

Design Thinking e Inovação

Dennis Hanson
dennis.hanson@ifsuldeminas.edu.br
IFSULDEMINAS

Resumo: O artigo desenvolvido a seguir faz um estudo exploratório que pretende trazer um apanhado crítico da literatura existente sobre os assuntos propostos, apresentando os conceitos estabelecidos sobre criatividade, inovação, as diversas formas de pensamento e de solução de problemas, bem como um pequeno conjunto de casos ilustrativos para a melhor compreensão do problema.

Palavras Chave: Design Thinking - Inovação - Criatividade - Gestão de Negócios -

1. INTRODUÇÃO

Em entrevista para o jornal britânico *The Guardian* (Cartner-Morley, 2012), o designer de calçados Manolo Blahnik afirmou que na década de setenta decidiu reintroduzir o salto agulha em calçados femininos, terminando com mais de uma década de predomínio dos saltos anabela e de plataforma, que ele reputava como horrorosos e pouco femininos. Na concepção do designer, saltos agulha são muito mais sensuais e elegantes por que alongam as pernas femininas. Entretanto, durante o desfile de lançamento de sua nova coleção, o estilista deparou-se com um quase fiasco, na medida em que suas modelos bamboleavam sobre os saltos tornados flexíveis dos sapatos muito altos. A despeito de parte da crítica e do público terem entendido que se tratava de uma nova forma de as modelos se movimentarem na passarela, Blahnik percebeu que tinha que resolver o problema de estruturar seus sapatos ou correr o risco de acidentes mais graves. A saída foi embutir uma alma com um cilindro de aço dentro do salto, dando-lhe mais firmeza e permitindo o acréscimo de ainda mais centímetros aos mesmos. Não é surpresa que seus sapatos femininos estão entre os objetos de desejo das mulheres de todo o mundo, com suas criações de linha custando a partir de US\$470,00 e suas criações exclusivas custando a partir de US\$6.000,00

A solução encontrada é criativa, engenhosa e inovadora, mas tipicamente não se enquadra como uma solução entendida como de *design thinking*, como se verá adiante. O estilista procurou acrescentar melhorias ao salto agulha preexistente, usando para isso o que Edward de Bono (1973) chama de pensamento vertical, isto é, a melhor escolha de uma lista de escolhas possíveis.

Inovadora, revolucionária e característica do pensamento lateral preconizado por DeBono (1973) e do raciocínio abduutivo, explicados adiante, é a solução encontrada para sapatos femininos de salto pela empresa Camileon. Entendendo que as mulheres querem o manifesto de moda do salto alto, necessitando também da comodidade de um salto mais baixo para atividades mais corriqueiras como dirigir ou ir ao mercado depois do trabalho, a empresa criou calçados com saltos retráteis: o mesmo sapato pode ter um salto elegantemente alto ou confortavelmente baixo, bastando que a mulher dobre o salto sobre si mesmo, como uma lâmina de canivete, deixando-o escondido sob a curva formada entre o salto menos alto e a sola do peito do pé.

É bem verdade que a solução da Camileon Heels não conquistou o status de quase fetiche das criações de Manolo Blahnik, entretanto, no que diz respeito a um excepcional exemplo de *design thinking* bem-sucedido, o salto retrátil está vários passos à frente.

O artigo desenvolvido a seguir faz um estudo exploratório que pretende trazer um apanhado crítico da literatura existente sobre os assuntos propostos, apresentando os conceitos estabelecidos sobre criatividade, inovação, as diversas formas de pensamento e de solução de problemas, bem como um pequeno conjunto de casos ilustrativos para a melhor compreensão do problema.

Objetiva-se com isso munir gestores e demais profissionais de áreas não especificamente criativas de um repertório mais amplo de soluções possíveis para os problemas de seus cotidianos profissionais e de suas organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em anos recentes tem havido uma crescente busca por novas propostas de gestão que sejam capazes de resolver alguns dos impasses recorrentes no tocante à sobrevivência das organizações face a uma avalanche de concorrentes, substitutos e novos entrantes no sentido das contribuições de Michael Porter (1980, 1985, 1989, 1991).

O mesmo autor, um dos grandes mestres da estratégia empresarial, sugere que se não é possível ou desejável para a organização competir por preços, resta competir por diferenciação ou pela busca de nichos cada vez mais especializados de mercado (PORTER, 1989).

A inovação constante tem sido um dos caminhos buscados como diferencial competitivo diante da mesmice de produtos massificados e baratos. Entretanto, inovar não tem sido tarefa das mais fáceis, mormente para empresas mais tradicionais.

Peter Drucker (1987), outro mestre da gestão, afirma que existem apenas duas funções importantes nos negócios: o marketing e a inovação; o resto são custos. Desta forma, Drucker chama a atenção para a importância da inovação incorporada aos produtos e aos negócios.

Uma pesquisa realizada em 2006 pela consultoria Booz Allen Hamilton (Jaruzelski, Dehoff e Bordia, 2006), com foco nas 1000 grandes empresas do mundo que mais gastaram em P&D em 2005, analisou seus orçamentos, relacionando-os a sete critérios de desempenho financeiro: vendas, ganhos brutos, ganhos em operações; ganhos reais; manutenção de departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); mercado de capitalização e retorno aos acionistas, apontou que grandes orçamentos de P&D não revertem necessariamente em lucros.

A pesquisa revelou que as 94 empresas inovadoras mais lucrativas tinham modestos orçamentos de P&D, enquanto que outras, como a Ford, campeã em investimentos do ranking entre as empresas pesquisadas, fez um investimento de US\$8 bilhões em 2005, sem que isso impactasse significativamente em suas vendas ou lucratividade.

A lição demonstrada pelo estudo foi que investimentos sábios em P&D trazem mais lucros que orçamentos bilionários desperdiçados em atividades correlatas, mas não necessariamente diretamente ligadas à inovação. O desafio proposto pelos autores é a busca da eficiência de escala, tarefa mais fácil para empresas maiores e bem estruturadas e um pouco mais complexa para empresas menores.

Uma contribuição interessante do estudo é a proposição que a cadeia da inovação seja percebida como uma espécie de cadeia de valor, isto é, que cada elo da cadeia seja capaz de servir como uma plataforma sobre a qual o próximo elo seja construído.

O diagrama abaixo ilustra a cadeia da inovação e seus elos ou estágios.

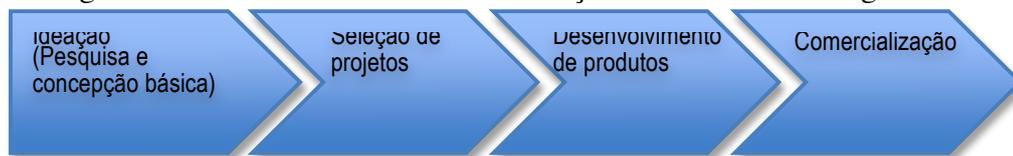


Fig.1. A cadeia da inovação. Fonte: Jaruzelski, Dehoff e Bordia, 2006.

2.1. DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO

O conceito mais difundido de inovação a define como o “aproveitamento bem-sucedido de novas idéias” (DTI, 1994); ou, em um pensamento mais completo “o reconhecimento de oportunidades para a mudança lucrativa e a perseguição dessas oportunidades até a sua adoção na prática” (Baumol, 2002).

Drucker (1994), por sua vez, propõe que a inovação é “a única forma de converter a mudança em oportunidades”, destacando que ela talvez seja a única maneira de uma empresa prosperar, ou até sobreviver, concluindo, entretanto, que ela deva ser organizada como uma atividade sistemática para ser bem-sucedida.

Quando se fala em inovação, é impossível não citar o Manual de Oslo (OECD, 2005) com sua definição e diretrizes de inovação. Segundo este manual, “Inovação é a implementação de uma nova (para a empresa) solução visando melhorar sua posição competitiva, seu desempenho ou seu know-how (conhecimento).” O mesmo manual classifica a inovação como de produto, de serviço, de processo, na organização e no marketing.

É curioso observar que tanto o Manual de Oslo quanto boa parte dos pensadores da inovação consideram-na sob um ponto de vista estritamente tecnológico.

Ajudando a estender o conceito de inovação a outras esferas além da tecnologia, Tidd, Bessant e Pavitt (1997) conduziram estudos que apontam uma forte correlação entre desempenho no mercado e novos produtos. A inovação é um fator de competitividade, na medida em que ela é capaz de auxiliar na captura e retenção de fatias de mercado além de aumentar a lucratividade desses mercados. Segundo estes autores, a inovação pode se dar em outros aspectos do produto, notadamente design, customização – ou adaptação às necessidades de clientes específicos – e qualidade.

Parte do propósito deste trabalho é destacar a importância do design na inovação, retirando-o de seu papel de coadjuvante “embelezador” de produtos e trazendo-o para a esfera da ideação, segundo o diagrama da Fig. 1.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) também propuseram uma nova categoria: a inovação de paradigma. Esta viria quando se introduz um novo pensar e um novo fazer a partir da introdução de uma inovação. Assim, pode-se afirmar que a linha de montagem fordista mudou radicalmente a organização do trabalho humano.

2.2. CONCEITOS DE CRIATIVIDADE

Numa associação com a definição de inovação, parece haver um consenso definindo criatividade como o desenvolvimento de algo novo que tenha algum valor subjetivo. Mumford (2003) agrega que esse valor subjetivo possa ser entendido como utilidade, mesmo que esta ainda não possa ser transformada em algo de valor comercial.

Deslocando o foco exclusivamente dos criadores, Csikszentmihályi (1996) destaca a importância do ambiente receptivo, sem o qual a criação não frutifica. Segundo este autor, a criatividade é resultante de um sistema de três elementos: uma cultura que contenha regras simbólicas; um indivíduo que traga novidades a esse domínio simbólico e um campo de conhecedores que reconheça e valide a inovação.

Dentro desse conjunto de regras, Csikszentmihályi (1996) define criatividade como o processo por meio do qual um domínio simbólico em uma cultura é modificado.

O processo pode ser melhor entendido tomando-se a criatividade nas artes visuais ou na literatura, por exemplo. Quando um artista desenvolve uma nova forma de expressão artística, entende-se que esse artista se expresse dentro de uma dada sociedade, que tem o seu conjunto de regras, explicitadas ou não, no que tange a forma, gramática, sintaxe, conceito de belo, etc. Para que a nova obra criativa seja aceita e disseminada, é preciso que um subconjunto de membros dessa sociedade tais como críticos, galeristas, curadores de museus, editores e eventuais consumidores entendam a obra como válida e significativa, ou seja, útil no sentido proposto por Mumford (2003). Um reforço a esse aval se dá quando outros artistas, criadores individualmente, tomam conhecimento e assimilam as novas regras propostas, passando a utilizá-las em seus próprios esforços criativos, formando o que se entende por um movimento ou escola artística.

Resumindo então a proposição de Csikszentmihályi (1996) a criatividade consiste em três partes distintas: primeiramente há o que o autor chama de domínio, isto é, o conjunto de regras e procedimentos simbólicos. A seguir, há o campo, que contém os indivíduos tidos

como os mantenedores e detentores do acesso (*gatekeepers* – porteiros, no original em inglês) do domínio. Cabe a eles a decisão sobre o que deve e o que não deve ser aceito. Finalmente, há o indivíduo que, usando os símbolos do domínio, lhes imprime sua própria visão, definindo novos padrões que podem mudar o domínio existente ou criar um novo domínio.

Um exemplo que o autor deste trabalho vem usando em suas aulas sobre o tema tem o brinquedo infantil Lego® como metáfora. O brinquedo consiste num conjunto de pequenos tijolos de diversos tamanhos e cores com encaixes, que permitem a formação de conjuntos de peças que representem novos brinquedos. Com o mesmo conjunto de peças é possível a uma criança formar um avião, uma casa ou um dinossauro. Fazendo-se a pergunta “E se...?” é possível criar qualquer coisa, inclusive coisas ainda não existentes.

Tomando-se o domínio simbólico de uma linguagem preexistente, cada tijolo do brinquedo representa uma letra no alfabeto. As diversas combinações possíveis de tijolos constituem a gramática e a sintaxe e o brinquedo resultante é a obra.

A mesma lógica acima pode ser aplicada a outros domínios como a dança, por exemplo. Os movimentos formam o alfabeto; os passos, a ortografia e a gramática; suas múltiplas combinações, a sintaxe; resultando numa coreografia, que é a obra. Se a obra for entendida como revolucionária, distanciando-se bastante dos parâmetros estabelecidos, um novo estilo de dança pode ser criado. Basta ver o trabalho de Isadora Duncan (1877-1927) ou Maurice Béjart (1927-2007) para entender o conceito.

No que tange ao processo criativo, há o trabalho pioneiro de Wallas (1926) que legou um modelo do processo dividido em cinco estágios ou passos, usado ainda hoje. O primeiro estágio é o de *preparação*, no qual o indivíduo criativo focaliza sua atenção sobre um problema, explorando suas múltiplas dimensões. O segundo é a *incubação*, no qual o problema é internalizado e direcionado ao inconsciente, deixando a impressão externa de que nada está ocorrendo. O estágio seguinte é o de *intimação*, no qual o criador “percebe” que uma solução está a caminho. Deve-se destacar que este estágio é frequentemente entendido como um subestágio da incubação, reduzindo o modelo a quatro, em vez de cinco estágios. Tem-se a seguir a *iluminação*, ou *insight*, na qual a solução parece brotar da mente inconsciente para a mente consciente. Finalmente, há o estágio da *verificação* na qual a solução sofre o escrutínio da mente consciente, sofrendo melhorias e adaptações de modo que possa ser aplicada no mundo real.

Coube a Guilford (1967) estabelecer os conceitos de pensamento convergente e pensamento divergente, importantes para o entendimento da criatividade no âmbito deste trabalho. Segundo esse autor, o pensamento convergente é aquele no qual o indivíduo se atém a um rumo único de seu pensamento, voltado a uma única solução correta a um problema. O pensamento divergente, por outro lado, pressupõe que um problema pode ter múltiplas abordagens e soluções, precedendo as teorias de DeBono a respeito do pensamento lateral, explicadas abaixo.

Edward DeBono, em seu livro de 1973 *Lateral Thinking*, apresenta o conceito do pensamento lateral como forma para a geração de ideias e solução de problemas pela visualização de coisas existentes de novas maneiras ou da busca de associações livres, aparentemente desconectadas do problema em pauta. Segundo o autor, o pensamento vertical leva uma ideia escolhida adiante. Numa metáfora acrescentada pelo autor deste trabalho, seria como escolher uma opção num menu de computador. Por outro lado, o pensamento lateral muda radicalmente o referencial, buscando conceitos novos, fora da cartografia usual. Enquanto que o pensamento vertical busca vencer problemas confrontando-os, o pensamento lateral procura contorná-los com uma abordagem radicalmente diferente.

Ainda outra abordagem apontada por estudiosos da criatividade, incluindo DeBono (1973) é a heurística – expressão originária do grego *heuriskein*, significando descoberta.

Trata-se de um processo de solução de problemas ou a busca de objetivos ainda incertos pela exploração incremental ou tentativa-e-erro. Usa-se aqui o emprego de critérios conhecidos para fatores desconhecidos, baseando-se no senso comum, na criatividade e no aprendizado pela experiência na busca por uma descoberta independente. Parte da investigação científica em laboratórios se utiliza de processos heurísticos, dado que não se tem a certeza dos resultados finais.

Mais recentemente, coube a Helie e Sun (2010) a tentativa de expandir a teoria de Wallas (1926), propondo um novo modelo unificado para o entendimento da criatividade na solução de problemas chamado de teoria da criatividade Interação Explícito-Implicito.

A teoria EII (as iniciais de *Explicit-Implicit Interaction*, em inglês) fundamenta-se em cinco princípios básicos: primeiro, estabelece a diferença e a coexistência entre conhecimento explícito e implícito. Em seguida, admite o envolvimento simultâneo de processos implícitos e explícitos na maioria das tarefas, levando ao terceiro princípio da representação redundante dos conhecimentos explícito e implícito. Com isso, tem-se o quarto princípio, que integra os resultados do processamento implícito e explícito levando ao quinto e último princípio, que é o do processamento iterativo, isto é, repetitivo, e possivelmente bidirecional.

Alguns teóricos do *design thinking*, como Brown (2008) e Martin (2009; 2011) destacam a importância de unir as formas de raciocínio mais tradicionais, como o raciocínio dedutivo, no qual se parte de uma observação geral para uma conclusão específica e o indutivo, no qual se generaliza uma observação específica na busca de princípios, à lógica abductiva, que busca testar hipóteses com base na melhor informação disponível, fazendo inferências razoáveis diante dos fatos apresentados, estando mais aberta às possibilidades e dando espaço para *insights* criativos.

Ainda que diante de eventuais críticas de teóricos mais experientes, a contribuição deste trabalho para a discussão da criatividade toma empréstimos das teorias anteriores, tomando inicialmente o conceito de domínio e campo de Csikszentmihályi (1996) para sublinhar a importância do conhecimento estabelecido sobre um problema. Isso serve para destacar que o conceito referendado pelo senso comum, dos não especialistas, de uma centelha divina estimulando pensamentos brilhantes brotados do nada não procede, nem faz sentido. Com base em dados diversos colhidos pela experiência, um indivíduo é capaz de propor novas combinações desses dados, formando novas significações que por sua vez são juntadas para adicionar-se ao todo anterior ou propor um novo todo.

Reiterando o já dito, diante de uma quantidade de dados colecionados, um criador pode se fazer a pergunta fundamental para a criação: “e se...?”

No que tange à solução criativa de problemas, o problema e a realidade no qual ele se encerra podem ser entendidos como um poliedro tridimensional. Cada faceta deve ser testada e retestada face ao conhecimento acumulado, até que a recombinação de elementos não necessariamente conexos anteriormente aponte uma direção plausível a seguir.

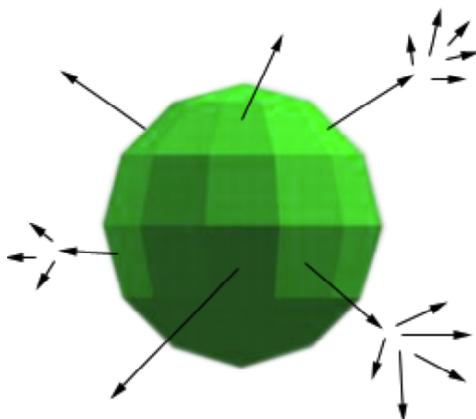


Fig. 2. O modelo poliédrico da criatividade e do design thinking

Desenho do autor.

2.3. DESIGN E DESIGN THINKING

A apresentação dos diversos pensamentos a respeito da criatividade visa auxiliar o leitor a convergir seu entendimento para o design e seu papel na inovação por meio da compreensão de como o pensamento criativo usado por designers pode ser extrapolado para a área de negócios. Esse é o fundamento do que se conhece por *design thinking*, ou o pensamento por trás do design, ou ainda a maneira de pensar de designers e outros profissionais criativos.

Segundo Bonsiepe (1983), o *design* ou desenho industrial é uma atividade projetual, cuja função é a determinação das características funcionais, estruturais e estético-formais de um produto, ou sistemas de produtos, para a sua fabricação em série. A atividade se insere na área mais ampla do desenvolvimento de produtos. Suas contribuições mais usuais estão na melhoria da qualidade de uso e da qualidade estética de um produto, compatibilizando exigências técnico-funcionais com restrições de ordem técnico-econômicas.

Esta visão, embora correta, é um pouco antiquada e restritiva, dado que o conceito mais amplo de design, extrapolando o simples desenho industrial, inclui além da forma e função de um produto, todo um conceito de empresa construída em torno desses produtos, como é o caso mais recente da Apple e do caso de Thomas Edison, citado por Tim Brown, CEO da IDEO e divulgador do *design thinking*, em um artigo publicado em 2008 na Harvard Business Review.

Brown (2008) cita o caso de Edison que sabia como ninguém, no início do século XX, desenvolver produtos inovadores e construir indústrias inteiras em torno delas. No Brasil, também no início do século XX, um imigrante criou uma indústria de móveis, que teve mais de cinquenta anos de vida, em torno de um design inovador para camas e depois de sua extrapolação para os demais móveis de uma casa. Trata-se, no caso, da Indústria de Móveis Patente, fundada em Araraquara, SP, em 1915, pelo espanhol Celso Martínez Carrera (1883-1955).

De acordo com Kotler (2006), ainda dentro de uma ótica restrita, o design conjuga a satisfação do cliente com o lucro da empresa, combinando de maneira inovadora os cinco principais componentes do design: performance, qualidade, durabilidade, aparência e custo.

Transcendendo o simples desenho industrial há também o que se entende por design estratégico. Este é voltado para a inovação, complementando o design como forma, função e símbolo, agregando valor e competitividade ao produto. Para se chegar a um conceito de design estratégico, consideram-se as dimensões presentes no que se entende por sistema-produto: produto, serviço, comunicação, experiência.

Segundo Sheth et al. (2006) esse conceito de “sistema-produto” é essencial para a compreensão de design estratégico e compõe-se resumidamente da percepção estratégica do design para as organizações; de sua relação com a inovação; da análise do ambiente externo para apoio às decisões; do foco não só no produto, mas nos serviços e na comunicação; da importância de toda a cadeia de valor, da concepção à distribuição; e da dimensão de processo e seu impacto na organização.

O conceito de “sistema-produto” resume uma visão de *design thinking* em sua dimensão de construção de negócio.

Num aspecto puramente gerencial do *design thinking*, Brown (2008; 2009) o define como uma metodologia que abarca todo o espectro da inovação com um *ethos* centrado no humano. Aprofundando a explicação, o autor afirma que a inovação é movida por um profundo entendimento, atingido por meio da observação direta, do que as pessoas necessitam

e desejam em suas vidas e o que gostam e desgostam sobre a maneira em que produtos são criados, embalados, “marketeados”, vendidos e suportados.

Brown (2009) defende que o *design thinking* pode ser entendido como um sistema de sobreposição de espaços ao invés de uma sequência ordenada de passos e etapas. Os referidos espaços demarcam diferentes tipos de atividades relacionadas que, em conjunto, formam um *continuum* de inovação.

Outro autor oriundo do campo da gestão que defende o *design thinking* na organização é Roger Martin, reitor da Rotman School of Management de Toronto, além de consultor de empresas. Martin (2009) traz uma visão um pouco diferente do *design thinking*, mais centrada na organização do que nos indivíduos e suas habilidades cognitivas ou práticas. Segundo Martin (2009) a organização que adota o *design thinking* é mais flexível, menos hierárquica, ecoando Brown (2008, 2009) no que tange a processos decisórios. Martin (2009) propõe que o *design thinking* incorpora o pensamento indutivo, o dedutivo e o abduutivo – ou a lógica “do que poderia ser”. É parte do processo mental de um designer perguntar sempre “E se?...”

3. ALGUNS CASOS PARA CONSIDERAÇÃO

3.1. O CASO L’EGGS

Desde as primeiras décadas do século XX, a meia fina feminina mudou o material de sua fabricação da seda para o nylon e outras fibras sintéticas, em busca de um ajuste mais perfeito às pernas. Entretanto, os resultados eram consistentemente insatisfatórios, com as meias cedendo nos joelhos, causando vincos e rugas e escorregando pernas abaixo, demandando o uso de ligas para sustentá-las. A introdução da fibra sintética lycra em conjunção com o nylon resolveu a questão do ajuste e coube à empresa americana Hanes Brands Inc. aproveitar a nova tecnologia.

A despeito da novidade, a confiança das clientes no produto meia fina era escassa, devido principalmente a problemas no ajuste, e a nova meia teve pífio desempenho no mercado.

Em 1969 a Hanes procurou a empresa de design Herb Lubalin Associates de Nova Iorque em busca de soluções de marketing e embalagem que chamassem a atenção das consumidoras.

O designer Roger Ferriter foi designado para a conta por Lubalin e, segundo relato, na manhã do dia marcado para a apresentação dos resultados, Ferriter, insatisfeito com os resultados criativos obtidos, decidiu buscar uma nova “conexão” com o produto, na esperança de um novo *insight* criativo.

Ao comprimir o produto na mão, percebeu que a pequena bola de tecido poderia caber em um ovo. Segundo o próprio Ferriter, as associações ocorreram em rápida sucessão: egg, inglês para ovo, associou-se a legs, pernas, na mesma língua. Um toque de sofisticação afrancesada transformou o nome em L’eggs. Esboços foram preparados para a reunião, com o produto acomodado em um ovo de plástico e a própria marca lembrando graficamente ovos nas pernas inferiores dos Gs minúsculos.

Somente uma sequência de associações não-lógicas, características do pensamento abduutivo, poderia levar a uma solução como a encontrada.



Fig. 3. As associações criativas e o resultado obtido por Ferriter.

Segundo Ramirez (1991) a marca é a campeã de vendas de meias finas e meias calças, com 43% do mercado, representando US\$2,2 bilhões em vendas no varejo. O segundo colocado no mercado, a marca No-Nonsense, detém 12%.

3.2. PIE ON A STICK – STEVE’S AUTHENTIC KEYLIME PIE SWINGLE

No Brooklyn, em Nova Iorque, no meio da década de 90, um carpinteiro desempregado por conta de problemas de coluna recebe um convite para um churrasco. Como agradecimento pelo convite, ele decide levar uma torta de limão feita por ele com suco natural de uma espécie de limão da Flórida, onde ele tinha nascido e passado a juventude. A torta agradou e chamou a atenção de um dono de restaurante que encomendou algumas tortas. As primeiras tortas foram confeccionadas em um pequeno apartamento conjugado no bairro onde Steve morava com a filha pequena. Os limões eram enviados da Flórida pelo correio, pela mãe do empreendedor. Rapidamente a clientela cresceu e uma lojinha foi aberta em 1999. Pouco depois, uma nova mudança levou a confeitaria para um cais da época da Guerra Civil Americana (1861-1865), também no Brooklyn. A empresa permaneceu lá até que o furacão Sandy, de janeiro de 2013, quase destruiu a área, transferindo-se alguns quarteirões para o interior.

Durante a fase de crescimento da empresa, num incidente característico de pensamento lateral, Steve começou a pensar em como servir porções individuais sem ter que adquirir louças, talheres, lava-louças e contratar mais funcionários. A saída foi eliminar tudo isso, acrescentar uma cobertura de chocolate e enfiar a fatia num palito de picolé. O resultado virou o *pie on a stick* ou, numa tradução livre, o picolé de torta, que pode ser consumido diretamente, sem a necessidade de louças ou talheres. O nome comercial adotado por Steve para o produto é *Swingle*.



Fig. 4. Swingle. Fonte: <http://stevesauthentic.com>

3.3. CALÇAS LEVIS' CUSTOMIZADAS

Em seu livro de 2011, Grant McCracken destaca a importância do entendimento da(s) cultura(s) de seu(s) consumidor(es) por parte das empresas. Pouco acima, neste mesmo texto, uma afirmação de Kotler (2006) coloca a satisfação de clientes como uma das metas do design.

Um dos casos que abrem o livro de McCracken (2011) refere-se à centenária empresa americana de jeans, a Levis, que não compreendeu as mudanças culturais e comportamentais introduzidas pelo estilo de vida hip-hop, perdendo, ou deixando de ganhar com isso, um bilhão de dólares, segundo o autor.

O foco de McCracken (2011) é a necessidade de entendimento da cultura do mercado, ou dos mercados, nos quais a empresa opera. Por cultura o autor define “[...]o mundo que existe do lado de fora da corporação, o conjunto de ideias, emoções e atividades que compõem a vida dos consumidores”.

Além de não compreender o hip-hop, a Levis também foi surpreendida, na virada do século XXI, pela introdução dos jeans customizados, vendidos por preços elevados por pequenas empresas europeias como a italiana Diesel.

Desde 1999, Karen Burbano, a executiva de estilo da Levis começou a observar a tendência da customização em jeans. Segundo o site salom.com, em matéria escrita por Lidgus (2003), numa viagem ao Japão, Burbano observou a presença de uma máquina de costura no interior de uma boutique sofisticada chamada 45RPM.

De volta aos Estados Unidos, Burbano começou a desenhar a revolução do futuro da Levis. Inicialmente, uma nova fábrica no México passou a atender pequenos pedidos de modificação em produtos de linha da Levis, como mudar bolsos e zíperes de lugar, aplicar tingimentos e fazer pequenas marcas e lacerações no tecido. A roupa encomendada poderia ser entregue em qualquer cidade dos Estados Unidos em 48 horas.

A seguir, a ideia de ter máquinas de costura nas lojas foi implementada e a customização do produto, dependendo de sua complexidade, poderia ser feita na hora, ou em poucos dias, de acordo com Berlinger (2012), citando o projeto *Made-to-order*, no qual a customização é levada muitos passos adiante, com uma calça sendo feita inteiramente a mão pelo mestre alfaiate da Levis Ryan Grant-Hays, com o “design” feito pelo cliente, a um custo entre US\$450 e US\$750. Inicialmente, a iniciativa só acontece numa das lojas de Nova Iorque.

Entendendo as necessidades específicas dos clientes, mesmo os produtos de linha vêm sofrendo modificações. As calças femininas passaram a se ajustar às curvas mais ou menos acentuadas de cada mulher com a linha Levis Curve ID (levistrauss.com, 2010) e até calças para ciclistas e motociclistas foram concebidas com tratamentos especiais contra respingos de água e lama e com uma camada reflexiva para brilhar no escuro.

Trata-se, no caso, de praticamente redesenhar a empresa em torno das novas necessidades do mercado.

4. CONCLUSÃO

Facilitar o entendimento do papel da criatividade na inovação, aproximando profissionais mais afeitos a raciocínios lineares e convencionais de outros nem tanto, demonstrando que se trata de uma das necessidades da organização que deseja fazer uma passagem para os novos tempos; auxiliar empresas na compreensão de que outras formas de raciocínio, capazes de gerar mudanças na concepção de produtos e no redesenho da própria empresa são um esforço válido, ainda que um tanto traumático; trazer o foco no cliente, pensamento muito alardeado e pouco implementado, a outros patamares na conquista de clientes e mercados e propor que as organizações não se atenham apenas à observação do passado como medida do futuro, abandonando a ditadura do raciocínio quantitativo e abraçando as múltiplas possibilidades do qualitativo na busca de novas possibilidades, foram alguns dos caminhos que nortearam este trabalho.

Retomando as inovações em design e customização propostas por Tidd, Bessant e Pavitt (1997), espera-se que o trabalho ora apresentado tenha demonstrado que essas inovações precisam ser aprofundadas até o cerne das organizações.

Espera-se também que os casos exibidos tenham demonstrado como designers, empresários e empresas enfrentaram os desafios criativos que fizeram a diferença.

Fundamentalmente, há que se entender que não basta apenas haver produtos inovadores se não se busca construir um negócio em torno deles. A criatividade norteia a inovação que fecha o círculo com um empreendimento. Mesmo no caso da Levis', uma empresa centenária, um novo conceito de produto/serviço redefiniu a atuação da empresa no mercado.

5. REFERÊNCIAS:

BAUMOL, W.J.. **The free-market innovation machine**. Princeton, USA, and Oxford, UK: Princeton University Press, 2002

BERLINGUER, Max. Now you can get your levi's custom-made. Sep. 208, 2012. Disponível em <http://www.esquire.com/blogs/mens-fashion/levis-made-to-order-custom-09282012>. Acesso em 06/05/2013.

BONSIEPE, Gui; WALKER, Rodrigo; CNPQ. **Um experimento em projeto de produto/desenho industrial**. Brasília: CNPq, 1983.

BROWN, Tim. **Change by Design: How Design thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation**. New York: Harper Business, 2009.

_____. *Design thinking*. In: **Harvard Business Review**, June 2008.

CARTNER-MORLEY, Jess. "Manolo Blahnik: 'There is nothing charming about a woman who cannot walk in her shoes'". **The Guardian**, Tuesday 20 November 2012.

CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály. **Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention**. New York: Harper Perennial, 1996.

DeBONO, Edward. **Lateral thinking: creativity step by step**. New York: Harper & Row, 1973.

DRUCKER, P. **Innovation & Entrepreneurship**. New York: Harper & Row, 1994.

DTI/CBI – UK. Competitiveness - How the best UK Companies are Winning (Winning Report), 1994. Disponível em <http://www.wmictcluster.org/support/business/business/>. Acesso em 23/02/2002, às 13:42h

GUILFORD, Joy Paul. **The Nature of Human Intelligence**. New York: McGraw Hill 1967.

HELIE S., SUN R. Incubation, insight, and creative problem solving: A unified theory and a connectionist model. In: **Psychological Review** 117, 2010, pp. 994–1024.

<http://levistrauss.com/news/press-releases/levi-s-brand-introduces-revolutionary-fit-system-focuses-shape-not-size>. Aug. 9, 2010. Acesso em 06/05/2013.

<http://stevesauthentic.com> Acesso em 06/05/2013.

<http://www.acontinuouslean.com/2010/07/04/step-inside-the-levis-tailor-shop/>

JARUZELSKI, Barry; DEHOFF, Kevin; BORDIA, Rakesh. "Smart Spenders: The Global Innovation 1000". In: **Strategy+Business**. Booz Allen Hamilton. Novembro 2006.



Disponível em : <http://www.strategy-business.com/resiliencereport/resilience/rr00039?pg=0>. Acesso em 06/05/13.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12ª. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

LIDGUS, Sarah. Custom jeans for every butt (Mar. 5, 2003). Disponível em: <http://www.salon.com/2003/03/05/levis/>. Acesso em 06/05/13.

MARTIN, Roger L. **The Design of Business: Why *Design thinking* is the Next Competitive Advantage**. Harvard Business School Press, 2009.

MARTIN, Roger L. Beyond the numbers: building your qualitative intelligence. In: **Rotman Magazine** - Spring 2010. Disponível em: http://rogerlmartin.com/wp-content/themes/rm2009/pdfs/rotman_spring_10_beyond_the_numbers.pdf. Acesso em 05/05/2013.

McCRACKEN, Grant. **Chief Culture Officer**. São Paulo: Aleph, 2011.

MUMFORD, M. D. Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. In: **Creativity Research Journal**, 15, 2003, pp. 107–120.

OECD. **Oslo manual** - guidelines for collecting and interpreting innovation data. Paris: OECD, 2005.

PORTER, M. “Towards a Dynamic Theory of Strategy” in **Strategic Management Journal**, Vol.12, pp.95-117, 1991.

PORTER, M. **Competitive Advantage**, The Free Press, New York, 1985.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York, 1980.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro : Campus, 1989. 512p.

RAMIREZ, Anthony. “L'eggs Makes Big Switch: From Plastic to Cardboard” In: **New York Times**. July 10, 1991. Disponível em: <http://www.nytimes.com/1991/07/10/business/l-eggs-makes-big-switch-from-plastic-to-cardboard.html>. Acesso em 06/05/13.

SHETH, Amit P.; VERMA, Kunal, GOMADAN, Karthik : Semantics to energize the full services spectrum. **Commun. ACM** 49(7): 55-61 , 2006.

TIDD, Joe; BESSANT, John e PAVITT Keith. **Managing Innovation. Integrating technological Market and Organizational Change**. Wiley, 1997. **Chap 1. Key issues in innovation management. Chap. 2. Innovation as management process.**

TIPLADY, Rachel. A continental confab on design. **Business Week**, 26 Jan. 2006. Disponível em:

<http://www.businessweek.com/innovate/content/jan2006/id20060126_198246.htm?campaign_id=nws_insd_r_jan27&link_position=link10>. Acesso em: 10 fev. 2006.

TIPLADY, Rachel. Behind Philips' High Design, In: *BusinessWeek*, Outubro de 2005.

UNITED NATIONS/UNCTAD. **Creative Economy: Report 2008**. Genebra: UNCTAD/DITC, 2008/2. Disponível em URL: <http://www.unctad.org/creative-economy>. Acesso em 20/03/2009.