

“Design de Negócios”

Roger Martin, Editora Campus Elsevier, 2010

O papel do design no universo das empresas sofreu ampla modificação nos últimos anos. O conceito clássico de design, trazido pela arquitetura, basicamente dava forma (estilo) e função (tecnologia) aos produtos para atender as necessidades humanas. Com o desenvolvimento do mundo das marcas (como Nike, Starbucks e Lego), o design passou a agregar valor simbólico e emocional aos produtos, através da mensagem, e produtos+marcas se transformaram em experiências memoráveis para as pessoas.

Mais recentemente, invadiu o mundo da gestão e, como “modo de pensar” (*design thinking*) dos executivos passou a fazer parte da formulação estratégica dos negócios. A Apple e seu sócio fundador Steve Jobs são o emblema dessa mudança.

Como mostra o livro de Roger Martin, reitor e professor da Rotman School of Management da Universidade de Toronto (Canadá), um crescente número de lideranças vem apostando no *design thinking*, também traduzido em conceito e método, que passou a ser aplicado não apenas no desenvolvimento de produtos, serviços e marcas, mas, sobretudo, em estratégias e negócios.

Até então, a diretoria das empresas definia a estratégia e contratava *designers* para conceber produtos, serviços e marcas originais e inovadoras. Como modo de pensar, o *design thinking* ampliou esse espectro de atuação, empregando o design num universo mais amplo de problemas, aplicado ao mundo da estratégia e dos negócios. Agora, os *design thinkers* se juntam aos executivos das empresas para desenhar as estratégias dos negócios. De acordo com Claudia Kotchka, VP de Design, Inovação e Estratégia da Procter & Gamble, “o design tem desempenhado um papel essencial em nossa estratégia corporativa nos últimos anos (...) Estamos começando a capitalizar a força das ideias do design em nível estratégico.”

Segundo Roger Martin, como as organizações se baseiam em tarefas que se prolongam e atribuições permanentes, o modo de pensar convencional é focado basicamente na lógica indutiva (do que é eficiente, que argumenta do específico para o geral, provando que algo de fato funciona) e na lógica dedutiva (do que deve ser, que tira conclusões do geral para o específico, comprovando que algo precisa existir). As empresas com foco em design levam em conside-

ração uma lógica “abdução”, com o pressuposto de que algo não só pode como deve existir, e deve ser explorado através da imaginação e da intuição.

Outro aspecto curioso apresentado por Martin é o funil do conhecimento. Seu primeiro estágio consiste na análise de um “mistério”, que assume uma variedade infinita de formas. O segundo estágio do funil é uma “heurística”, regra geral que ajuda a restringir o campo de investigação e trabalhar o mistério até que ele tenha um escopo administrável. À medida que a organização coloca sua heurística em operação, estudando-a melhor e refletindo sobre ela, pode mudá-la de uma regra geral para uma fórmula fixa: o melhor exemplo do livro é o modelo de negócio MacDonalD’s, totalmente sistematizado e padronizado, que conhecemos hoje.

A organização que trabalha no campo do mistério e da heurística faz “exploração”, enquanto que aquela que opera no algoritmo faz “exploração”, buscando maximizar com eficiência a administração de recursos. Os dois movimentos são cruciais para o sucesso dos negócios, no entanto, a exploração nas empresas de setores economicamente maduros pode levar ao esgotamento dos negócios. Já a exploração pura, sem configuração de algoritmos (fórmulas) de negócios, não se sustenta no longo prazo.

No modo de pensar convencional, vale a análise e confiabilidade das informações para uma equipe executiva decidir investir em uma nova ideia. No *design thinking* trabalha-se mais o valor das ideias – mais importante do que comprovar com dados e fatos, elas têm de fazer sentido para os clientes e outros *stakeholders*.

De acordo com Martin, os *design thinkers* têm um sistema de autoconhecimento composto pelo modo de pensar, ferramentas e experiências. São indivíduos que se preocupam em criar valor, melhorar o mundo, criar significado para as pessoas, explorar e experimentar. Para isso, adotam métodos como observação, cocriação, pesquisa, etnografia, prototipagem e modelagem de negócios. Os *design thinkers* estão levando as organizações na direção da economia e da sociedade criativa, buscando mobilizar recursos para o desenvolvimento com inovação.



André Ribeiro Coutinho é *designer* de inovação pela Symnetics, professor de Empreendedorismo, Inovação e Business Design da Business School São Paulo.

Ler este livro de Roger Martin é tarefa bastante oportuna, porque nos leva a identificar as vantagens competitivas em nosso negócio. Sabemos da utilidade de um foco na busca da inovação, que pode trazer o resultado competitivo desejado pela empresa.

Martin, conselheiro de CEOs de grandes empresas globais, produziu um bom livro sobre o “pensar de forma diferente”. Ele apresenta, com profundidade e riqueza de detalhes, uma série de exemplos, que nos retém a atenção com boa dose de curiosidade ao longo dos capítulos.

O autor sugere o design como centro ou ponto de partida na concepção dos negócios, mostrando por que isso é importante. Martin não é o primeiro especialista a dar este foco e já existe um bom número de empresas posicionadas na vanguarda desse movimento. O que o autor faz muito bem é descrever o “pensar” como algo fundamental nas organizações, mostrando com estudos de casos como ter sucesso nessa tarefa. Ele propõe dois modelos de pensar que podem ser conciliados: da intuição, que respeita a originalidade do aspecto intuitivo dos indivíduos e o pensamento criativo; da gestão analítica, que aborda a criatividade, de forma processual, e a inovação de forma sistêmica. Dá-se o nome de *Design Thinking* ao equilíbrio entre o domínio analítico e a originalidade intuitiva, num processo dinâmico,

Afinal, por que dar foco exclusivamente no pensamento analítico, que apenas aprimora os conhecimentos atuais e produz pequenas melhorias para o *status quo*? Na concepção dos negócios, Roger Martin oferece uma resposta convincente e provocadora. Ele argumenta que todo conhecimento se move em três fases, dentro de um funil de conhecimento: a fase inicial, que chama de “mistério”, a fase heurística intermediária e a do algoritmo, ao final. Esse funil propõe um redesenho dos negócios, com um olhar pendular – em alguns momentos com foco na inovação e, em outros, na eficiência. O equilíbrio desses extremos permitiria a criação e os avanços nas organizações. Trata-se de uma forma de pensamento baseada na maneira como o conhecimento avança de uma fase para outra – do mistério (algo que não podemos explicar) à heurística (regra que nos orienta para a solução), e daí para o algoritmo (fórmula previsível para a produção de uma resposta) e o código

(quando a fórmula se torna tão previsível que pode ser totalmente automatizada).

Isso nos conduz, segundo o autor, a duas escolas de pensamento identificadas na maioria das empresas: a prospecção e a exploração. A maioria das organizações está estruturada para explorar os algoritmos, refinando a maneira de fazer negócios e tornar-se altamente eficaz e eficiente, ao negligenciar a exploração de mistérios e a geração de ideias. Martin chama isso de “troca de validade por confiabilidade”. Muitas empresas querem a confiabilidade – processos claramente definidos e facilmente reproduzíveis para gerar os mesmos resultados. O que o autor argumenta é que precisamos de mais validade e melhores resultados, o que se consegue com exploração e menor dependência da confiabilidade.

Depois de descrever ideias e conceitos, Martin explora alguns exemplos para demonstrar como se faz uma boa transição para a organização de confiabilidade, direcionada à sua validade e condução dos projetos. Uma das experiências interessantes mostradas no livro é a transição Lafley e Kotchka, feita na P&G. O autor também explora outros exemplos da força da inovação e do design, como a Apple Inc., RIM – Research in Motion, Target, Cirque de Soleil, Steelcase, IDEO, Toronto Hospital for Sick Children e Herman Miller.

Este é, sem dúvida, um livro bem estruturado, com análise de conceitos e histórias reais de empresas que venceram os desafios com muita inovação. Aborda ainda as dificuldades que os gestores enfrentam no dia a dia – foco no curto prazo, pouco tempo para pensar, muita demanda para provar uma ideia baseada em padrões históricos e recursos escassos para a inovação e o design.

Embora possa parecer teórico e hipotético, a maior parte do livro aborda duas questões distintas, porém relacionadas: como dominar o pensamento do design e como ajudar as organizações a criarem uma vantagem competitiva decisiva.

Certamente, os leitores apreciarão o livro de Roger Martin, que não apenas mostra o que funciona e o que não funciona nesse novo modo de pensar, mas também por que ele acontece.

Fabian Salum é professor e pesquisador do Núcleo de Inovação da Fundação Dom Cabral.