Tudo sobre Béhar

O provocador designer que privilegia a experiência do usuário e a sustentabilidade

Há dois anos, Yves Béhar apresentou-se diante de 300 chefões da Coca-Cola, na sede da empresa, em Atlanta, Estados Unidos, e lhes fez uma pergunta no mínimo impertinente: "Se Raymond Loewy estivesse vivo hoje, vocês ainda o contratariam?".

Loewy, o "pai" do *design* industrial, foi o responsável por atualizar a garrafa ícone do refrigerante, em meados da década de 1960, assim como todo o resto, do projeto gráfico das latas de Coca-Cola à aparência das *vending machines* e geladeiras. Ele ainda é idolatrado na empresa e, na verdade, o encontro a que Béhar compareceu homenageava a filha de Loewy, presente na platéia.

Béhar havia sido convidado pelo vice-presidente responsável pela área de *design* da Coca-Cola, David Butler, para falar genericamente sobre o papel do *design* em uma empresa de atuação mundial. "Eu queria que eles voltassem a pensar de maneira transversal por todas as áreas da empresa, de um logotipo a uma garrafa, passando pela máquina de refrigerantes", explica Béhar. "Eu queria que eles se questionassem se deixariam, hoje, que alguém tivesse um impacto tão amplo sobre a marca, como teve Loewy, e que os liderasse a partir do *design*." Béhar, fundador do escritório de *design* Fuseproject, receberia sua resposta seis semanas mais tarde: a Coca-Cola o contratou.

"Estamos trabalhando com Yves em 'pacotes de ações', em que podemos mover o ponteiro não apenas no que diz respeito à sustentabilidade, mas em devolver algo ao planeta", afirma Butler, responsável por impulsionar o crescimento mundial da Coca-Cola por meio do *design*. Ele conta que procurou Béhar para que o ajudasse a desenvolver uma cultura de *design* por toda a empresa, da estratégia de comercialização à integração de novas tecnologias, passando por novos tipos de bebidas e os modos de levá-las até as pessoas.

Apenas 1% das empresas mergulham no *design*

Apesar da retórica de envolvimento total –moda atual do mundo dos negócios segundo a qual o *design* desempenha papel em tudo que o consumidor vê ou sente–, sabe-se que isso só se aplica para valer a um punhado de empresas, como Apple, Target, Procter & Gamble e Nike. Béhar estima que apenas 1% das companhias norte-americanas realmente mergulham fundo no *design*. Para ele, as 99% restantes "serão deixadas para trás, comendo poeira". E Béhar explica: "Com o tempo, elas não serão mais capazes de se conectar com os consumidores de modo relevante e se tornarão obsoletas".

São palavras fortes, especialmente vindas de alguém que nunca se viu às voltas com o desafio de comandar uma grande companhia de atuação mundial. Mas o jovem Béhar, com apenas 40 anos de idade, pode ter chegado perto da verdade mesmo.

Um estudo de três anos realizado com 40 empresas da lista das 500 maiores dos EUA da revista *Fortune*, comandado pela empresa de pesquisas Peer Insight, descobriu

que, entre 2000 e 2005, as empresas focadas em *design* voltado para a experiência do consumidor superaram o desempenho do índice S&P 500 numa proporção altíssima –de 10 para 1.

É claro que o histórico de Béhar, que já concebeu e lançou muitos produtos inovadores, lhe dá um grau incomum de credibilidade: a Fuseproject, fundada há apenas oito anos, ganhou mais prêmios de excelência em *design* nos últimos cinco anos do que a Ideo, destaque desse setor, o que é notável, ainda mais quando se leva em consideração o fato de que a Fuseproject conta com apenas 28 funcionários (ante 500 da Ideo).

Béhar é o nome por trás do *headset* Jawbone, o produto campeão de vendas da Aliph; da revolucionária lâmpada Leaf, de tecnologia LED (diodo emissor de luz), da Herman Miller; de sensacionais lustres da Swarovski; do *laptop* de US$ 100 desenvolvido com Nicholas Negroponte, do Massachusetts Institute of Technology, noticiado em toda a mídia. Também tem projetos com as empresas italianas Cassina, Alessi e Danese, e com as norte-americanas Kodak e Microsoft. E ainda possui uma linha de acessórios para cães esboçada em conjunto com estudantes do California College of the Arts. E agora tem consigo os tomadores das decisões de *design* de empresas como Coca-Cola, Johnson & Johnson e Kodak, entre outras gigantes.

A arte de virar o jogo

"Eu contratei Yves por ser alguém que sabe virar o jogo", diz com franqueza Chris Hacker, nomeado recentemente diretor de *design* da J&J. "Ele possui a habilidade de desnudar algo até sua lógica funcional básica e, depois, aplicar um conjunto de considerações emocionais e estéticas para criar algo único. É uma arte."

É a incrível capacidade de Béhar de antecipar e encarnar os maiores desejos dos consumidores que faz com que os executivos batam regularmente a sua porta. E o que eles querem exatamente? "Queremos ser a Apple de nosso setor de atividade." Béhar sempre tem, como primeira resposta, uma pergunta impertinente: "Vocês têm peito para isso?".

Um suíço-californiano

Béhar não planejou ser um agente de provocação do *design* nos Estados Unidos. Natural da cidade de Lausanne, na Suíça, ele é o mais velho de três irmãos, filho de pai turco e mãe alemã, criada do lado oriental, que fugiu para Berlim pelo túnel do metrô.

Quando criança, ele podia ser considerado um tanto desajustado e sonhador. Mas acabou descobrindo que gostava mesmo era de inventar coisas, como uma prancha para windsurfe em lagos congelados.

Aos 19 anos de idade, ele chocou a família quando, apesar de ter sido aprovado para a universidade, optou por freqüentar uma pequenina escola de arte, improvisada em um apartamento de três quartos, em que jovens que não concluíram o ensino médio e pessoas de meia-idade aprendiam a desenhar. Não é o caminho mais claro para o sucesso, convenhamos. Mas, no final das contas, Béhar se inscreveu no Art Center College of Design, primeiro no *campus* de Montreux, e depois, a partir de 1990, em Pasadena, na Califórnia. Nunca se arrependeu.

As raízes turco-suíças de Béhar ficaram, em grande parte, para trás. O que se vê hoje é um típico californiano. Ele até deu o nome de Sky a seu filho.

Futurismo humanista

Sua missão na Fuseproject também é um indício californiano. Antes de tudo, diz Béhar, ele quer ser um futurista e otimista sobre as possibilidades das novas tecnologias. Segundo, ele é um humanista, no sentido de que seus projetos buscam colocar a experiência humana em primeiro lugar. E, finalmente, ele é um naturalista engajado, promovendo maneiras sustentáveis de viver e consumir.

A fusão entre tecnologia e humanidade; entre marca e história; entre todos os aspectos do *design*, do produto à publicidade *on-line*, ou do ponto-de-venda à experiência do

usuário; tudo isso está no centro da mensagem dele aos clientes. "Nós temos um pé no espaço do consumidor e outro no espaço de nosso cliente", ele se orgulha em afirmar. "Assim, podemos atuar como ponte, cola, liga", explica.

O bom *designer*

Uma visão holística do *design* como a sua é rara no mundo dos negócios. "A definição mais simples de *design* é como você trata seu cliente. Se reconhece sua inteligência e o trata bem, do ponto de vista ambiental, emocional e estético, você provavelmente está praticando bom *design*", diz ele.

Por esse padrão, poucos presidentes de empresas chegariam perto de ser aprovados como *designers*. "Eles não sabem como isso é difícil", afirma Béhar, "e quanto essa abordagem exigirá deles próprios. Há dor envolvida na transformação, há dor quando você tem de fazer as coisas de maneira diferente."

A maioria dos executivos, presidentes incluídos, crê que um bom trabalho de marketing compensa falhas de *design*, ou que a propaganda boca a boca em torno de um produto bem desenvolvido salva o restante da cesta de artigos da empresa.

Esse tipo de pensamento ignora as tensões que surgem quando o *design* passa a fazer parte de um grande negócio. "O pessoal de marketing é incentivado a aparecer sempre com grandes idéias", comenta Mitch Pergola, vice-presidente da Fuseproject e seu gerente-geral. "Os engenheiros, por sua vez, são incentivados a cortar custos." Para resolver tais conflitos, alguém na direção da empresa tem de chamar para si a decisão salomônica. "Para saber se uma empresa quer realmente ser orientada para o *design*, a pergunta a fazer é 'quem está no comando'", afirma Béhar.

Não é por acaso que os profissionais de *design* estão ganhando o apoio dos executivos máximos nas organizações em que trabalham, entre eles Butler na Coca-Cola, Hacker na J&J, Claudia Kotchka na P&G e Jonathan Ive na Apple. Mas eles têm sua cota de responsabilidade em troca: entender os desafios fundamentais de cada negócio e saber como trabalhar com essas limitações. "Mudar as máquinas para fazer um produto que tem sido feito da mesma maneira por, digamos, 30 anos pode custar bilhões de dólares", comenta Pergola. "Se você mira na Lua, mas depois de oito meses de desenvolvimento do projeto descobre que precisaria efetivamente construir uma fábrica lá para fazer o que estava projetando, isso não é sucesso."

DESIGN COM IMPACTO SOCIAL

O XO-1, conhecido como "o *laptop* de US$ 100", que Béhar desenhou para Nicholas Negroponte e para o projeto "Um *laptop* por criança", do Media Lab do Massachusetts Institute of Technology, não é apenas um brinquedo. Conta com Wi-Fi, pode ser alimentado por bateria recarregável, pedal ou até corda. É do tamanho de um livro didático, mais chamativo que uma lancheira, e pode ser usado como *laptop*, *e-book* ou *videogame*

Um dinossauro no Vale do Silício

A sede da Fuseproject em São Francisco, Califórnia, é surpreendentemente discreta para uma empresa de tanto destaque. Entre o consulado mexicano e um terreno vazio, na deserta Folsom Street, é fácil que passe despercebida.

Do lado de dentro, entretanto, não há dúvida de que se trata de um lugar de *design*, com estações de trabalho distribuídas em mesas ovais brancas. Béhar senta na ponta de uma, num espaço bem bagunçado, cheio de livros, revistas e pastas.

A empresa se mudou para suas novas instalações em 2005. Béhar alugou esse espaço depois de trabalhar por seis anos no Vale do Silício, projetando "caixas, caixas e mais caixas", o que inclui o premiado computador Pavilion, para a HP, e criações para companhias grandes como Lunas Design e Frog Design. "O que aprendi foi que o *design* no Vale do Silício é determinado pelo consenso e esse não é o melhor caminho para que grandes idéias venham à tona", analisa.

Béhar não era um defensor ardoroso da tecnologia mesmo no final dos anos 90. "Eu dizia: 'No futuro, ainda haverá coisas físicas, de contato tátil. Não será tudo virtual'. Eles me olhavam como se eu fosse um dinossauro", conta. Aqueles eram anos de vacas magras. Durante o *boom* das ponto.com, para cobrir seus custos, ele acabou sublocando espaço em seu escritório, por US$ 300 a mesa, para jornalistas estrangeiros. "Eu era basicamente um 'dono de cortiço'", brinca.

Béhar dividiu seu tempo entre pequenos projetos de *design* –como um frasco de xampu, por exemplo, para seu cabeleireiro– e a aposta numa empresa iniciante de mídia digital, em parceria com Tony Fadell e Blake Krikorian. Fadel logo foi seduzido pela Apple –e acabaria projetando nada menos que seu MP3 *player*, que veio a ser batizado de iPod; Krikorian é agora presidente da Sling Media.

O frasco de xampu de Béhar, enquanto isso, ganhou o prêmio de melhor de sua categoria na edição de aniversário da revista *I.D.*, em 2001. A mesma edição trouxe outras criações de Béhar: um frasco de perfume, uma *scooter* movida a hidrogênio e um par de sapatos desenhado por ele para uma exposição do MoMA de São Francisco. "De repente, estávamos no mapa", diz ele.

AS SETE REGRAS DE OURO DE BÉHAR

1. "*Design* é como você trata seus clientes. Se os trata bem, do ponto de vista ambiental, emocional e estético, você provavelmente está fazendo bom *design*."
2. "O *design* deve estar integrado em toda a organização. Negócios impulsionados pelo *design* incentivam a criatividade e a inovação em sua essência e premiam áreas que normalmente estão em extremos opostos (marketing e engenharia, por exemplo) quando elas trabalham juntas."
3. "O *design* não é uma solução de curto prazo. É um envolvimento de longo prazo, que requer que você pense sobre como ele afeta tudo o que diz respeito ao consumidor, do produto à embalagem, do marketing ao varejo, incluindo a experiência da entrega em casa."
4. "Seja no marketing ou nas operações, você deve estar disposto a fracassar em *design*."
5. "O foco no *design* deve começar no topo. O presidente da empresa, na maior parte dos setores de atividade hoje, deve ter uma relação verdadeira com o lado criativo do negócio e entender esse lado."
6. "Com o *design*, a solução para um problema será diferente todas as vezes. Fazer o que a concorrência está fazendo não é a resposta. A conexão com seu cliente tem de ser única, nunca burocrática."
7. "Nunca pergunte aos consumidores sobre o futuro. Você até pode perguntar a eles quais são suas aspirações, mas não terá como resposta o que deve ou não fazer. O *design* é que transformará essas histórias em algo vivo."

O grande salto

Esse frasco de xampu do passado foi, de certa maneira, o passaporte da Fuseproject para se tornar o que é hoje. Afinal, foi uma parceria formada logo depois dele que, em última análise, transformou Béhar e seu negócio.

A engenheira Hosain Rahman e mais dois pesquisadores desenvolveram um *headset* para telefones celulares a partir de uma sofisticada tecnologia anti-ruído. Os investidores ficaram entusiasmados e os militares, desejosos do produto. Até mesmo o Departamento de Defesa dos Estados Unidos canalizou recursos para o projeto. Mas faltava um *designer* de primeira linha que o preparasse para o perigoso mundo do lançamento de produtos. "Yves sabia que se tratava de acessório, como uns óculos de sol ou um relógio. Ninguém gostaria de parecer um robô com ele", diz Rahman. Então, a Fuseproject foi escolhida para desenhar o *headset* Jawbone, e a empresa de Rahman, a Aliph, apresentou-o para o mundo em 2004.

Nos meios de tecnologia, o Jawbone conseguiu ótimas críticas e foi premiado, mas houve vários problemas de conectividade e de distribuição. Com o mercado de tecnologia ainda instável, os investidores ficaram na defensiva e a Aliph encolheu de 20 funcionários para apenas quatro. "Nós entramos no inverno siberiano", lembra Béhar. "Eles não se pagavam e não me pagaram por dois anos e meio."

Béhar, entretanto, manteve-se ali, fiel e firme, revendo o *design* cinco vezes, viajando para a Ásia para supervisionar a produção. Ao mesmo tempo, ele se aproximou de Rahman com uma proposta. Em vez do esquema tradicional de contratação de trabalho, a Fuseproject teria uma participação na Aliph. Rahman concordou. Béhar é hoje vice-presidente e diretor de criação da Aliph.

Estratégia libertadora

Além de esse modelo garantir para a Fuseproject parte do sucesso do Jawbone, também permitiu o realinhamento de sua estratégia como um todo. Se Béhar e sua equipe pudessem vender valor, não quantidade, e substituíssem acordos por *royalties*, eles não precisariam sempre acrescentar produtos, projetos e estrutura administrativa para poder crescer. Eles poderiam esperar que as sementes germinassem. Eles poderiam, em uma palavra, libertar-se.

Avançando nessa direção, a Fuseproject assumiu uma estrutura similar à dos zigurates, templos da antiga Mesopotâmia que têm a forma de uma pirâmide escalonada. Na base, ficam as participações estratégicas e de altas cifras, com empresas como J&J, Coca-Cola e Herman Miller (Béhar ganha *royalties* sobre dois produtos da Herman Miller). No alto, o pequeno patamar das associações (com participações acionárias) com marcas jovens e empresas de médio porte –caso do Jawbone e de uma água mineral para crianças, por exemplo.

Os retornos desses dois tipos de iniciativa, quando somados, são utilizados para financiar não apenas os *designs* de ponta que satisfazem a veia artística de Béhar, como também os projetos sem fins lucrativos, como o *laptop* de US$ 100 de Negroponte ou as máquinas de camisinha projetadas para o Departamento de Saúde da Prefeitura de Nova York.

Nos últimos três anos, conta Pergola, a Fuseproject firmou acordos de participação acionária ou de *royalties* com algo entre 15 e 18 produtos e com cerca de 12 empresas. E o faturamento da Fuseproject nesse período cresceu 30% por ano.

O *laptop* de US$ 100

Numa escura sala de reuniões do amplo Jávits Convention Center, de Nova York, Béhar está concentrado em uma conversa em francês, alheio a tudo que está a seu redor. Um grupo de mulheres perto da porta espera pela oportunidade de interrompê-lo. Finalmente, uma delas ganha coragem e o aborda: "Esse é o *laptop* de US$ 100?", pergunta, apontando para um computador todo verde e branco localizado na frente de Béhar. "Nós o vimos ontem à noite na TV. Podemos mexer nele um pouco?"

O trabalho de Béhar para a Coca-Cola e para a J&J pode estar pagando as contas, mas é o *laptop* que está tomando todas as atenções. O projeto "Um *laptop* por criança" foi lançado há oito anos, quando Negroponte percebeu pela primeira vez o impacto educacional e social que os computadores tiveram na escola que ele fundou no Camboja. O objetivo agora é colocar os computadores nas mãos de 50 milhões de crianças de países em desenvolvimento até 2010. Esse objetivo se tornou mais próximo depois que a Intel (que estava projetando outro computador de baixo custo) decidiu colaborar, em vez de concorrer.

Béhar e sua equipe abraçaram o projeto em 2005. Isso aconteceu depois de a empresa inicialmente responsável pelo computador de US$ 100 ter, nas palavras de Nicholas Negroponte, "empacado". Cinco profissionais da Fuseproject trabalharam no computador por dois anos pelo preço de custo.

Do ponto de vista tecnológico, o *laptop* é uma obra-prima, com Wi-Fi, tela de alta resolução e um sistema de energia que carrega por meio de bateria, pedal ou mesmo

dando corda manualmente. Mas é seu *design* que está sendo a maior sensação, até entre os adultos. Para Béhar, o projeto é central para entender como ele próprio enxerga o papel do *design* tanto nas empresas como no mundo. "O *design* traz responsabilidades. Nas áreas em que podemos fazer diferença como profissionais, simplesmente temos de entrar." ●

© Fast Company

A reportagem é de Linda Tischler, jornalista da revista *Fast Company*.