma reunião com inovadores, sociólogos, estrategistas de negócios, *designers* de produto, engenheiros e especialistas em tecnologias emergentes. De posse disso, imaginaram diversos cenários futuros sobre o uso das tecnologias de comunicação móvel (INSTITUTE OF DESIGN, 2009). Evidencia-se a luz do exposto a utilização da etnografia, por meio de equipe multidisciplinar para a ilustração de cenários que serviram de base para o desenvolvimentos de inovações no que se referem as tecnologias de comunicação móvel.

Na sequência, tem-se o caso da Intel, onde o trabalho etnográfico agora está influenciando estratégias de longo prazo. Segundo Anderson (2009), esta realidade nem sempre foi assim, no início a pesquisa etnográfica na empresa focava apenas em novos mercados. Ela criava produtos para escritórios, mas em 1995, os gerentes pensaram em como os usuários domésticos poderiam se tornar um importante mercado. Assim, a pesquisa etnográfica apresentou um grande potencial e como resultado levou a Intel a criar uma unidade para focar em processadores e plataformas para o uso doméstico. Por meio do uso da etnografia, a empresa pode analisar os últimos padrões de compras e de pesquisas com os consumidores, retirando informações úteis, pois as pessoas normalmente não conseguem expressar realmente o que eles estão procurando em produtos e serviços. No entanto, com a observação e o entendimento de como as pessoas vivem, os pesquisadores conseguem descobrir tendências e possibilidades de inovação. De acordo com o autor, o trabalho dos antropólogos na Intel é de entender a perspectiva de uma tribo, consumidores e comunicá-la a empresa, assim experiência destes profissionais nos 'dois mundos' tornam possível a tradução. Visto isso, a etnografia se provou tão valiosa que a Intel emprega dezenas de antropólogos e outros etnógrafos treinados. Anderson (2009) apresentou seu ponto de vista quando enfatizou que a etnografia trouxe tantos benefícios que se espalhará amplamente, ajudando empresas de todos os ramos a entender plenamente seus clientes e ainda proporcionará uma capacidade adaptativa as organizações frente às constantes mudanças do mercado.

Sobre a importância da etnografia Rocha e Barros (2006) comentaram que estudos no Brasil e no exterior mostraram que este tipo de pesquisa se tornou uma demanda do *marketing* para a análise da cultura e das práticas de consumo e, mais especificamente, da área de comportamento do consumidor. No entanto, no Brasil o uso da etnografia para o desenvolvimento de *insights* para inovação de produtos ainda é incipiente, e há escassez de relatos do uso deste tipo de pesquisa com sucesso. Assim, de acordo com Dutra (2007), para gerar inovações é necessário que a empresa esteja comprometida em reunir uma equipe multidisciplinar para a análise de informação e que ofereça suporte a implementação de projetos inovadores.

6 CONCLUSÃO

Em plena era do conhecimento, o mundo encontra-se em transformação latente, onde a concorrência tomou proporções globais e o ciclo de inovações de produtos é cada vez menor, as organizações precisam ampliar o foco de ação para responder a concorrência, porém não podem perder de vista as peculiaridades locais quanto à cultura e hábitos dos consumidores. Se a organização atua no mercado global, adaptações e inovações devem ser incorporadas aos seus produtos, e se atua apenas no mercado local, não pode perder de vista as transformações e possibilidades para não ser esmagada pela concorrência internacional. Em ambos os casos, o investimento deve ocorrer no sentido de incorporar ao desenvolvimento dos produtos aspectos que sejam relevantes e que sirva de estímulo à satisfação das necessidades e preferência aos consumidores finais.

Sob essa ótica, o consumidor, usuário ou cliente (considerando de forma ampla organizações industriais e de serviços), depois se tornou a mais rica fonte de *insight* para inovação, deve-se ir a fundo para tornar tácito o conhecimento implícito em seus costumes, hábitos e necessidades do dia a dia. No caso específico desta pesquisa o objetivo foi mostrar o quanto o método etnográfico pode ser útil a este propósito, enfatizando que a compreensão de aspectos humanos e sociais, por meio da observação, é essencial para o processo de inovação de produtos ainda no processo inicial de concepção, evitando-se desperdício de tempo e gastos desnecessário com o desenvolvimento de produtos que não atendam às necessidades do consumidor final, pois, se o produto não atender às necessidades, também não atenderá aos objetivos e estratégias da organização de gerar lucro e fazer frente à concorrência.

A aplicação da etnografia enquanto ferramenta de eliciação de conhecimento e consequentemente à Gestão do Conhecimento foi demonstrada em praticamente todos os textos, embora sem o devido crédito conceitual, pois sua aplicação, com base no conhecimento sobre as pessoas, foi usada para inovar produtos, processos e tecnologias também subjacentes ao processo produtivo, e ainda para compreender as relações sob o ponto de vista organizacional e sob a ótica das práticas gerenciais e, por consequência, de 'poder-liderança' na gestão de projetos.

Um importante passo foi dado para reconhecer a importância da criação de uma equipe interdisciplinar que participe efetivamente do processo inicial da pesquisa como forma de aumentar a eficácia dos resultados para a inovação de produtos e, consequentemente, para a organização. O grande diferencial da pesquisa etnográfica é que esta apóia decisões na fase inicial da concepção do produto ou serviço; fase crítica para o desenvolvimento de produtos; e por esse motivo tem sido adotada por organizações do porte da Intel, Motorola, Eletrolux, entre outras. Pode ser efetivamente útil a empresas de pequeno e médio porte também, no sentido da observação e procura pela satisfação das necessidades dos consumidores, estando esta intenção muito mais relacionada à estratégia do que aplicação do método propriamente dito. A Inovação Etnográfica expõe o diferencial da pesquisa por identificar necessidades não articuladas pelo consumidor e comumente não identificadas pela concorrência, à pesquisa etnográfica aumenta

significativamente as chances de transformar um *insight* em inovação. Possibilitando assim o posicionamento de empresas à frente da concorrência, por oferecer uma proposta de negócio alinhada com a experiência vislumbrada pelo consumidor.)

Partindo-se do princípio que descobrir como executar um produto é relativamente mais simples do que descobrir onde inovar, a etnografia traz tantos benefícios que tem potencial para se espalhar amplamente, ajudando empresas de quaisquer ramos a entender seus clientes e se adaptar ao mercado em constante mudança representando para Gestão do Conhecimento uma ferramenta metodológica para explicitação do conhecimento dos consumidores e incorporação deste conhecimento em *insights* para inovação, melhoria de produtos, processos, tecnologias e prestação de serviços correlacionados.

REFERÊNCIAS

ANTIN, J. **Cultural assessment for sustainable kiosk projects.** *International Conference on Information and Communication Technology and Development, ICTD2006*, art. no. 4085530, 2006, pp. 176-183.

ANDERSON, K. **Ethnographic Research: A Key to Strategy.** 2009. Disponível em: <<http://hbr.harvardbusiness.org/2009/03/ethnographic-research-a-key-to-strategy/ar/1>>. Acesso em: 01 out. 2009.

BOZTEPE, S. **Toward a framework of product development for global markets: a user-value-based approach.** *esign Studies* 28 (5), 2007. pp. 513-533.

CARVALHO, S.; SUTTON, R.I. TECHNOLOGY BROKERING AND INNOVATION IN A PRODUCT DEVELOPMENT FIRM. **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, VOL. 42, NO.4, PP. 716-749, 1997.

D'SOUZA, M.E.; GREENSTEIN, J.S. **Listening to users in a manufacturing organization: A context-based approach to the development of a computer-supported collaborative work system.** *International Journal of Industrial Ergonomics* v. 32 n.4, p. 251-264, 2003,

DUARTE. **Ethnografy The Science Of Desire.** [2006]. Disponível em: <http://www.businessweek.com/magazine/content/06_23/b3987083.htm> . Acesso em 29 set. 2009.

DUTRA, B. **A Inovação Etnográfica.** Biblioteca Terra Fórum Consultores. 2007. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/AlnovacaoEtnografica.pdf>> Acesso em: 01 out. 2009.

ELLIOTT, M.S., SCACCHI, W. **Mobilization of software developers: The free software movement.** *Information Technology and People* v. 21, n. 1, p. 4-33, 2008. .

HUANG, C.; HE, H. **Involving engineers in user research and user experience design of ICT for China.** *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* 4561 LNCS, 2007, p. 399-408.

INSTITUTE OF DESIGN. **Managing personal accessibility in a wired world.** [2009]. Disponível em: < <http://trex.id.iit.edu/onoff/>> Acesso em: 01 out. 2009.

JACOBS, A. **Sociological practitioners contributing to new product development: Mapping the challenges.** *Sociological Research Online* v. 9 n.4 2004.

KOWALSKI, L.; GREENWOOD, K. **0 Heuristics for designing administrative user interfaces:** A collaboration between ethnography, design, and engineering. ; *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* 4550 LNCS (PART 1), 2007, p. 133-139.

MANO, Cristiane; COSTA Melina. Um ano para ficar na história. **Exame**, São Paulo, v.43, n.13, p.18-26, 15 jul. 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008. 325 p.

NATERCIA, Flávia. Pesquisa promove a criação de novos produtos e amplia mercado. *Inovação Uniemp* [online], v.3, n.1, p.38-39, 2007. Disponível em: <http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23942007000100021&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1808-2394.

NOVO NORDISK. **Etnografia, a nova pesquisa de mercado.** [2009]. Disponível em: <http://www.novonordisk.com.br/documents/promotion_page/document/etnografia_nova_pesquisa_mercado.asp>. Acesso em: 01 out. 2009.

RIVERA, K.; DARNELL, E. **The use of cognitive and social psychological principles in field research:** how it furthers understanding of user behaviors, needs and motivations, and informs the product design process. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* 4559 LNCS (PART 1), 2007. p. 181-185.

ROCHA, E; BARROS, C. Dimensões culturais do marketing: teoria antropológica, etnografia e comportamento do consumidor. **RAE**, v. 46. n.4, p.36-47, out./dez. 2006.

ROSENTHAL, S.R.; CAPPER, M. **Ethnographies in the front end:** designing for enhanced customer experiences. *Journal of Product Innovation Management* v. 23 n.3, p. 215-237, 2006.

ROSSETTI, R. L. et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. 2008.

SACK, W. et al. A methodological framework for socio-cognitive analyses of collaborative design of open source software. *Computer Supported Cooperative Work: CSCW: An International Journal*15 (2-3), 2006, pp. 229-250.

SÖDERLUND, J. **What project management really is about:** Alternative perspectives on the role and practice of project management. *International Journal of Technology Management* , v. 32 n. 3-4, p. 371-378, 2006.

TELLIO LU, H. **Coordination design.** *Proceedings - International Conference on Advanced Information Networking and Applications, AINA 1*, art. no. 1620227, 2006. p. 425-430.

SOBRE OS AUTORES



**Rosane
Deoclésia
Aléssio Dal Toé**

Possui graduação em Pedagogia pela Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC (1993), Especialização em fundamentos Psicopedagógicos do Ensino, pela Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC(2000), Especialização em gestão Escolar pela Universidade do Estado de Santa Catarina-UDESC(2002), Especialização em Gestão Empresarial pela Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC(2009), . Mestre em Educação e Cultura pela Universidade do Estado de Santa Catarina-UDESC (2005). Doutoranda em Gestão do Conhecimento no Programa de Pós Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Atualmente é professora dos Cursos de Graduação e Pós Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC e dos Cursos de Pós Graduação do SENAI Florianópolis/SC.



**Janine Alves
Belo**

Economista formada pela UFSC, mestranda no Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, faz parte do Grupo de pesquisa interdisciplinar em conhecimento, aprendizagem e memória organizacional (CNPQ), assina a Coluna Economia e Mercado na Revista de Gestão Empresarial / FACISC. Trabalhou como analista de economia da RBS TV, diretora do Escritório do Governo da Galícia/Espanha no Brasil, Diretora de Integração Internacional e Consultora de Economia do Governo de Santa Catarina, ex-professora da UFSC e Univali, participou de comissões internacionais CODESUL/CRECE NEA Litoral; projeto de cooperação internacional para Fundação Universidade da Coruña; participou de projetos de pesquisa (UFSC/CNPQ), livro e artigos publicados.



Humberto Tosta

Formado em Ciências da Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, possui especialização em Gestão de Recursos Humanos pela UFSC e é mestre em Administração pelo CPGA/UFSC. É também pesquisador do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - INPEAU/UFSC. Tem interesse na área de Administração, com ênfase em Gestão Universitária, Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Cooperação Universidade/ Empresa.