

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Guilherme Mattos**

**O PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS DAS INDÚSTRIAS  
CRIATIVAS: UMA PERSPECTIVA DO PRESTADOR DE SERVIÇOS**

**Porto Alegre**

**2014**

**Guilherme Mattos**

**O PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS DAS INDÚSTRIAS  
CRIATIVAS: UMA PERSPECTIVA DO PRESTADOR DE SERVIÇOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aurora Carneiro Zen

**Porto Alegre**

**2014**

Guilherme Mattos

**O PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS DAS INDÚSTRIAS  
CRIATIVAS: UMA PERSPECTIVA DO PRESTADOR DE SERVIÇOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Examinadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Daniela Callegaro de Menezes – EA/UFRGS

---

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Aurora Carneiro Zen – EA/UFRGS

**DEDICATÓRIA**

“Agora dê uma olhada nesse pessoal aí na frente. Estão preocupados, contando os quilômetros, pensando onde irão dormir esta noite, quanto dinheiro vão gastar em gasolina, se o tempo estará bom, de que maneira chegarão aonde pretendem... e, quando terminarem de pensar, já terão chegado aonde queriam, percebe? Mas eles têm que se preocupar e trair seus horários, cada minuto e cada segundo, entregando-se a tarefas aparentemente urgentes, todas falsas, ou então, a desejos caprichosos angustiados e angustiantes; suas mentes jamais descansam, não encontram paz, a não ser que se agarrem a uma preocupação explícita e comprovada, e, depois de encontrar uma, assumem expressões faciais adequadas, graves e circunspectas, e seguem em frente, e tudo isso não passa, você sabe, de pura infelicidade, e durante todo esse tempo a vida passa voando por eles, e eles sabem disso, e isso também os preocupa, num círculo vicioso que não tem fim”.

“On the road” - Jack Kerouac

**Lembre-se de viver!**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração pelos cinco ótimos anos de graduação. Sou muito grato a todos os professores, técnicos e funcionários que tive o prazer de conviver. Além disso, agradeço aos colegas e tantos outros amigos da faculdade que dividiram grandes momentos comigo.

Entretanto, o maior agradecimento vai para a minha família. Sem minha mãe, Adriane Mattos; meu avô, Adroaldo Pereira; e meu tio e padrinho, Lucio Pereira; eu nunca teria chegado ao fim dessa jornada. Agradeço cada minuto que vocês três pararam e dedicaram para mim, me aconselhando, incentivando e investindo nos meus sonhos e no meu futuro. Já sou uma pessoa realizada só por ter vocês na minha vida, e por mais que às vezes eu não deixe isso transparecer, sou um filho, neto e sobrinho, muito feliz e agradecido por tudo. Um grande agradecimento também vai para meus amigos de colégio, de prédio e dos intercâmbios, vocês todos tornaram minha vida muito mais divertida e cheia de boas histórias.

Outra pessoa muito importante que tive o prazer de conviver foi minha orientadora e amiga Aurora Zen. Agradeço a ela por toda paciência nos meus momentos de dúvida e também pelas oportunidades proporcionadas. Também agradeço aos amigos do grupo de pesquisa e do NAGI pelos momentos de trabalho e pela amizade que espero que perdure por muitos anos. Que venham os próximos anos, com suas oportunidades e desafios. E pai, sei que tu também deve estar muito feliz com essa conquista, celebraremos por ti. Muito obrigado a todos e segue o baile!

## RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido para analisar como ocorre o processo de cocriação de valor nas indústrias criativas, que apresentam grande importância econômica, mas que, ainda possuem literatura bastante incipiente no contexto brasileiro. Para atingir os objetivos estabelecidos no trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa através de estudos de dois casos. Deste modo, foram selecionadas empresas de consultoria em design para servirem como objetos de estudo. As empresas foram analisadas para verificar como ocorre a cocriação de valor entre elas e seus clientes e quais são os elementos que influenciam esse processo. A partir disso, verificou-se que estas empresas apresentam diversas características que proporcionam a cocriação de valor e que elas pensam que esse é um processo vital para o envolvimento dos clientes nos projetos. Este estudo visa contribuir para a literatura sobre este tema, pois ainda foi pouco explorado no contexto brasileiro, contribuindo para o debate no âmbito dos estudos de administração.

Palavras-chave: Economia criativa; Indústrias criativas; Cocriação de valor.

## **ABSTRACT**

The present study was designed to analyze how the process of cocreation of value occurs in the creative segments. They are industries that have a great economic importance, but that have been barely researched in the Brazilian context. In order to achieve the objectives set for this work, an exploratory research of qualitative nature was made through the study of two cases. Thus, two design consultancies were chosen to serve as study objects. The companies were analyzed to verify how the process of cocreation of value occurs between them and their clients and which elements influence this process. It was verified that these companies present many characteristics that benefit the cocreation of value and that they think that this process is vital for the involvement of their clients in the projects. This study hopes to contribute to the literature on this theme, for the reason that it is still incipient in the Brazilian context, contributing to the debate within the framework of the studies of business administration.

**Key-words:** Creative economy; Creative industries; Cocreation of value.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Cinco passos do pensamento criativo.....	25
<b>Figura 2:</b> Classificação das indústrias criativas.....	34
<b>Figura 3:</b> Os quatro elementos básicos da cocriação de valor.....	45
<b>Figura 4:</b> Passos para coleta e análise dos dados.....	57



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Número de empregados do núcleo criativo no Rio Grande do Sul por segmento...	18
<b>Tabela 2:</b> Compêndio de abordagens da economia criativa.....	30
<b>Tabela 3:</b> Compêndio de classificações dos segmentos da indústria criativa.....	35
<b>Tabela 4:</b> PIB do núcleo criativo e participação no PIB, países selecionados.....	40
<b>Tabela 5:</b> Número de empregados do núcleo criativo no Brasil por segmento.....	41
<b>Tabela 6:</b> Remuneração média do núcleo criativo no Brasil por segmento.....	41
<b>Tabela 7:</b> Como o valor comercial está sendo criado.....	44
<b>Tabela 8:</b> Migração das transações tradicionais para a cocriação de valor.....	48
<b>Tabela 9:</b> Perfil dos entrevistados nas empresas investigadas.....	56
<b>Tabela 10:</b> Análise comparativa entre as empresas investigadas.....	75

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1.	DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO.....	13
1.2.	OBJETIVOS .....	15
1.2.1.	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>16</b>
1.2.2.	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>16</b>
1.3.	JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1.	CRIATIVIDADE.....	21
2.2.	INDÚSTRIAS CRIATIVAS .....	26
2.2.1.	<b>As indústrias criativas no Brasil .....</b>	<b>36</b>
2.3.	COCRIAÇÃO DE VALOR.....	42
2.4.	COCRIAÇÃO DE VALOR NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS.....	49
<b>3</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>53</b>
3.1.	TIPO DE PESQUISA .....	53
3.2.	ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	4
3.3.	DADOS DE PESQUISA .....	55
3.3.1.	<b>Coleta de dados .....</b>	<b>55</b>
3.3.1.1.	Dados secundários.....	55
3.3.1.2.	Entrevista com roteiro semi-estruturado .....	56
3.3.2.	<b>Análise de dados .....</b>	<b>55</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
4.1.	INTERBRAND.....	59
4.1.1.	<b>Processo de cocriação de valor entre a Interbrand e seus clientes.....</b>	<b>60</b>
4.1.2.	<b>Diálogo .....</b>	<b>61</b>
4.1.3.	<b>Acesso.....</b>	<b>62</b>

	11
4.1.4. Avaliação de risco .....	63
4.1.5. Transparência .....	64
4.2. VALKIRIA – INTELIGÊNCIA CRIATIVA .....	66
4.2.1. Processo de cocriação de valor entre a Valkiria e seus clientes.....	67
4.2.2. Diálogo .....	68
4.2.3. Acesso.....	69
4.2.4. Avaliação de risco .....	70
4.2.5. Transparência .....	71
4.3. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS EMPRESAS INVESTIGADAS .....	73
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO .....</b>	<b>90</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho buscará agregar novos conhecimentos aos estudos relacionados à Economia Criativa, mais especificamente explorando como ocorre o processo de cocriação de valor entre empresas de consultoria em design e suas empresas-clientes, analisando a relação com a perspectiva do prestador de serviços e quais são os elementos que podem ampliar esse processo.

A expressão “Economia Criativa” é relativamente recente. Os estudos e publicações mais profundos sobre o tema datam dos últimos 15 anos. A abrangência do termo “Economia Criativa” depende das diferentes interpretações propostas por diversos autores ou até mesmo governos de diferentes países. Uma das primeiras definições desenvolvidas e aceitas foi proposta pelo autor inglês John Howkins no livro “Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas”, publicado em 2001, que aponta que as diversas atividades que compõem essa economia têm um grande fator em comum: são os resultados de indivíduos aplicando a sua imaginação e criatividade e explorando o valor econômico advindo delas.

O termo “Indústrias Criativas” é parte integrante do conceito de “Economia Criativa”. As indústrias criativas são as empresas que atuam nos segmentos criativos e formam essa nova modalidade econômica. As empresas pertencentes às indústrias criativas foram descritas em um relatório de 1998, elaborado por uma força tarefa do governo do Reino Unido, como sendo a força motriz do futuro econômico do país. No entanto, para que as indústrias criativas aflorassem foi necessário que a criatividade do ser humano fosse reconhecida como capaz de criar valor econômico. “A criatividade como imperativo econômico fica evidente com a ascensão de uma nova classe que chamo de classe criativa” (FLORIDA, 2011, p. 8). Esta classe, segundo Florida (2011, p. 8), “é composta por indivíduos das ciências, das engenharias, da arquitetura e do design, da educação, das artes plásticas, da música e do entretenimento, e tem como função econômica criar novas ideias, novas tecnologias e novos conhecimentos criativos”.

Esses profissionais criativos são a base da economia criativa e de todas as indústrias criativas, desempenhando funções altamente especializadas, passíveis de customização e que utilizam a criatividade extrema do profissional. E é com esse ambiente propício à criação conjunta entre os profissionais das indústrias criativas com os clientes que o processo denominado “cocriação de valor” tem mais chance de ocorrer. A cocriação de valor, de acordo com os autores Prahalad e Ramaswamy (2004) é uma forma de inovação que acontece

quando as pessoas de fora do ambiente empresarial, geralmente empresas-clientes ou consumidores finais, associam-se a empresa prestadora de serviços agregando valor ao processo e recebendo em troca os benefícios de sua contribuição, sejam eles através do acesso a produtos customizados ou da promoção de suas ideias.

A questão de pesquisa deste estudo é: “como ocorre o processo de cocriação de valor entre empresas prestadoras de serviços das indústrias criativas e seus clientes?”. A pergunta tange a análise do processo de cocriação de valor entre as empresas de consultoria em design e suas empresas-clientes, buscando identificar, através da perspectiva do prestador de serviços, como o segmento de design encara o tema, e a partir disto, entender quais são os elementos que influenciam o processo de cocriação de valor e podem ampliá-lo.

Como objetos de estudo do presente trabalho, duas empresas premiadas de consultoria em design foram selecionadas. Elas possuem seu negócio voltado à criatividade e inovação, oferecendo um grande portfólio de serviços, como desenvolvimento de produto, embalagens, marcas e estratégias para outras empresas. A primeira empresa se chama Interbrand e situa-se em São Paulo/SP. Ela teve início na Inglaterra, no ano de 1974, e a partir daí se expandiu para outros 26 países e possui atualmente 33 escritórios. O escritório de São Paulo foi fundado em 2000 e é responsável pelo atendimento de clientes de âmbito nacional e internacional, sendo o escritório mais importante da empresa na América Latina. A segunda empresa se chama Valkiria – Inteligência Criativa e situa-se em Porto Alegre/RS, atuando no mercado de consultorias de design há dois anos e atendendo demandas de clientes de âmbito regional e nacional.

### 1.1. DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O desejo de criar coisas cujos valores não são práticos - coisas que são bonitas, que transmitem valor cultural (...) ou que transmitem posições sociais (...) – é tão antigo quanto à própria sociedade humana (BRITISH COUNCIL, 2010). Desde os primórdios, sempre existiram indivíduos com muito talento, criatividade e imaginação, capazes de transformar suas ideias inovadoras em produtos e serviços de grande valor. Na última década do século passado, todas essas ideias, projetadas pelo trabalho cultural realizado por esses indivíduos criativos, começaram a serem postas juntas a atividades econômicas atuais como design,

moda e mídia, e dessa união de trabalhos criativos surgiram os termos “Economia Criativa” e, posteriormente, o termo “Indústrias Criativas”.

O termo economia criativa surgiu inicialmente na Austrália, no começo da década de 90, no entanto foi no Reino Unido que ele ganhou maior impulso (BLYTHE, 2001). O Governo do Reino Unido foi o primeiro a dar o devido reconhecimento e mapear afundo quais indústrias a economia criativa englobaria. Através das pesquisas feitas pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS) do Governo do Reino Unido para a elaboração do “Creative Industries Mapping Document” (1998), treze segmentos com maior potencial foram identificados como criadores de valor e com potencial para movimentar a economia, e daí surgiu à denominação de “Indústrias Criativas”.

Conforme o DCMS (1998), as indústrias criativas seriam “[...] todas as indústrias que tem sua origem na criatividade, habilidade e talento individual e que tem potencial para a criação de riquezas e empresas através da geração e exploração da propriedade intelectual” (DCMS, 1998, tradução nossa). O mesmo departamento do Governo britânico reconheceu treze segmentos criativos dentro das indústrias criativas, sendo eles: Propaganda; Arquitetura; Artes e antiguidades; Artesanato; Design; Moda; Cinema e vídeo; Indústria editorial; Músicas; Artes performáticas; Publicidade; Softwares interativos para lazer; Televisão e rádio (DCMS, 1998).

Para Bendassolli *et al.* (2009, p. 13), a criatividade é a primeira característica da forma de produção das indústrias criativas:

Ela pode ser definida como a expressão do potencial humano de realização, que se manifesta mediante atividades geradoras de produtos tangíveis, ou seja, como a capacidade de o indivíduo manipular objetos do mundo externo a partir de um desenvolvimento simultâneo de seus recursos pessoais, suas fantasias e seus desejos (WINNICOTT, 1975). A criatividade sempre esteve presente nos empreendimentos humanos, variando, entretanto, quanto a suas formas de institucionalização (BOURDIEU, 2002; WILLIAMS, 1983). Em certos momentos, ela é institucionalizada como arte; em outros, ela é institucionalizada como mercado (BENDASSOLLI *et al.*, 2009, p. 13).

As indústrias criativas possuem essa criatividade exacerbada, que possibilita o indivíduo nela inserido a criar formas e processos inovadores. Outro ponto importante e uma das principais características das indústrias criativas é o fato do cliente possuir grande poder de escolha e influência em alterações dos produtos ou serviços que adquire. Isso ocorre justamente por toda criatividade e talento que os indivíduos que trabalham nos segmentos das criativos possuem, e que podem tornar realidade a maioria das demandas dos clientes.

Essa característica ilustrada acima, da criação conjunta entre as empresas e os clientes, pode ser classificada como “Cocriação de Valor”. Conforme Lundvall e Johnson (1994 *apud* Potts *et al.*, 2008), a cocriação de valor com os clientes, onde esses participam criativamente no processo produtivo, tanto na produção de conteúdo, quanto na inovação dos serviços, pode ser encarada como uma evolução da ordem econômica e cultura existente, onde os clientes tem acesso aos “meios de produção” através de informação e tecnologias de comunicação.

De acordo com Brambilla e Damacena (2012), o foco da cocriação de valor é buscar sempre a melhor composição de valor aos interessados, no presente e no futuro, o que resulta diretamente da cocriação ou dos seus reflexos. Para Ramaswamy (2009), cocriar significa desenvolver em conjunto com todos os interessados novas e mais abrangentes perspectivas de valor. A cocriação de valor torna-se um reflexo dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas das indústrias criativas, com abertura para que o cliente possa sugerir mudanças nos conteúdos e processos, e receber o melhor composto possível para sua demanda. Prahalad e Ramaswamy (2004) desenvolveram um modelo para cocriação de valor e observaram que existem quatro elementos que influenciam este processo. São eles: diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência, formando a sigla DART em inglês. O fortalecimento individual de cada um desses elementos e/ou combinação deles podem fazer com que o nível de cocriação de valor se eleve e gere diversos benefícios para partes envolvidas no processo.

Contudo, identifica-se uma lacuna na literatura sobre como o processo de cocriação de valor entre empresas prestadoras de serviços e os clientes pode ser avaliado dentro das indústrias criativas (WILSON, 2009, p. 5). A partir dessa lacuna surge a questão de pesquisa para o trabalho, já vista no capítulo de introdução. Outros questionamentos menores que se evidenciam são a relação de cada um dos elementos do DART na ampliação do nível de cocriação de valor entre as empresas de consultoria em design e suas empresas-clientes.

## 1.2. OBJETIVOS

A seguir serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho.

### **1.2.1. Objetivo Geral**

O objetivo central deste estudo é:

- Analisar como ocorre o processo de cocriação de valor nas indústrias criativas, usando como base a relação entre empresas de consultoria em design e seus clientes, através da perspectiva da empresa prestadora de serviços.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Como forma de alcançar o objetivo principal do trabalho, os objetivos específicos definidos foram:

- a) Identificar como ocorre o envolvimento dos clientes no processo de cocriação de valor;
- b) Entender como os elementos diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência influenciam o processo de cocriação de valor entre empresas de consultoria em design e seus clientes;
- c) Realizar uma análise comparativa na visão das empresas investigadas sobre como ocorre o processo de cocriação de valor entre elas e seus clientes.

## **1.3. JUSTIFICATIVA**

Este trabalho buscará analisar o processo de cocriação de valor nas indústrias criativas, usando como base a relação entre empresas de consultoria em design e seus clientes, através da perspectiva da empresa prestadora de serviços. Não obstante, faz-se necessário evidenciar a importância da cocriação de valor no desempenho das empresas do setor criativo. Conforme Brambilla (2011, p. 5):

[...] Berry, Carbone e Haeckel (2002) fundamentam que as empresas precisam fornecer aos clientes satisfação. Supõe-se que a cocriação de valor direciona ao desempenho que propicia satisfação. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996, p.31) mencionam que “entregar serviço de qualidade é considerada uma estratégia essencial para o sucesso e sobrevivência em ambiente competitivo”, e confirmam



empiricamente que a melhoria na qualidade do serviço pode aumentar intenções favoráveis dos clientes (BRAMBILLA, 2001, p. 5)

A cocriação de valor torna-se ainda mais importante para as empresas ao se tratar das indústrias criativas, onde grande parte dos serviços e processos pode advir da interação com o cliente pelo fato do alto grau de customização de produtos e serviços. Outro importante aditivo é a importância econômica do setor criativo, evidenciada pelo faturamento e pelo número de postos de trabalho gerados pelas empresas dos segmentos que compõe as indústrias criativas. De acordo com o “Mapeamento das Indústrias Criativas” realizado pela FIRJAN em 2012:

Em 2011, 243 mil empresas formavam o núcleo da indústria criativa. Com base na massa salarial gerada por essas empresas, estima-se que o núcleo criativo gera um Produto Interno Bruto equivalente a R\$ 110 bilhões, ou 2,7% de tudo o que é produzido no Brasil. Esses resultados colocam o Brasil entre os maiores produtores de criatividade do mundo, superando Espanha, Itália e Holanda (FIRJAN, 2012, p. 8).

Dados relevantes sobre o mercado de trabalho surgiram do mapeamento da indústria criativa no Brasil conduzido pela FIRJAN.

O mercado formal de trabalho do núcleo criativo é composto por 810 mil profissionais, o que representa 1,7% do total de trabalhadores brasileiros. O segmento de Arquitetura & Engenharia é o que tem a maior representatividade, concentrando mais de um quarto (230 mil) desse universo. Logo em sequência vêm os segmentos de Publicidade e Design que empregam mais de 100 mil trabalhadores cada. Juntos, esses três setores concentram metade dos trabalhadores criativos brasileiros (FIRJAN, 2012, p. 4).

Em 2012, a FIRJAN também lançou análises especiais abordando a situação das indústrias criativas em vários estados do Brasil, entre eles o Estado do Rio Grande do Sul e o de São Paulo, os estados onde estão situadas as duas empresas estudadas pelo autor. “O desenvolvimento dos segmentos criativos desempenha papel-chave no progresso urbano e regional, devido a seu estímulo à geração de empregos qualificados e ao desenvolvimento de produtos de alto valor agregado” (FIRJAN, 2012b, p. 1). Essa análise regional específica trouxe muitos dados relevantes e revelou a importância das indústrias criativas do Rio Grande do Sul e de São Paulo, para suas próprias economias e também para a economia brasileira.

No Rio Grande do Sul são 18 mil empresas que utilizam as ideias como principal insumo de produção. Com base na massa salarial gerada por essas empresas, estima-se que o núcleo criativo gaúcho gere 1,9% de tudo que é produzido no estado. Isso equivale a um PIB de 5,2 bilhões de reais por ano, o que coloca o Rio Grande do Sul como o quinto maior estado brasileiro na produção de bens e serviços criativos. (FIRJAN, 2012b, p. 1).

O Rio Grande do Sul emprega mais de 50 mil profissionais das indústrias criativas, sendo líder nesse quesito na região Sul e quarto lugar geral no Brasil (atrás de São Paulo, Rio

de Janeiro e Minas Gerais). Possui muito destaque nos segmentos de Moda e Design, com ambos somando ligeiramente mais que 25% de todos os profissionais criativos empregados no Estado, resultante da grande força das indústrias produtoras de calçados alocadas no estado. A Tabela 1 evidencia o número de empregados do núcleo criativo no Rio Grande do Sul por segmento.

**Tabela 1** - Número de empregados do núcleo criativo no Rio Grande do Sul por segmento

<b>Segmento</b>	<b>Empregados</b>	<b>Participação (%)</b>
Arquitetura & Engenharia	11.516	22,9
Design	8.673	17,2
Software, Computação & Telecom	7.249	14,4
Publicidade	5.227	10,4
Mercado Editorial	4.003	8,0
Moda	3.991	7,9
Televisão & Rádio	2.914	5,8
Artes	1.709	3,4
P&D	1.646	3,3
Filme & Vídeo	1.129	2,2
Biotecnologia	846	1,7
Música	649	1,3
Expressões Culturais	466	0,9
Artes Cênicas	295	0,6
<b>Total</b>	<b>50.313</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** FIRJAN (2012b, p. 1).

O governo do Estado do Rio Grande do Sul busca estimular os segmentos pertencentes às indústrias criativas. Em 2012, foi lançado um “[...] edital de R\$ 3,39 milhões com foco na indústria criativa e de incubadoras de bases tecnológicas. O valor se divide entre R\$ 2,1 milhões, para projetos de inovação, e R\$ 1,28 milhão, para investimentos nas áreas de audiovisual, novas mídias e design” (NEVES, 2012).

A Secretaria do Estado da Cultura também busca formas de divulgar o setor criativo gaúcho.

A Secretaria de Estado da Cultura estará presente no Festival SouthBySouthwest, um dos maiores eventos do mundo no segmento da música, entre os dias 7 e 16 de março de 2014 em Austin, Texas. A missão promoverá empresas do segmento da música a fim de fortalecer a internacionalização dos setores criativos, promover a música produzida no sul do Brasil, além de abrir conexões para o mercado internacional. O Governo do Estado do Rio Grande do Sul terá um stand no Trade Show do evento, onde irá expor o cenário criativo do Estado. Neste sentido, instituições, selos, produtores de artistas, estúdios, festivais, imprensa especializada, produtoras de áudio e cinema, casas de show internacionais e empresas do setor de tecnologia foram convidadas para participar da missão. [...] A ação faz parte do programa RS Criativo, um programa transversal desenvolvido por diversas secretarias, agências e assessorias do Governo do Rio Grande do Sul. Várias ações estão estruturadas em parceria com órgãos que já trabalham com projetos para a área como APEX, BNEDES e SEBRAE/RS, e contam com o apoio técnico e

institucional do British Council. O objetivo principal do programa é estimular o setor criativo e implementar políticas públicas para um novo desenvolvimento fundado na diversidade cultural do estado (CULTURA RS, 2014).

Desde 2011, os investimentos realizados pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul em prol da economia criativa já ultrapassam a marca de R\$ 105 milhões de reais, o que está auxiliando os profissionais e empresas gaúchas inseridos nas indústrias criativas a se consolidarem e tornando-as referência para a região Sul e para o Brasil.

O Estado de São Paulo também possui grande relevância para a economia criativa do país, sendo o estado brasileiro com maior representatividade no setor criativo. “São Paulo se destaca por concentrar quase a metade (42%) das empresas brasileiras cujo principal insumo de produção são as ideias: 102 mil das 243 mil empresas do núcleo criativo nacional estão no estado” (FIRJAN, 2012c, p. 1).

Com base na massa salarial gerada por essas empresas, estima-se que o núcleo criativo paulista gera um Produto Interno Bruto equivalente a R\$ 48 bilhões [...] Sob o enfoque do emprego, o estado também se destaca. Dos 810 mil profissionais que fazem parte do núcleo criativo brasileiro, 310 mil trabalham no estado de São Paulo (FIRJAN, 2012c, p. 1).

Todos esses números levantados pela FIRJAN mostram a força que as indústrias criativas localizadas no Estado de São Paulo possuem. É válido ressaltar que por ser a capital econômica do Brasil, São Paulo reúne diversos escritórios internacionais de grandes empresas que pertencem às indústrias criativas, que trabalham em projetos multimilionários, contribuindo assim para a força econômica do setor criativo no estado.

Em relação ao segmento escolhido para realização deste trabalho, o design possui um polo consolidado no Estado do Rio Grande do Sul e no Estado de São Paulo, com ambos possuindo alta representatividade dentro do Brasil nesse segmento. Segundo a FIRJAN (2012, p. 13), o segmento de Design possui mais de 100 mil profissionais no Brasil, com quase 50 mil trabalhando nos dois estados escolhidos para a pesquisa. Este trabalho justifica-se pela importância do segmento de design na geração de empregos e atividade econômica para ambos estados e para o Brasil.

O trabalho será composto pelo capítulo de revisão teórica, que trará o embasamento científico necessário para pesquisa, abordando os temas criatividade, indústrias criativas e cocriação de valor; pelo capítulo de metodologia, que relatará os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa e também as empresas que serviram como objeto de estudo; pelo capítulo de resultados, que revelará os dados encontrados no estudo das

empresas; e por último, pelo capítulo de considerações finais, onde será feito a retomada do que foi trabalhado durante o estudo e também o fechamento do trabalho com estudos futuros que podem ser realizados.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os fundamentos teóricos que embasaram o estudo realizado. Ele visa oferecer referências científicas sobre o tema da pesquisa, bem como elucidá-lo. Os temas abordados serão uma introdução à criatividade, sua definição, características e os diversos fatores que permeiam o assunto. Em seguida são definidos os termos “economia criativa” e “indústrias criativas”, com a apresentação das indústrias criativas no Brasil. Logo após, o tema abordado será cocriação de valor e suas especificidades, e por último, será apresentada a relação entre cocriação de valor e as indústrias criativas.

### 2.1. CRIATIVIDADE

No decorrer dos últimos anos, vêm-se presenciando “[...] a ascensão de uma nova classe social, com atores que utilizam a criatividade como fonte primária de renda” (FLORIDA, 2011). Criatividade é um tema que foi se ampliando e progredindo com o passar do tempo. “A etimologia da palavra criatividade é originada do termo criar, do latim *creare*, que tem por significado “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinado fim” (PEREIRA *et al.*, 1999 *apud* Bilha, 2013, p. 18).

Conforme Alves *et al.* (2007), a criatividade pode ser definida como: características de personalidade individual que favorecem a criação de novas ideias; processo de criação de novas ideias; desfecho do processo criativo e meio ambiente favorável à criatividade. A criatividade é a capacidade de gerar algo novo.

[...] significa a produção por parte de uma ou mais pessoas, de ideias e invenções que são pessoais, originais e significativas. Ela é um talento, uma aptidão. Ela ocorrerá toda vez que uma pessoa disser, realizar ou fizer algo novo, seja no sentido de “algo a partir do nada” ou no sentido de dar um novo caráter a algo já existente. A criatividade ocorre independentemente de esse processo levar ou não a algum lugar; ela está presente tanto no pensamento quanto na ação [...] (HOWKINS, 2013, p. 13).

O termo criador deve ser usado para descrever qualquer indivíduo que cria, inventa ou reinventa algo. Todos os seres humanos são criativos, “[...] ao nosso jeito, na forma como nos

vemos e nos apresentamos para o mundo. Nossos lampejos de criatividade revelam nossa personalidade” (HOWKINS, 2013, p. 13). Poucos indivíduos procuram ir mais além e utilizar suas imaginações criativas como o ponto central de suas vidas profissionais, fazendo uso das mesmas de forma comercial, sobrevivendo e extraíndo lucro delas. Indivíduos que possuem grandes ideias geralmente se tornam pessoas mais poderosas do que aquelas que apenas operam máquinas e dos que possuem tais máquinas. Ainda sim, a afinidade entre criatividade e economia permanece praticamente invisível aos olhos do mundo.

[...] a criatividade não é algo novo, tampouco a economia, mas a novidade está na natureza e na extensão da relação entre elas e como elas se combinam para criar valor e riqueza extraordinários [...] economia é convencionalmente definida como um sistema para a produção, troca e consumo de bens e serviços. As ciências econômicas geralmente lidam com o problema de como os indivíduos e as sociedades satisfazem suas necessidades (que são infinitas) com os recursos (que são finitos). Trate-se, portanto, basicamente da alocação de recursos escassos. [...] a criatividade não é necessariamente uma atividade econômica, mas poderia se tornar caso produza uma ideia com implicações econômicas ou um produto comercializável. Essa transição de abstrato para prático, de ideia para o produto, é difícil de definir. Não existe nenhuma definição abrangente do momento dessa mudança que preveja todos os casos (HOWKINS, 2013, p. 13).

De forma geral, a mudança ocorre toda vez que uma ideia é identificada, denominada e tornada factível, e pode vir, como decorrência, a ter registro de propriedade e se tornar comercializável. A conclusão se daria num produto criativo, que seria um bem ou serviço econômico fruto da criatividade do indivíduo que a criou e quem tem valor econômico.

Uma das formas de se avaliar criatividade diz respeito à análise objetiva do produto (AMABILE, 1983). Os produtos criativos possuem diversas características, Bendassolli *et al.* (2009) destaca que eles são produtos com variedade infinita, uma vez que não existem limites para a produção cultural e que também podem ser diferenciados verticalmente.

A diferenciação vertical é a segunda característica essencial dos produtos das indústrias criativas. Os produtos criativos são verticalmente diferenciados, processo que se denomina lista A/lista B: os artistas competem para alcançar o status de lista A (classificação que lhes dá maior poder e prestígio), porém os distribuidores e intermediários têm grande influência sobre a definição de quem vai ser bem ou mal sucedido (BENDASSOLLI *et al.*, 2009, p. 29).

Um produto criativo pode ser tanto um bem quanto serviço. Tradicionalmente, o significado de um bem tem sido o de algo com massa física (como, por exemplo, uma mesa) e um serviço algo que não tem massa física (como, por exemplo, uma rede telefônica).

[...] legisladores não tiveram muito sucesso em fixar essas definições em termos precisos, e, normalmente, recorrem ao seguinte comentário: ‘Se eu deixar ele cair em meu pé e doer, então é um bem’. A distinção se torna confusa quando o valor econômico de um produto é altamente dependente de conceitos intangíveis como patentes, marcas e desenhos industriais. O crescimento do comércio eletrônico torna

a coisa ainda mais confusa. Por exemplo, um produto criativo (digamos, uma música) pode mudar de categoria, passando de bem para serviço e de volta para bem (HOWKINS, 2013, p. 14).

Howkins (2013) ressalta que as características importantes de um produto criativo são duas: ele é resultante de uma atividade criativa e tem um valor econômico reconhecível. O resultado de produtos criativos tem mostrado certa tendência a acontecer de forma mais explícita nas artes, o que fez com que as artes, frequentemente, sejam tidas como a atividade criativa principal, chegando ao ponto de criatividade e artes serem tratadas como sinônimos. No entanto, os artistas não possuem monopólio sobre a criatividade, nem são eles os únicos trabalhadores na economia criativa.

Howkins (2013) destaca que a diferença entre a criatividade nas artes e em alguma outra atividade não é que os artistas sejam mais criativos ou que sejam mais bem-sucedidos em termos criativos, mas o fato de eles se ocuparem de uma faixa mais específica de ideias e estética. Os artistas, em sua grande maioria, tendem a criar tipos de trabalhos específicos, bem como trabalharem de acordo com seus próprios padrões de oferta, demanda, valores e fixação de preços. Um exemplo histórico seria o pintor Leonardo da Vinci, que entre muitos dotes artísticos, tinha grande habilidade para pintar retratos, geralmente encomendados por nobres, vindo a se destacar e ter quadros de grande reconhecimento e valor. Talvez ele não possuísse mais criatividade que outros trabalhadores contemporâneos da economia criativa, mas até hoje é aclamado por suas obras, que ainda possuem grande demanda e alto valor.

Competir nos mercados tecnológicos no presente século demandará adaptação constante para com as demandas voláteis dos clientes. “As organizações de maior sucesso terão um ambiente onde a criatividade e inovação serão constantes em todos os níveis da organização e em todas as funções” (VICENZI, 2000, p. 1, tradução nossa). Existem certas condições, que se supridas, tornam possível que os indivíduos tenham aptidão para criar e inovar, e assim, atender as demandas mutáveis do mercado. As três condições essenciais para todos os tipos de criatividade são: personalidade, originalidade e significado.

A primeira condição é a presença de um indivíduo [...] As pessoas, não as coisas, são criativas. A criatividade requer que uma pessoa veja algo, literal ou metaforicamente, e leve algo a cabo. [...] Em segundo lugar, a criatividade é original. Isso pode significar algo completamente novo, que eu descrevo como “algo que veio do nada” ou então o retrabalho de algo que já existe, no sentido de “dar caráter a algo” [...] Esses dois critérios (pessoal e original) são elementos necessários da criatividade. Mas eles não são suficientes. Nós hesitamos em chamar algo de criativo a menos que ele expresse nossa criatividade de uma forma significativa, mesmo que o significado seja pessoal ou banal. Atribuir um nome a uma ideia ou invenção dá a ela certo significado, mesmo que para criar uma relação

entre aquele que deu o nome e o nominado [...] Portanto, a terceira condição é significado (HOWKINS, 2013, p. 30-31).

No momento que somos criativos normalmente sentimos que produzimos algo, que possui identidade e caráter único. A emoção provinda deste momento não depende de outros indivíduos demonstrarem aprovação ou entendimento do que foi criado. Contudo, o papel do significado como condição para criatividade muda quando se é passado do pessoal para o industrial e para o âmbito das transações econômicas. “[...] Para ser criativa, uma ideia tem de ser útil e pronta para ser usada”. (AMABILE *apud* HOWKINS, 2013, p. 31). Para que a ideia seja, de fato, útil, o significado precisa ser transmitido e entendido pelo cliente.

A criatividade possui inúmeras características que, por vezes, não são totalmente necessárias ou que talvez não se façam sempre presentes, mas que completam o quadro. “Seis características formam esse grupo. São elas: a criatividade é um elemento básico da vida, é um talento universal, é divertimento, é competição, exibe traços das personalidades, e, por último, é surpreendente” (HOWKINS, 2013, p. 31).

A criatividade é primeiramente um elemento básico da vida. A criatividade dá vida e converte aquilo que seria rotineiro. Ela é autossuficiente, no sentido que não são necessários recursos externos para que o indivíduo seja criativo (porém, para a produção de produtos criativos, recursos externos são necessários). Em segundo lugar, ela é um talento universal, todos os indivíduos são criativos a sua maneira; as crianças, por exemplo, são instintivas e abertamente criativas. Em terceiro lugar, a criatividade é divertimento, sendo incerta e atrevida. Ela gera um espírito coletivo e aqueles que participam dessa “grande brincadeira” divertem-se e gozam de lealdade recíproca. A criatividade também gera competição, com indivíduos competindo contra eles mesmos, estabelecendo altos padrões de excelência para o que produzem, ou contra o trabalho de outros indivíduos. Além das quatro características já citadas, a criatividade faz com que os indivíduos exibam traços de personalidade reconhecíveis, como, por exemplo: não descartar possibilidades, determinação e ego forte. Por último, a criatividade é surpreendente, não sendo pré-ordenada e seguindo poucas regras.

Muitos artistas podem não compreender sua própria habilidade e talento, e a conclusão que se pode chegar é que a criatividade nem sempre é uma virtude positiva. “As condições de ser pessoal, original e significativo não apresentam nenhuma qualidade moral intrínseca. Elas podem ser boas ou ruins. A criatividade pode ser usada para fins maléficis. O bem não é mais criativo que o mal” (HOWKINS, 2013, p. 36). A criatividade se torna uma importante ferramenta de trabalho, que deve ser usada com cuidado por quem a detém.



Guilford (1973) estabeleceu cinco passos para o pensamento criativo. São eles: preparação (aquisição de habilidade, técnicas e informações); esforço concentrado (encontrar uma solução); afastamento do problema; *insight* ou iluminação; verificação, avaliação e elaboração. A figura 1 representa graficamente os cinco passos do pensamento criativo.

**Figura 1** – Cinco passos do pensamento criativo



**Fonte:** Elaborada pelo autor com base em Guilford (1973)

Inúmeras empresas criaram testes sistemáticos para pensamento criativo buscando recrutar pessoas com talentos criativos. Boa parte desses sistemas testa o pensamento criativo das pessoas, mas não sua capacidade de levar isso adiante. Em 2001, a psicóloga Dr<sup>a</sup>. Fiona Patterson, da Nottingham University, buscou combinar ambos os recursos, desenvolvendo um indicador de potencial de inovação, baseando-se em quatro critérios. São eles: a motivação para mudança, o comportamento desafiador, adaptação e consistência no estilo de trabalho. Sendo que as pessoas criativas são as que obtêm *score* elevado nos dois primeiros critérios e baixo *score* nos últimos dois.

Na análise de Howkins (2013), o processo criativo é um conjunto que se desdobra em cinco itens e que mistura diversos fatores, como sonhos, decisões e ações. O indicador proposto pelo autor possui cinco critérios, sendo eles: exame, que é o processo de avaliar as coisas atentamente; incubação, que é deixar as ideias se organizarem por si só; sonhos, que são as explorações e delibações do mito, do simbolismo, do mágico e das histórias; entusiasmo, que é a adrenalina que alimenta as decisões impulsivas, intuitivas e movimentos laterais parcialmente calculados; e cair na real, que é garantir que os sonhos e intuições não tenham levado o indivíduo longe demais.

Várias questões podem surgir em relação aos critérios propostos para o indicador. “[...] Sonhar e cair na real são diametralmente opostos, exigindo formas de pensar e processos de raciocínio diversos. [...] A pessoa criativa habilidosa reconhece quando dar cada passo e por quanto tempo” (HOWKINS, 2013, p. 38). Não existe qualquer ordem, um indivíduo pode começar sonhando e outros analisando. Cada indivíduo deve definir o seu próprio processo. Qualquer um que queira um processo instantâneo, nunca criará algo.

Em suma, a matéria-prima da economia criativa está no conceito de criatividade construído ao longo das décadas (COSTA; DE SOUZA-SANTOS, 2011). A criatividade por si só não possui valor econômico. “Ela precisa tomar forma, ser plasmada em um produto comercializável se quiser alcançar valor comercial” (HOWKINS, 2013, p. 39). Porém, se torna necessário um mercado onde clientes e vendedores sejam ativos, certas normas sobre leis e contratos, e acordos sobre o que representa um negócio razoável. Com o acerto desses fatores a economia criativa finalmente se estabelece, emergindo para atender as necessidades dos indivíduos que buscam o que segmentos que se utilizam da criatividade podem oferecer.

## 2.2. INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Segundo Drucker (*apud* Florida, 2011, p. 44) a economia atual é, em essência, uma economia criativa. Para Florida (2011), a economia dos países desenvolvidos está se voltando para a informação e para o conhecimento. O autor Peter Drucker, responsável pela idealização da “economia do conhecimento”, é um dos grandes defensores desse conceito.

[...] os recursos econômicos básicos – “os meios de produção”, como dizem os economistas – não são mais o capital, os recursos naturais [...] nem a “mão de obra”. Daqui para frente o recurso econômico básico é o conhecimento. Ainda sim, considero a criatividade – a criação de novas formas práticas a partir desse conhecimento – a principal força propulsora. Para mim, “conhecimento” e “informação” são ferramentas e materiais para a criatividade. A “inovação”, tanto na forma de um novo artefato tecnológico quanto de um novo modelo de negócios, é seu produto (DRUCKER *apud* FLORIDA, 2011, p. 44).

Porém, antes que seja dado início a discussão sobre os conceitos de economia criativa, sua situação atual e os diversos elementos que a permeiam, é necessária elaborar uma remontagem histórica sobre como a criatividade alterou o destino da sociedade e esteve por trás de todos os grandes avanços econômicos mundiais ao longo dos séculos.

Conforme Florida (2011), existiram quatro períodos de transições cruciais associados com a criatividade, sendo eles: o surgimento da agricultura organizada, a ascensão de um sistema moderno de comércio e especialização, o surgimento do capitalismo industrial e a ascensão da era organizacional. Florida (2011) faz uso destes quatro exemplos para comprovar que a criatividade sempre desempenhou papel fundamental na economia e para demonstrar como as raízes da economia criativa foram se desenvolvendo com cada uma dessas transições.

Retornando dez mil anos na história, acontece o surgimento da agricultura organizada, sendo essa a primeira grande transformação da sociedade humana. O homem começou a cultivar alimentos e também animais, criando, ordenhando e abatendo-os. Teve acesso à lã, linho e outros materiais, que poderiam ser usados para as mais distintas funções, além do alimento provindo desses animais. A agricultura foi adotada por ser muito mais produtiva e confiável; ela também “[...] demandava e recompensava a faculdade criativa de nossos ancestrais porque, como sistema, é bastante suscetível à elaboração e ao aperfeiçoamento” (FLORIDA, 2011, p. 57). Assim, a agricultura excedia os limites criativos do antigo sistema de caça e coleta, onde os homens aceitavam o que a natureza oferecia e nada mais faziam. Houve uma transformação drástica na sociedade, com os homens se dedicando à administração diária de plantações e animais, e outras atividades esporádicas. “[...] evidências arqueológicas indicam que, à medida que a atividade agrícola se difundia, a reunião de pessoas em vilas e comunidades aumentava; aí surgiram as primeiras cidades-estado, com centros administrativos cercados de terra cultivada” (FLORIDA, 2011, p. 58). Outro reflexo da adoção da agricultura foi o surgimento de novas estruturas de classes, relações de poder e novas profissões, fatos que colaboraram para o surgimento da sociedade atual.

A agricultura desencadeou a especialização em outras formas de produção, como a manufatura de ferramentas, tecidas, roupas e utensílios domésticos; a construção de obras públicas; a mineração; e a metalurgia. Simultaneamente à difusão da agricultura “[...] é possível traçar também a ascensão do comércio, um conceito que hoje nos parece tão simples e natural: há o produtor, que produz determinado artigo; o cliente, que utiliza esse artigo; e o comerciante, que faz a intermediação entre um e outro” (FLORIDA, 2011, p. 59). O foco em uma atividade específica permitia que os indivíduos encontrassem maneiras mais eficientes de realizá-la. Logo, várias classes e estruturas sociais foram criadas a partir das diferentes atividades. “As cidades se tornaram centros de especialização e diversificada interação – polos de criatividade” (FLORIDA, 2011, p. 59). Para Galuk (2013, p. 17) isso possibilitou o surgimento de grupos de ofícios que auxiliavam no controle e formalização dos mesmos. Isto levou ao terceiro período, o surgimento do capitalismo industrial.

O sistema fabril surge, reunindo um vasto número de trabalhadores, suas diversas ferramentas e materiais num único local para, com a divisão e especialização do trabalho, produzir de modo eficiente e muito rápido. O *factoring system* é criado aí, como um método para controle de todos os fatores intrínsecos à produção. “Um mercador providenciava a compra de matéria-prima e fazia com que fosse distribuída para várias oficinas e artesões

espalhados aqui e ali; em seguida recolhia os produtos para que fossem novamente trabalhados ou vendidos” (FLORIDA, 2011, p. 61). Novas classes econômicas surgem a partir dessa “revolução”, e como resultado, o conflito de classes; grandes organizações são formadas e isto leva a especialização funcional, sistematização e burocracia. “A vida social se organizava a partir do surgimento e conflito de novas classes econômicas. O mundo, ao menos em nações industrializadas, começou a mudar profunda e rapidamente” (FLORIDA, 2011, p. 62).

A era organizacional surge, e sua característica mais marcante é a passagem para uma economia e uma sociedade extremamente organizada, onde todos possuem uma função específica e produzem como nunca na história. Ainda que muitos autores tenham destacado a eficiência produtiva dessa era, as vantagens criadas em relação à criatividade são costumeiramente postas de lado.

Um grande avanço criativo era a ideia de que a pesquisa e desenvolvimento poderiam ser realizados sistematicamente. Em sua busca pela sistematização de tudo, as grandes corporações viram os benefícios de sistematizar o processo de inovação. [...] Progressos na produção industrial aumentaram a eficiência e reduziram custos, dando início a uma série de novas invenções em massa. Além de novos produtos como carros e eletrodomésticos, isso também incluía a rápida expansão das novas áreas de conteúdo criativo, como cinema, rádio e televisão (FLORIDA, 2011, p. 63).

A administração científica ou *taylorismo* ganham destaque pela sua eficiência e capacidade de otimização de processos. “Contudo, à medida que a era da burocracia criava bases sólidas, as organizações começaram a se deparar com o conflito entre criatividade e burocracia” (GALUK, 2013, p. 18).

Os valores burocráticos do período anulavam a inventividade no chão de fábrica, sufocavam ou ignoravam a criatividade no laboratório de P&D e desencorajavam o empreendedorismo ao eliminar pequenos concorrentes e erguer altas barreiras de entrada. Como um sem-número de funções haviam sido destituídas de valor criativo, uma série de normas e regras precisavam ser impostas para manter os trabalhadores na linha e garantir eficiência. (FLORIDA, 2011, p. 65).

De acordo Florida (2011), a metamorfose criativa que a sociedade está presenciando despertou nas décadas de 80 e 90, e a classe criativa começa a surgir a partir daí. “Nós estamos embarcando numa era em que a criatividade permeia e domina todos os setores da economia e da sociedade. Estamos em meio a uma verdadeira transformação com o nascimento da economia criativa” (FLORIDA, 2011, p. 56).

O surgimento da economia criativa teve consequências profundas na distribuição das pessoas em grupos ou classes sociais. [...] Durante a década de 60, Peter Drucker e Fritz Machlup descreveram o papel e a importância crescentes de um novo grupo de

trabalhadores que eles apelidaram de “trabalhadores do conhecimento”. Já na década de 70, Daniel Bell indicou uma nova estrutura de classes mais meritocrática de cientistas, engenheiros, gerentes e administradores que havia surgido com a mudança da economia fabril para a economia “pós-industrial”. O sociólogo Erik Olin Wright escreveu durante décadas a respeito da ascensão de uma nova classe que ele chamou de “profissional-gerencial”. Mais recentemente, Robert Reich desenvolveu o termo “analista simbólico” para descrever os integrantes da força de trabalho que manipulam ideias e símbolos. (FLORIDA, 2011, p. 67).

Paul Fussel (1983) captou muitos dos aspectos que hoje são atribuídos à classe criativa em sua teoria da “Classe X”.

Os jovens que convergem para as cidades a fim de se dedicar à “arte”, à “escrita”, ao “trabalho criativo” – a praticamente qualquer coisa que os liberta da presença de um chefe ou superior – são candidatos à classe X [...] Se o indivíduo de classe média está sempre a serviço de alguém, a pessoa X serve apenas a si mesmo [...] os indivíduos X são independentes [...]. Eles adoram o que fazem e trabalham até que se sintam realizados. (FUSSEL, 1983).

Segundo Florida (2011), a grande marca da classe criativa está associada ao envolvimento de seus membros em atividades cujo objetivo “é inovar de forma significativa”. O autor vai mais longe e define que a classe criativa consiste em dois componentes. O “Centro Hipercriativo” dessa nova classe abrange cientistas, professores, poetas, artistas, designers, e qualquer outro líder visionário da sociedade moderna, como editores, personalidades culturais e outros formadores de opinião.

Não importa se são programadores de software, arquitetos ou cineastas, eles se envolvem completamente no processo criativo. Considero o suprassumo do trabalho criativo a geração de novas formas e conteúdos que tenham aplicação imediata e sejam amplamente úteis, como, por exemplo, projetar um novo produto que possa ser amplamente produzido [...] (FLORIDA, 2011, p. 69).

Fora esse grupo central, a classe criativa também inclui os “profissionais criativos” que trabalham numa vasta gama de segmentos onde predomina o conhecimento especializado. Servem como exemplos, profissionais de tecnologia da informação, profissionais da saúde e administradores de empresa. Todos eles se dedicam a resolução de problemas, precisando fazer uso de conhecimentos complexos, aplicando abordagens correntes de maneira singular a cada situação enfrentada. Ao decorrer de seu trabalho, eles também podem testar, aprimorar e criar novas estratégias e técnicas. “À medida que um indivíduo começa a se dedicar mais à inovação e criação – ele passa a fazer parte do Centro Hipercriativo, isto é, produzir novas formas e conteúdos de aplicação abrangente passa a ser sua função principal” (FLORIDA, 2011, p. 69).

Paralelamente ao crescimento de novas ocupações essencialmente criativas, nota-se também o crescimento do conteúdo criativo em outras áreas. Um exemplo cotidiano seria o

trabalho de uma secretária nos escritórios de hoje. “Ela se tornou uma verdadeira administradora: direciona fluxos de informação, concebe e implementa novos sistemas e muitas vezes toma decisões importantes. Essa pessoa contribui com mais do que ‘inteligência’; ela agrega valor criativo” (FLORIDA, 2011, p. 71). A criatividade é cada vez mais valorizada; com as organizações a dando valor pelos resultados que ela é capaz de produzir, e os indivíduos pela possibilidade de expressão pessoal e satisfação com o trabalho e funções que desempenham. Ou seja, quanto mais valorizarem a criatividade, maiores serão os números de indivíduos da classe criativa.

“Existem fortes razões para a economia criativa vir a ser a forma econômica dominante no século XXI” (HOWKINS, 2013, p. 18). Os segmentos culturais estão cada vez mais comerciais e competitivos, e um grande mercado está evoluindo para atender as necessidades dos clientes no campo do entretenimento e lazer. Essa evolução caracteriza o surgimento da economia criativa como a conhecemos.

Partindo de uma abordagem mais abrangente, a economia criativa pode ser definida como um conjunto de atividades, bens ou serviços que lida tanto com questões econômicas quanto culturais. “[...] os segmentos criativos são as atividades produtivas que apresentam como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento este base da formação do preço, e que irá resultar na produção de riqueza cultural e econômica” (SERAFIM *et al.*, 2012, p. 3).

Tal conjunto de atividades, bens ou serviços culturais apresenta como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico (o valor do bem criativo se encontra na capacidade humana de inventar, de imaginar, de criar, seja de forma individual ou coletiva), elemento base da formação do preço, e que irá resultar na produção de riqueza cultural e econômica. (SERAFIM *et al.*, 2012, p. 3).

Como o tema está em evidência e sendo bastante pesquisado, muitas definições surgiram nos últimos anos. A Tabela 2 apresenta um compêndio das principais abordagens da economia criativa.

**Tabela 2 – Compêndio de abordagens da economia criativa**

<b>Economia Criativa</b>	<b>Referências</b>
Economia criativa seria uma abordagem holística e multidisciplinar, lidando com a interface entre economia, cultura e tecnologia, centrada na predominância de produtos e serviços com conteúdo criativo, valor cultural e objetivos de mercado, resultante de uma mudança gradual de paradigma.	Edna dos Santos-Duisenberg (2011) Chefe do programa de Economia e Indústrias Criativas da UNCTAD, a Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento.
Economia criativa abrange além das indústrias	Hartley (2005)

criativas, o impacto de seus bens e serviços em outros setores e processos da economia e as conexões que se estabelecem entre eles.	
“As atividades, bens e serviços culturais possuem dupla natureza, tanto econômica quanto cultural, uma vez que são portadores de identidades, valores e significados, não devendo, portanto, ser tratados como se tivessem valor meramente comercial”.	Declaração do Milênio das Nações Unidas (2000)
“A economia criativa é, portanto, a economia do intangível, do simbólico. Ela se alimenta dos talentos criativos, que se organizam individual ou coletivamente para produzir bens e serviços criativos. Por se caracterizar pela abundância e não pela escassez, a nova economia possui dinâmica própria [...]”.	Ministério da Cultura (2011)

**Fonte:** Adaptado de SERAFIM *et al.*, (2012, p. 3-4)

Traçando a reconstituição histórica do termo “economia criativa”, constata-se que ele aparece pela primeira vez, na década de 1990, no relatório australiano intitulado “Creation Nation”, de 1994. Esse relatório marcou a primeira vez que um governo da Austrália buscou desenvolver formalmente políticas culturais para o país. O relatório enfatizava a importância do trabalho criativo, definindo “cultura” mais abertamente do que os conceitos passados, incluindo cinema, rádio, livrarias e outras formas de arte; assim como o potencial econômico de atividades culturais e todas as formas de arte, e também dando margem à posterior inserção de setores tecnológicos no rol da economia criativa.

No entanto, “[...] o caso mais emblemático foi e ainda é o britânico, pois foi efetuado um mapeamento profundo de todas as atividades relacionadas à economia criativa e sua contribuição para o desenvolvimento do país” (GALUK, 2013, p. 18).

Em 1997, o governo do então recém-eleito Tony Blair, diante de uma competição econômica global crescentemente acirrada, motivou a formação de uma força-tarefa multissetorial encarregada de analisar as contas nacionais do Reino Unido, as tendências de mercado e as vantagens competitivas nacionais. O que se destaca, nessa iniciativa, é a) sua visão de parceria entre público e privado, de modo a desenhar um programa estratégico para o país, com benefícios e responsabilidades compartilhados; b) a articulação transversal, compreendendo de diferentes setores e pastas públicas, como cultura, desenvolvimento, turismo, educação, relações exteriores, entre outras. (REIS, 2008).

Através das pesquisas feitas pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS) do Governo do Reino Unido para a elaboração do “Creative Industries Mapping Document” (1998), treze segmentos com maior potencial foram identificados e daí surge à denominação de “Indústrias Criativas”. O conceito britânico foi replicado em muitos países, como Cingapura, Líbano e Colômbia, que buscavam mensurar o impacto que o desenvolvimento dessas indústrias teria em suas economias.

Entretanto, o maior mérito do sucesso do programa britânico foi o de ter engendrado reflexões acerca de mudanças profundas e estruturais que se fazem necessárias no tecido socioeconômico global e nos embates culturais e políticos que ora enfrentamos. Não por menos a economia criativa tem suscitado discussões e estudos em áreas não puramente ligadas [...] a novas propostas de requalificação urbana (gerando projetos de clusters criativos e o reposicionamento das chamadas cidades criativas), à valoração do intangível cultural por parte de instituições financeiras (clamando por modelos de mensuração inspirados nos setores de patentes e marcas), a um reposicionamento do papel da cultura na estratégia socioeconômica (lidando paralelamente com conteúdos simbólicos e econômicos) e até mesmo à revisão da estrutura econômica, de cadeias setoriais para redes de valor, incluindo novos modelos de negócio, graças às novas tecnologias e à emergência de criações colaborativas (REIS, 2008).

O mapeamento teve mais reflexos e evidenciou novos conceitos. “O estudo efetuado trouxe o conceito do ‘tripé criativo’, relacionando as forças de trabalho da indústria criativa. O tripé é constituído por três tipos de emprego no setor: o especialista, o apoio e os indivíduos criativos” (GALUK, 2013, p. 19). O grupo de especialistas é constituído por indivíduos criativos que trabalham em algum dos segmentos das indústrias criativas; o apoio é composto por indivíduos que tem cargos de gestão e administrativos dentro dos segmentos criativos; e por último, os indivíduos que trabalham com atividades criativas, porém o fazem na indústria tradicional e não na economia criativa, denominados indivíduos criativos.

O relatório do Fundo Nacional para a Ciência, Tecnologia e Artes do Reino Unido (NESTA) [...] denominou ‘criativos infiltrados’ o grande número de pessoas que trabalham em setores como a indústria de manufatura convencional, bens imóveis, como empreendedores, no comércio atacadista e na intermediação financeira. Ao olhar, portanto, para a força de trabalho criativa mais do que para as indústrias criativas, o relatório concluiu que existem três grandes tipos diferentes de emprego no setor: artistas, profissionais ou criativos que trabalham em indústrias criativas, pessoal de apoio naquelas indústrias (gerentes, administrativos, secretárias, contadores, etc.) e os criativos embutidos em outras indústrias (BRITISH COUNCIL, 2010, p. 14-15).

Segundo o DCMS (1998), as “indústrias criativas” poderiam ser definidas como “[...] todas as indústrias que tem sua origem na criatividade, habilidade e talento individual e que tem potencial para a criação de riquezas e empregos através da geração e exploração da propriedade intelectual” (DCMS, 1998, tradução nossa). As Indústrias Criativas contariam com treze segmentos. Sendo eles: Propaganda; Arquitetura; Artes e antiguidades; Artesanato; Design; Moda; Cinema e vídeo; Indústria editorial; Músicas; Artes performáticas; Publicidade; Softwares interativos para lazer; Televisão e rádio.

Entretanto, a definição proposta pelo DCMS e a lista de indústrias criativas causou controvérsias e diversos debates. Foi argumentado que, por exemplo, quase todo novo produto possui elementos de criatividade e propriedade intelectual ligado a ele. Separar algumas indústrias e rotulá-las como “criativas” seria um tanto arbitrário e difícil de fazer.



Ainda que pequenos ajustes tenham sido feitos em resposta a críticas como essa, a definição de 1998 ainda é essencialmente a usada pelo DCMS hoje. Ela também é usada por outros países como a base para que esses países criem sua própria definição (BRITISH COUNCIL, 2010, p. 18, tradução nossa).

Passados dez anos de muitas argumentações e desacordos, as Nações Unidas lançaram em 2008 o relatório “Creative Economy Report”, oferecendo questionamentos e sua definição própria, após longo estudo, sobre a economia criativa e as indústrias criativas.

Para alguns, a “economia criativa” é um conceito holístico que lida com as interações complexas entre cultura, economia e tecnologia no contexto global contemporâneo que é dominado por símbolos, textos, sons e imagens. Outros são mais céticos a respeito desse “rótulo fashion”, levantando preocupações sobre essa supervalorização e como isso pode exacerbar as divisões culturais e tecnológicas. Contra esse plano de fundo, a economia criativa se tornou uma preocupação corrente na economia internacional e nas agendas de desenvolvimento, pedindo por políticas de crescimento tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento (UNCTAD, 2008, p. 28, tradução nossa).

“Não há uma definição única sobre a ‘economia criativa’. É um conceito subjetivo que ainda está sendo moldado” (UNCTAD, 2008, p. 28, tradução nossa). Contudo, há uma convergência crescente sobre um grupo de atividade e a maneira com que eles interagem dentro de um país e a nível internacional. A UNCTAD então propõe, primeiramente, sua definição sobre a economia criativa:

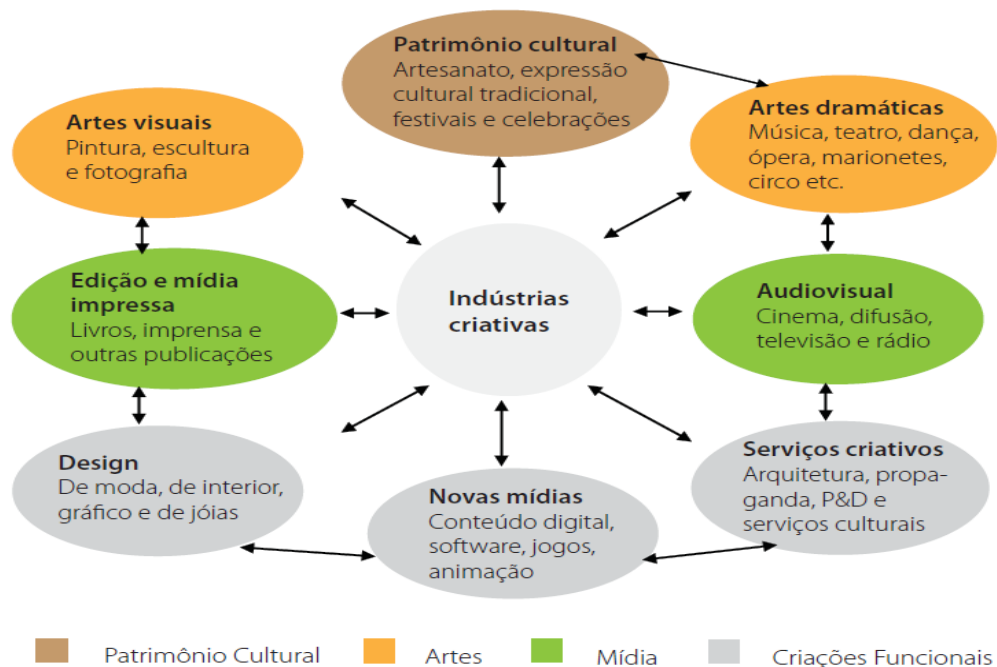
É um conceito em evolução, baseado em ativos criativos com o potencial de criar crescimento econômico e desenvolvimento; É capaz de estimular a geração de renda, criação de empregos e receita de exportação enquanto promove a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano; Abarca aspectos econômicos, sociais e culturais, interagindo com tecnologia, propriedade intelectual e objetivos turísticos; Ela também é um conjunto de atividades baseadas em conhecimento com uma dimensão de desenvolvimento e conexões inter cruzadas nas esferas micro e macro com a economia como um todo; É uma opção realizável de desenvolvimento demandando respostas multidisciplinares de políticas e ações interministeriais; No coração da economia criativa estão as indústrias criativas (UNCTAD, 2008 *apud* BILHA, 2013, p. 22).

Para UNCTAD (2008), as “indústrias criativas” podem ser definidas como os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam a criatividade e o capital intelectual como principal insumo. Elas compreendem uma gama de diversas atividades com base no conhecimento que produzem bens tangíveis e serviços artísticos ou intelectuais intangíveis com criação de conteúdo, de valor econômico e de objetivos de mercado.

As indústrias criativas constituem um campo vasto e heterogêneo lidando com a interação de várias atividades criativas que vão desde artes tradicionais e artesanato, propaganda, música, e artes visuais e performáticas, até grupos de atividade com mais tecnologia ou com maior orientação para serviços como cinema, televisão e rádio, novas mídias e design. O setor criativo tem uma estrutura de mercado flexível e modular que vai de artistas independentes e pequenos negócios num outro extremo a alguns dos maiores conglomerados do mundo no outro extremo (UNCTAD, 2008, p. 28, tradução nossa).

A UNCTAD (2008), em seu relatório, buscou classificar todas essas indústrias criativas em quatro grupos, levando em conta suas características distintas. Os grupos foram denominados: Patrimônio Cultural, Artes, Mídia e Criações Funcionais. “A racionalidade por trás dessa classificação é o fato de muitos países e instituições incluírem vários tipos de indústria sobre o nome de ‘indústrias criativas’, mas poucos tentam classificar essas indústrias em áreas, grupos e subsetores” (UNCTAD, 2008, p. 37). Com a criação dessa classificação, as interações entre segmentos se torna mais clara, assim como toda a situação em que as indústrias criativas estão inseridas. A Figura 2 traz a classificação das indústrias criativas seguindo a definição da UNCTAD.

**Figura 2 - Classificação das indústrias criativas**



**Fonte:** SANTOS-DUISENBERG (in REIS, 2008, p. 63).

O “patrimônio cultural” é a origem de todas as formas de arte. É o patrimônio que junta todos os aspectos culturais de diversos pontos de vista, como histórico, étnico, estético e social. As “artes” abrangem indústrias criativas puramente focadas nas artes e cultura. Trabalhos artísticos são inspirados no patrimônio, valores de identidades e significado de símbolos. A “mídia” inclui indústrias que produzem conteúdo criativo com o intuito de comunicar para grandes audiências. As “criações funcionais” compreendem indústrias mais focadas na demanda ou serviços, com propostas funcionais.

Na academia, as discussões sobre o tema tiveram início a partir do lançamento do livro de Richard E. Caves, “Creative industries: contracts between art and commerce”, de 2000. Logo após, diversos outros livros relevantes sobre o assunto surgiram como, por exemplo, “The creative economy: how people make money from ideas”, de John Howkins (2001) e com nova edição atualizada em 2013, e “The rise of the creative class” (2002), com nova versão impressa em 2011, de Richard Florida. Diversos autores estudaram o assunto na última década e várias abordagens sobre ele surgiram a partir daí. A Tabela 3 exibe um compêndio das principais abordagens das indústrias criativas.

**Tabela 3** – Compêndio de classificações dos segmentos da indústria criativa

<b>Indústrias Criativas</b>	<b>Referências</b>
“A ideia de indústrias criativas busca descrever a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto de novas tecnologias midiáticas (TIs) e no escopo de uma nova economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores cidadãos interativos.”	Hartley (2005, p. 5)
“Indústrias criativas são entendidas como um conjunto de setores econômicos específicos, cuja seleção é variável segundo a região ou país, conforme seu impacto econômico potencial na geração de riqueza, trabalho, arrecadação tributária e divisas de exportações.”	Reis (2008, p.24)
Os setores criativos são todos aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento central da formação do preço, e que resulta em produção de riqueza cultural e econômica. “[...] seus insumos principais são a criatividade e o conhecimento [...] são aqueles cuja geração de valor econômico se dá basicamente em função da exploração da propriedade intelectual [...] vão além dos setores denominados como tipicamente culturais, ligados à produção artístico-cultural (música, dança, teatro, ópera, circo, pintura, fotografia, cinema), compreendendo outras expressões ou atividades relacionadas às novas mídias, à indústria de conteúdos, ao design, à arquitetura entre outros”.	Ministério da Cultura do Brasil (2011)
“As indústrias criativas referem-se à convergência de três campos anteriormente mantidos separados: as artes, as indústrias culturais e as novas tecnologias digitais de informação [...] ‘Economia do conhecimento’, ‘sociedade em rede’ e ‘sociedade da informação’, a cultura parece estar sendo reapropriada mediante sua conversão em ‘código’, ‘informação’, mediante sua característica ‘imaterial’. Especialmente no bojo da chamada ‘economia da criatividade’, a cultura aparece em uma nova fronteira: cultura é produção individual	Bendassolli e Wood (2009)

e coletiva de significados – o termo que, ao que parece, está rebatizando a nova sensibilidade em relação à cultura é o de indústrias criativas.”	
---	--

**Fonte:** Adaptado de SERAFIM *et al.*, (2012, p. 6-7)

“Diante de inúmeros conceitos sobre este tema, e a forma através das quais são qualificados e quantificados, torna-se irrelevante buscar uma única definição concreta para economia criativa e indústria criativa” (BILHA, 2013, p. 22). Contudo, é destacável que muitos autores buscam definições que sintetizem o que é visto em suas regiões de atuação, observando o mercado regional, seus segmentos criativos (e quais mais geram valor para a região) e as características criativas dos indivíduos lá inseridos. Outro fato que contribui para essa diferença regional são os mapeamentos feitos pelos diversos órgãos responsáveis por levantar dados sobre as indústrias criativas em diferentes países. Cada um desses órgãos acaba por buscar o que mais interessa ao governo e/ou as empresas da região e assim diferenças se sobressaem.

Dentre todas as definições sobre quais indústrias criativas fazem parte da economia criativa a que melhor se adapta ao contexto brasileiro é a da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN). Ela utiliza a mesma ideia sobre o que seria a economia criativa que o DCMS (1998), entretanto traz ideias divergentes sobre quais segmentos das indústrias a compõe. A seguir a definição da FIRJAN (2012) será detalhada, com cada um dos segmentos considerados pertencentes às indústrias criativas sendo trabalhados.

### **2.2.1. As indústrias criativas no Brasil**

A Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) é a responsável pelos principais estudos e mapeamentos já feitos no Brasil no que tange as indústrias criativas. O mais recente desses estudos é denominado “Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil”, e foi concluído em 2012, sendo uma atualização de outros estudos previamente realizados. Ele traz diversos dados relevantes e traça o panorama das indústrias criativas por todo território nacional, buscando trazer informações a respeito de todos os segmentos reconhecidos como integrantes das indústrias criativas brasileiras, dos profissionais criativos empregados e da representatividade dos segmentos na economia do país.

A FIRJAN divide as áreas da cadeia da indústria criativa no Brasil entre as atividades principais, ou seja, de núcleos criativos (14 segmentos), e as atividades indiretas, como serviços, indústrias relacionadas e apoio. É notável a abrangência que as indústrias criativas no estudo em questão, saindo do design (núcleo principal) e indo até a cosmética e turismo (atividades relacionadas).

Núcleo Criativo: centro de toda a Cadeia Produtiva da Indústria Criativa, é formado por atividades econômicas que têm as ideias como insumo principal para geração de valor; Atividades Relacionadas: provêm diretamente bens e serviços ao núcleo, são representadas em grande parte por indústrias e empresas de serviços fornecedoras de materiais e elementos fundamentais para o funcionamento do núcleo; Apoio: ofertantes de bens e serviços de forma indireta ao núcleo (FIRJAN, 2012, p. 5).

Existem 14 segmentos apresentados pela FIRJAN como pertencentes ao núcleo principal das indústrias criativas brasileiras. São eles:

- a) **Arquitetura & Engenharia:** “As empresas de arquitetura e engenharia fornecem as ideias e a criatividade para a indústria da construção civil, e, por isso, a cadeia desse segmento é a mais expressiva sob a ótica da Indústria Criativa.” (FIRJAN, 2012, p. 21). Algumas das atividades desempenhadas pelos profissionais da área são a elaborações de projetos de topografia, urbanismo, cartografia e edificações. Todos esses serviços demandam alto grau de especialização e isso torna os profissionais desse núcleo uns dos mais bem remunerados dos quatorze segmentos das indústrias criativas brasileiras;
- b) **Artes:** No segmento das artes “[...] as organizações associativas ligadas à cultura, que agregam clubes literários, de cinema e fotografia, são as que reúnem o maior número de empresas, seguidas pelo Comércio varejista de objetos de arte” (FIRJAN, 2012, p. 22). Outros profissionais de destaque na área são chefes de cozinha, de confeitaria e bar e os diretos de serviços culturais, sendo um segmento bastante abrangente;
- c) **Artes Cênicas:** Esse segmento possui uma característica singular que o diferencia da maioria dos segmento criativos: o número de empresas é maior do que o de empregados. Isso ocorre “[...] pelo fato dos profissionais possuírem empresas próprias, e não vínculos empregatícios” (FIRJAN, 2012, p. 22). As atividades de produção de espetáculos de teatro e dança tem destaque e os profissionais de maior representação são os professores de dança e os apresentadores de evento;
- d) **Biociologia:** A biociologia é um segmento com grande potencial, pois nos últimos anos diversos laboratórios têm paulatinamente mudado o foco de suas pesquisas das tradicionais drogas químicas para células e demais organismos vivos.

Biotecnologistas e biólogos se destacam nesse segmento e são alguns dos profissionais mais bem remunerados da cadeia criativa;

- e) **Design:** Pela competição crescente em muitos mercados “[...] o design se torna um instrumento primordial para conquistar novos clientes e diferenciar os produtos” (FIRJAN, 2012, p. 22). Dentro do segmento, os destaques ficam por conta do comércio varejista de móveis e da atividade de decoração de interiores. Já nas profissões que o design abrange, os designers gráficos são o que contam com o maior contingente e os desenhistas técnicos aeronáuticos são os que possuem a maior remuneração;
- f) **Expressões culturais:** “Na cadeia de expressões culturais a produção e a comercialização do produto final geralmente se confundem devido a características intrínsecas ao segmento” (FIRJAN, 2012, p. 23). O comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos contam com quase dois terços das empresas desse segmento, e os artífices de couro são a profissão de maior número;
- g) **Filme & Vídeo:** Esse segmento possui a mesma característica singular das Artes Cênicas, pelo fato de possuir um número maior de empresas do que empregados. “[...] tal fato decorre da difundida prática dos profissionais do segmento de trabalharem em empresas próprias, sem vínculos empregatícios” (FIRJAN, 2012, p. 23). Os fotógrafos e montadores de filme contam pela maioria dos profissionais que atua no segmento, mas os que possuem a maior remuneração são os autores roteiristas;
- h) **Mercado editorial:** O núcleo abrange todos os profissionais que atuam diretamente na edição de livros, jornais e revistas. Entre as profissões do núcleo, os editores de texto e imagem e os jornalistas são os mais numerosos, e contam por grande parte dos mais de 235 mil trabalhadores na cadeia;
- i) **Moda:** Conforme Howkins (2001 *apud* FIRJAN, 2012, p. 24), a moda é uma mistura volátil de arte, artesanato, desenho, manufatura, varejo e publicidade. A cadeia criativa da Moda é composta desde designers de moda até vendedores e emprega cerca de 1,2 milhão de pessoas, o que faz do segmento o segundo maior em número de empregados se contados os catorze segmentos criativos;
- j) **Música:** Howkins (2001 *apud* FIRJAN, 2012, p. 24) diz que a música é o mais intangível dos produtos criativos, e por isso é difícil mensurar com precisão seu tamanho na economia. É o segmento que possui menos empresas informais nas indústrias criativas e a maioria dos seus profissionais formais estão empregos em

funções, como músicas interpretes instrumentistas, projetistas de sistema de áudio, compositores e músicas arranjadores;

- k) Pesquisa & Desenvolvimento:** “No segmento onde a inovação tecnológica é o produto final, todos os estabelecimentos estão concentrados no núcleo criativo” (FIRJAN, 2012, p. 24). As empresas do segmento atuam em atividades, como atividades como P&D experimental em ciências físicas, naturais, sociais e humanas e testes e análises técnicas. Os profissionais desse segmento são os mais bem remunerados da indústria criativa brasileira, ganhando, em média, o dobro da média dos outros segmentos;
- l) Publicidade:** “Nos últimos anos, o já robusto mercado consumidor brasileiro tem experimentado acelerado crescimento, alicerçado no avanço do emprego e da massa salarial” (FIRJAN, 2012, p. 25). Dessa forma, a publicidade vem ganhando muitas oportunidades e se estabelecendo como uma ferramenta muito útil para conquista desses novos clientes. As atividades de maior destaque são organização de feiras, congressos, exposições e festas e as agências de publicidade constituem boa parte das empresas do segmento. Os profissionais estão empregados em funções como analista de negócio e gerentes e diretores de marketing;
- m) Software, Computação e Telecom:** “A cadeia de Software, Computação e Telecom engloba 176 mil empresas no Brasil. No núcleo criativo, é o segmento com maior número de estabelecimentos (56 mil)” (FIRJAN, 2012, p. 25). As profissões criativas de maior destaque são programação de sistemas de informações e gerência de segurança de tecnologia de informação;
- n) Televisão & Rádio:** "O segmento de Televisão & Rádio possui um número reduzido de empresas quando comparado à maioria dos segmentos criativos" (FIRJAN, 2012, p. 26). O rádio responde por 76% das empresas do segmento e a televisão conta com 20% do total. Entre as profissões, os locutores e repórteres de rádio e televisão são maioria e os diretores de programas de televisão possuem a maior remuneração do segmento.

A classificação proposta pela FIRJAN (2012) sobre quais segmentos compõem a economia criativa se mostra mais abrangente e atual que outras classificações. Ela reconhece e inclui profissionais que utilizam a criatividade na maioria de suas funções, por mais que num primeiro momento o segmento não transpareça isso. Outro aditivo ao uso desta classificação no trabalho é ela ser fruto de extensas pesquisas organizadas por um órgão

nacional, que possui completo entendimento sobre as peculiaridades brasileiras, o que não é o caso da classificação do DCMS (1998) e UNCTAD (2008). Além disso, a classificação da FIRJAN é mais atual que as outras, e no atual contexto mundial, alguns anos de diferença podem impactar as considerações a respeito desse tema específico, que é muito incipiente e sujeito a grandes mudanças num curto espaço de tempo.

O estudo “Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil” da FIRJAN revelou muitos outros dados a respeito dos segmentos criativos brasileiros.

Em 2011, 243 mil empresas formavam o núcleo da indústria criativa. Com base na massa salarial gerada por essas empresas, estima-se que o núcleo criativo gera um Produto Interno Bruto equivalente a R\$ 110 bilhões, ou 2,7% de tudo o que é produzido no Brasil. Esses resultados colocam o Brasil entre os maiores produtores de criatividade do mundo, superando Espanha, Itália e Holanda (FIRJAN, 2012, p. 8).

É importante evidenciar que a classificação da FIRJAN (2012) foi utilizada para mensuração dos dados nos diferentes países pesquisados, caso contrário, discrepâncias poderiam ocorrer, como, por exemplo, pela classificação de determinado país sobre quais segmentos da indústria pertencem ao setor criativo não serem os mesmos dos outros países. A Tabela 4 mostra o comparativo do PIB do núcleo criativo e participação no PIB dos países selecionados para o estudo no ano de 2011.

**Tabela 4 - PIB do núcleo criativo e participação no PIB (países selecionados).**

<b>País</b>	<b>PIB criativo (R\$ Bilhões)</b>	<b>Participação no PIB (%)</b>
Estados Unidos	1.011	3,3
Reino Unido	286	5,8
França	191	3,4
Alemanha	181	2,5
<b>Brasil</b>	<b>110</b>	<b>2,7</b>
Itália	102	2,3
Espanha	70	2,3
Holanda	46	2,7
Noruega	32	3,2
Bélgica	27	2,6
Suécia	26	2,4
Dinamarca	21	3,1
Áustria	15	1,8
Grécia	6	1,0

**Fonte:** FIRJAN (2012, p. 11).

Mais de 800 mil profissionais compõe o mercado forma de trabalho do núcleo criativo, número que representa quase 2% da população brasileira economicamente ativa. Os segmentos de arquitetura & engenharia, publicidade e design empregam metade dos



profissionais criativos brasileiros. A Tabela 5 evidencia o número de empregados do núcleo criativo no Brasil por segmento em 2011.

**Tabela 5** - Número de empregados do núcleo criativo no Brasil por segmento

<b>Segmento</b>	<b>Empregados</b>	<b>Participação (%)</b>
Arquitetura & Engenharia	230.258	28,4
Publicidade	116.425	14,4
Design	103.191	12,7
Software, Computação & Telecom	97.241	12,0
Mercado Editorial	49.661	6,1
Moda	44.062	5,4
P&D	37.251	4,6
Artes	32.930	4,1
Televisão & Rádio	26.004	3,2
Biotecnologia	23.273	2,9
Filme & Vídeo	20.693	2,6
Música	11.878	1,5
Artes Cênicas	9.853	1,2
Expressões Culturais	6.813	0,8
<b>Total</b>	<b>809.533</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** FIRJAN (2012, p. 13).

Outro dado bastante relevante é que “[...] no que se refere à remuneração, enquanto o rendimento mensal médio do trabalhador brasileiro era de R\$ 1.733 em 2011, o dos profissionais criativos chegou a R\$ 4.693, quase três vezes superior ao patamar nacional” (FIRJAN, 2012, p. 8). A Tabela 6 traz a remuneração média do núcleo criativo no Brasil por segmento no ano de 2011.

**Tabela 6** - Remuneração média do núcleo criativo no Brasil por segmento

<b>Segmento</b>	<b>Remuneração Média (R\$)</b>
P&D	8.885
Arquitetura & Engenharia	7.518
Software, Computação & Telecom	4.536
Publicidade	4.462
Biotecnologia	4.258
Mercado Editorial	3.324
Artes Cênicas	2.767
Design	2.363
Artes	2.195
Televisão & Rádio	2.015
Música	1.944
Filme & Vídeo	1.661
Moda	1.193
Expressões Culturais	939
<b>Total</b>	<b>4.693</b>

**Fonte:** FIRJAN (2012, p. 15).

Os números deixam claro que o Brasil está entre os maiores produtores de criatividade no mundo, possuindo uma parte significativa da sua economia voltada para segmentos e funções que envolvem a criatividade.

No Brasil, os dados mostram alinhamento a essa tendência internacional. Em 2011, 243 mil empresas formavam o núcleo da indústria criativa. Sob uma perspectiva mais abrangente, os números mostram que toda a Cadeia da Indústria Criativa, que inclui atividades relacionadas e de apoio, movimenta mais de 2 milhões de empresas brasileiras. Com base na massa salarial gerada por essas empresas, estima-se que o núcleo criativo gera um Produto Interno Bruto equivalente a R\$ 110 bilhões, ou 2,7% do total produzido no Brasil. Essa cifra chega a R\$ 735 bilhões se considerada a produção de toda a Cadeia da Indústria Criativa nacional, equivalente a 18% do PIB brasileiro (FIRJAN, 2012, p. 10).

A criatividade é uma das muitas características das indústrias criativas, mas existem outras características bastante notáveis nessas indústrias. A interação com o cliente ao longo do processo produtivo é uma delas. As empresas dos segmentos criativos, em sua maioria, buscam a constante validação do que está sendo produzido por ela através do contato com o cliente. Essa forte interação entre ambas as partes é um fator de diferenciação das indústrias criativas, justamente pelos profissionais que atuam nesses segmentos possuem habilidade e criatividade para efetuar modificações ou ajustes que seus clientes possam vir a requerer. A este fenômeno onde o cliente participa ativamente do processo de criação é dado o nome de cocriação de valor, tema que será discutido no próximo capítulo do trabalho.

### 2.3. COCRIAÇÃO DE VALOR

A mentalidade tradicional dos negócios parte do pressuposto que é o fornecedor que deve criar valor para o bem ou serviço que está oferecendo ao cliente. “O fornecedor determina com autonomia o valor a ser fornecido aos clientes por meio de sua escolha de produto e serviços” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 22). Contudo, gradativamente, os clientes vêm demandando maior poder de decisão no momento da compra de bens ou na contratação de serviços.

Essa demanda por maior participação da grande maioria dos clientes começou a surgir como resultado do maior acesso à informação, sendo isso resultante da conectividade promovida pela internet. Eles estão mais atentos e preparados para tomar decisões na hora da compra, e isso possui relação direta com a maior facilidade de acesso às informações das empresas, às tecnologias e conceitos atuais num âmbito global. Esses clientes estão

interagindo e compartilhando suas experiências e relatando os mais diversos problemas enfrentados na utilização dos produtos e serviços adquiridos. Os clientes também se mostram mais dispostos a cooperar com as empresas durante o processo de desenvolvimento dos produtos e serviços que sejam do seu interesse pessoal.

O resultado de todas essas mudanças é que as empresas não podem mais agir tão autonomamente como antigamente e precisam ouvir o que os clientes têm a dizer.

A voz dos clientes agora está sendo escutada e sentida nos negócios. As interações entre empresas e clientes estão se tornando a base da criação de valor. E como resultado de todas essas interações, uma nova oportunidade para negócios está se abrindo onde o valor está sendo criado pela entrega da experiência do cliente a qual é personalizada e específica para o próprio cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 3, tradução nossa).

Colocando-se de uma maneira resumida, uma mudança no balanço do poder entre indivíduos e empresas está ocorrendo atualmente. O cliente e as empresas de sua escolha agora trabalham conjuntamente criando valor único para esse cliente, enquanto, logicamente, essa prática continue gerando bons lucros para as empresas. Esse cenário de relatado é denominado cocriação de valor entre clientes e empresas.

Segundo Rech (2012, p. 36), a cocriação de valor pode ser entendida como uma escolha deliberada das empresas, ou seja, um posicionamento consciente perante o mercado. De acordo com Vargo e Lusch (2004), a criação e a cocriação de valor são apresentadas a partir da mudança de abordagem da teoria do marketing. “Essa mudança foi discutida a partir ‘da lógica de serviço dominante’ (*service-dominant*) e implica que o valor é definido e cocriado por e com o cliente e não incorporado na produção” (RECH, 2012, p. 38). Dessa maneira, a empresa objetiva customizar o que é ofertado, tendo o cliente como um aliado e coprodutor, e fazendo o máximo para atender a todas as necessidades dele, gerando valor para ambas as partes.

A Tabela 7 apresenta como é criado valor comercial entre clientes e empresas, buscando ressaltar as diferenças entre a pura e simples entrega do produto ou serviço e a entrega de bens e serviços customizados (através da cocriação de valor entre clientes e empresas).

**Tabela 7 – Como o valor comercial está sendo criado**

<b>Entrega de produtos e serviços</b>	<b>Entrega de experiências customizadas</b>
O valor é associado pelo que é oferecido pela empresa	O valor é associado à experiência do cliente

O vendedor define e cria valor para os clientes	Os clientes participam cocriando valor
A empresa encontra um nicho de clientes para servir	Os clientes procuram e extraem valor ativamente
O valor é criado pela empresa e oferecido aos clientes	O valor é cocriado pela empresa e pelos clientes

**Fonte:** Adaptado de PRAHALAD; RAMASWAMY (2004, p. 4).

A primeira coluna da Tabela 7 apresenta que o valor é associado com as ofertas da empresa e que ela define e cria valor para os clientes. A empresa também é responsável por encontrar um nicho de clientes para servir; o que resulta no valor ser criado pela empresa e apenas oferecido para esses clientes. Contudo, a segunda coluna, retrata o cenário de cocriação de valor entre clientes e empresas, exibindo que o valor é associado com a experiência que os clientes têm com o bem ou serviço. Esse cliente participa na cocriação de, procurando e extraindo valor ativamente, o que demonstra que o valor decorre da cocriação entre cliente e empresa, satisfazendo ambos os lados.

Também se torna válido esclarecer que cocriar não é significa o mesmo que colaborar. De acordo com Joba *et al.* (1993) existe uma linha tênue que separa os dois temas. Para os autores, cooperar é trabalhar em conjunto na obtenção de resultados que sejam atraentes para as partes envolvidas. A cooperação pode gerar alguma forma de criatividade. Contudo, na cooperação a criatividade fica reduzida a limites definidos, ao passo que a cocriação dilata em muito esses limites prévios. A cocriação “[...] combina o melhor da competição e da cooperação com o equilíbrio entre a orientação para os resultados e a orientação para o processo” (Joba *et al.*, 1993, p. 63). Assim, a cocriação de valor entre o cliente e a empresa tem como resultado o surgimento de um novo paradigma da experiência entre essa relação.

Neste novo paradigma, a empresa e o cliente criam conjuntamente os chamados “pontos de interação”, que são os momentos e locais onde a experiência de cocriação de valor ocorre, entre o cliente que deixa de ser passivo, passando a exercer o seu poder de escolha, e as empresas, que deixam de pensar unilateralmente (TROCCOLI, 2009, p. 10).

Ballantyne e Varey (2006 *apud* Brasil *et al.*, 2010, p. 5) reconheceram três atividades fundamentais para que se criasse um ambiente de cocriação de valor:

A primeira atividade é o relacionamento para dar suporte estrutural para a criação e aplicação de recursos (*relating*), com foco na qualidade dos relacionamentos e experiências derivadas da cocriação de valor. A segunda atividade é a interação comunicativa para desenvolver as relações (*communicating*), a qual, na prática, deve ser de duas vias, onde todas as partes informam e recebem informações. A terceira atividade é o conhecimento necessário para incrementar a experiência do consumidor, especialmente quando a co-criação ocorre através do diálogo e aprendizagem em conjunto (*knowing*).

Prahalad e Ramaswamy (2004) interessados em desenvolver um modelo de cocriação de valor que ajude as empresas a administrarem este processo observaram que existem quatro “elementos construtores da cocriação de valor”. São eles: diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência, formando a sigla DART em inglês. Para Troccoli (2009, p. 11) estes elementos básicos da cocriação de valor remetem à mudança de entendimento em relação a quatro atitudes tradicionalmente interpretadas de maneira unilateral pelas empresas ou prestadores de serviço. A Figura 3 traz a representação dos quatro elementos básicos da cocriação de valor.

**Figura 3** – Os quatro elementos básicos da cocriação de valor



**Fonte:** o autor com base em Prahalad e Ramaswamy (2004)

Abaixo, as características de cada um desses quatro elementos básicos da cocriação de valor propostos pelos autores:

- a) **Diálogo:** Para que a cocriação possa ocorrer é necessária um diálogo contínuo entre as partes (cliente e empresa). Esse diálogo precisa ser focado no tema principal e ser muito específico para que possa existir um real alinhamento entre ambas as partes. Geralmente, esse diálogo demanda bastante tempo, porém, isso é preciso caso a empresa realmente queira integrar o cliente em seu processo de criação. Um bom aditivo para as empresas é que “[...] com o tempo, as comunidades de clientes irão dividir interesses, e preferências vão se sobressair, permitindo que as empresas se antecipem a situações-chave antes que o diálogo ocorra com cada um dos clientes” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 7, tradução nossa).
- b) **Acesso:** Geralmente, as empresas geram seu faturamento com a venda de produtos e serviços. “Mas mais habitualmente, o objetivo do cliente não é possuir um produto e sim ter acesso a uma experiência. Na era da cocriação de valor, a noção de acesso vai ser separada do sentimento de posse” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 7,

tradução nossa). Os autores citam como exemplo o momento em que os clientes ganham acesso a uma base de informação. Ao usar essa base de dados os clientes saberão tanto quanto se eles próprios possuíssem essa base de dados. Outro exemplo pertinente seria o acesso a um estilo de vida através de locações e empréstimos, que beneficiariam um indivíduo sem que ele tivesse as responsabilidades normais de uma pessoa que possui determinado bem. Para Prahalad e Ramaswamy (2004b, p.8) quando os conceitos da posse e do acesso são separados, muitas novas oportunidades de negócio surgem. Como, por exemplo, o acesso à internet permitido por cybercafés, onde os clientes pagam apenas pelo tempo conectado, sem que os mesmos precisem comprar computadores, contratar o acesso à internet ou gastar recursos com manutenção.

- c) **Avaliação de risco:** Os clientes, de modo geral, estão solicitando mais informações sobre o potencial nocivo de produtos e serviços. Em contrapartida, eles também estão mais dispostos a assumir responsabilidades dos riscos de uso, utilizando uma escala de “risco contra recompensa”. “Historicamente, as empresas e as agências do governo tomaram decisões unilaterais para os clientes, do ponto de vista da segurança. Contudo, na era da cocriação de valor, os clientes querem saber sobre os riscos e debater sobre os mesmos” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 8, tradução nossa). Assim, eles se sentem aptos a decidir se estão ou não preparados para assumir os riscos, avaliando a recompensa que virá disso.
- d) **Transparência:** Para que haja uma verdadeira condição de cocriação de valor, se torna necessário que os clientes tenham acesso a todas as informações que as empresas têm a seu dispor. “Sem uma abertura completa de informações, não haverá confiança. Quando as empresas trabalham num ambiente de total abertura, os clientes se asseguram que as decisões que eles estão tomando são baseadas em todos os fatos e não só numa parte das informações” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 8, tradução nossa).

Outros autores também concordam que esses quatro elementos básicos são responsáveis pelo processo de cocriação de valor. Jaworski e Kohli (2006) sustentam que o diálogo aberto entre as empresas e seus clientes é necessário para a cocriação de valor possa vir a acontecer. Em relação ao elemento acesso, Vargo e Lusch (2004) defendem que as empresas podem deter a posse do produto ou serviço e cobrar uma taxa de uso do cliente, o que possibilita que o mesmo não precise possuir algo para vivenciar certa experiência. Ao se

falar do elemento avaliação de risco, Ramaswamy e Gouillart (2010) dizem que é através de conversas abertas sobre os benefícios e os riscos de produtos e serviços que os clientes poderão se tornar aptos a decidir até onde querem ter autonomia e poder decisório. Por último, a transparência é destacada por Lusch e Vargo (2008), que colocam que as trocas devem ser iguais, de forma que as empresas promovam o compartilhamento das informações necessárias para que os clientes façam as melhores escolhas possíveis.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 51), os quatro elementos básicos da cocriação de valor podem ser combinados de inúmeras formas, e isso permite as empresas vantagens, como se diferenciarem de maneira efetiva das outras empresas competidoras.

Embora muitos fornecedores e setores estejam experimentando esses elementos e as evidências referentes à mudança da natureza da cocriação de valor sejam cada vez mais comuns, muitos fornecedores parecem incapazes de adotar o novo modelo de cocriação de valor. Por quê? Boa parte da resposta é que a cocriação de valor desafia as próprias bases do papel tradicional do fornecedor e do cliente. A tensão manifesta-se em pontos de interação do cliente e do fornecedor onde ocorre a experiência da cocriação de valor, onde as pessoas fazem suas escolhas e se cria o valor (LEAL, 2006, p. 32).

Os pontos de interação fornecem oportunidades para colaboração e negociação, explícitas ou implícitas, entre clientes e empresas – assim como oportunidades para o desdobramento desses processos. Em adição as quatro elementos básicos da cocriação de valor, existem também quatro dimensões de escolha que influenciarão a experiência de cocriação de valor. São elas: múltiplos canais, opções, transações e relacionamentos.

- a) **Múltiplos canais:** clientes querem liberdade para escolher como interagir com as empresas. Seguindo essa ideia, as empresas devem providenciar diferentes formas de contato. “Tecnologia é uma grande facilitadora nessa área, pois está ficando mais comum para as empresas ter telefone, *website*, e-mail, e outros canais de comunicação disponíveis para que o cliente escolha quais são os melhores para si” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 8, tradução nossa).
- b) **Opções:** Clientes querem se sentir aptos a definir o valor de uma maneira que faça sentido para eles e não apenas para a empresa. “Eles querem produtos produzidos sobre pedido e não serem forçados a comprar produtos que são feitos em massa. Os clientes querem produtos que satisfaçam suas preferências, e não o contrário” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 8, tradução nossa).
- c) **Transações:** Clientes querem acesso a experiências que são rápidas, fáceis, convenientes, seguras, e entregues na sua “própria língua” e estilo. Para Prahalad e

Ramaswamy (2004b, p. 8, tradução nossa) essa é à base do *self-service*, caixas automáticas, transações pela internet e outras tecnologias usuais.

- d) Relacionamentos:** Clientes querem ditar o relacionamento, tanto na questão monetária quanto na experiência. Eles querem determinar o que estão dispostos a comprar e quanto estão dispostos a pagar. “É na interação do preço e experiência de cocriação que o valor é encontrado nos olhos do cliente. E assim, o valor de qualquer experiência individual varia de um cliente para o outro” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 9, tradução nossa).

A qualidade da interação entre clientes e empresas é a ligação crítica para o futuro da competição. Prahalad e Ramaswamy (2004) oferecem uma comparação mostrando as mudanças das transações comerciais tradicionais para a experiência de cocriação de valor para com os clientes. A Tabela 8 detalha essa migração das transações tradicionais para a cocriação de valor.

**Tabela 8** – Migração das transações tradicionais para a cocriação de valor

<b>Transações comerciais tradicionais</b>	<b>Experiência de cocriação de valor com clientes</b>
O objetivo é a extração de valor econômico.	O objetivo é a criação de experiências convincentes e a extração de valor econômico.
A interação ocorre apenas no fim da cadeia de valor.	Interações ocorrem a qualquer momento, em qualquer lugar, repetidamente.
A relação é baseada puramente na transação.	A relação é construída no laço forte criado através da experiência de cocriação.
Uma variedade de produtos e serviços é desenvolvida e oferecida.	Um grande número de cocriações usando canais múltiplos, opções e transações são oferecidas.
Interações são passivas e iniciadas pela firma.	Interações são ativas, personalizadas e específicas.
O foco principal da qualidade é dependente da qualidade dos processos internos da companhia e isso é refletido nos produtos e serviços oferecidos	O foco principal da qualidade é determinado pela qualidade das experiências dos clientes e a intensidade das experiências que serão criadas no futuro.

**Fonte:** PRAHALAD; RAMASWAMY (2004b, p. 9, adaptado).

De forma geral, os gerentes precisam de uma aproximação radicalmente diferente da tradicional, que vem sendo aplicada por anos, a cocriação de valor surge como uma forte possibilidade de mudança, permitindo as empresas cruzar essa fronteira entre “suas quatro paredes” e os clientes, que está repleta de novas oportunidades. “É necessário reconhecer que o sistema tradicional está se tornando obsoleto e que muitas firmas já estão testando novas formas de negócio. Na economia emergente atual, a competição será centrada na personalização de experiências de cocriação, resultando num valor que é realmente único para cada um dos indivíduos” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, p. 6, tradução nossa).



Segundo Brasil *et al.* (2010, p. 5), um dos grandes desafios da cocriação de valor é que esse processo, para ter sucesso, demanda novos comportamentos das empresas e dos clientes.

Amboos precisam reconhecer que a interação deverá ser construída passando por pontos críticos, onde acesso e transparência devem estar presentes. Isto requer por parte da empresa investimentos em tecnologia e socialização dos gerentes, requerendo troca nas práticas gerenciais e respondendo a algumas importantes questões: como a empresa deve se engajar em um diálogo constante com o consumidor? Como entender e atender diferentes expectativas de diferentes clientes? Do lado dos consumidores, estes precisam aprender que cocriação de valor é um caminho de duas vias, sendo que o risco não pode ficar de um só lado. Eles precisam aprender a ter responsabilidade pelos riscos que conscientemente aceitaram.

Os clientes agora detém a possibilidade de cocriação de valor para com as empresas e cada vez mais abusarão desse poder para chegarem ao produto ou serviço perfeito para si. Empresas que não se adaptarem a esse novo modelo correrão sérios riscos de perderem espaços para outras que entendam essas mudanças no mercado e de sucumbirem perante a competição acirrada. As empresas candidatas a tomarem o lugar das que não se adaptarem têm grande chances de pertencerem aos segmentos criativos, que já possuem na sua essência a ideia de cocriação de valor com os clientes. A seguir essa característica das indústrias criativas será detalhada e o segmento de design será usado como exemplo para tal.

#### 2.4. COCRIAÇÃO DE VALOR NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

No começo, os consumidores de produtos e serviços eram meramente recebedores de bens e serviços (LEGNICK HALL *et al.*, 2000 *apud* MUKHTAR *et al.*, 2012, p. 2). Contudo, com o grande avanço tecnológico e com a competição entre as empresas crescendo continuamente, um leque mais amplo de escolhas foi proposto aos clientes. As empresas começaram a buscar a atenção do cliente e engaja-lo na criação de seus produtos e serviços, buscando conquistá-los.

O advento da internet foi outro fator que contribuiu para a mudança de postura das empresas em relação às percepções e demandas dos clientes. Hoje em dia, essas opiniões sobre os produtos e serviços são percebidas em tempo real através de redes sociais, comunidades virtuais, etc. A difusão da informação é rápida e os clientes estão buscando as melhores alternativas para suas demandas. Segundo Mukhtar *et al.* (2012, p. 2), as empresas devem se adaptar a esse novo ambiente e promover mudanças se eles ainda quiserem ter

representatividade no mercado. Elas devem reconhecer a força do cliente, entendendo o que eles buscam e buscando atraí-los de forma a cocriar.

Deve-se transcender os paradigmas tradicionais e proporcionar conexões que possibilitem soluções inovadoras para antigos problemas. Ou seja, no macro ambiente, trazer para a realidade do cliente a conexão de capacidades intelectuais distintas, proporcionando assim o diferencial competitivo através do procedimento de cocriação de valor dos atores da cadeia (JARDIM, 2013, p. 27).

Uma das muitas razões do processo de cocriação de valor entre ambas as partes ser benéfico é por que ele gera o alinhamento de ideias entre os clientes e os profissionais criativos, e dessa troca de experiências e expectativas surge um produto ou serviço final que é entregue da forma esperada para o cliente, criando contentamento e fidelidade.

As indústrias criativas aparecem como o segmento de indústrias que mais desponta como passível de rápida adaptação frente a desejo dos clientes de integrarem o processo de criação dos produtos e serviços. Como dito anteriormente, os diferentes segmentos das indústrias criativas contam com profissionais altamente criativos e capazes de atender as mais diversas demandas que possam vir a ocorrer por parte dos clientes. Dentre os segmentos das indústrias criativas, alguns oferecem maior abertura para cocriação de valor. O design surge como um desses segmentos; entretanto, antes, é necessário que se defina como o que é considerado design e como esse segmento pode ser interpretado.

Definições sobre a natureza e a prática do design são bastante extensas e numerosas. Como um exemplo da multidisciplinaridade das visões existentes no campo do design, Jones (1992, *apud* Atwood *et al.*, 2002, p. 126) define que o design serve como um meio para “iniciar mudanças em objetos feitos pelos homens”. Ehn (1988, *apud* Atwood *et al.*, 2002, p. 126) estabelece com o design é um “processo democrático e participativo”. Para Rittel (*apud* Atwood *et al.*, 2002, p. 127) o design é simultaneamente a evolução e entendimento de um problema e a solução para o mesmo. Essa visão apoia o contínuo esforço dos designers em especificar e criar formas. A IDSA (Industrial Design Society of America) interpreta o desenho industrial como a “criação e o desenvolvimento de conceitos e especificações que otimizem a função, o valor e a aparência de produtos e sistemas para benefício mútuo de usuários e fabricantes”. Os designers querem que seus desenhos e ideias sejam ao mesmo tempo uma arte vistosa e bastante funcional. O design “[...] não é apenas responsável pela parte anterior e aspecto da maioria dos produtos e serviços, mas um fator importante em todos os processos de criação, fabricação e estratégia” (HOWKINS, 2013, p. 118-119).

O design é então um segmento de bastante participação de todos os atores envolvidos, sendo uma “[...] uma disciplina envolvida nos processos de desenvolvimento de produtos, estando ligada a questões de uso, função, produção, mercado, utilidade e qualidade formal ou

estética de produtos industriais” (JARAMILLO LÓPEZ, 2014, p. 30). Ele possui algumas características marcantes e responsáveis por enquadrá-lo nas indústrias mais abertas a cocriação de valor.

Alguns componentes-chave do conhecimento do design e sua aplicação são tácitos: grande parte da formação é no local de trabalho e através de aprendizagem pela prática. Os designers trabalham com diversos atores no processo de inovação e tendem a ser práticos e orientados para metas, dependem das rotinas, suposições informadas e normas de resolução de problemas que são construídas através da educação e da experiência. O julgamento e a intuição são absolutamente críticos em design (SUNLEY *et al.*, 2008).

Essas características fazem com que os profissionais do design consigam entender o cliente e cocriar junto a ele. Jaramillo López (2014) traz a ideia de que o processo de design é dividido em três partes.

Estudo da demanda: onde se identificam as necessidades do cliente e realizam-se uma proposta comercial e o *briefing* de design; Desenvolvimento do projeto: geram-se as alternativas que serão avaliadas e selecionadas para elaborar a solução final a ser aprovada pelo cliente e realiza-se a execução do projeto, nesta etapa constrói-se um protótipo para melhorar a visualização do produto e facilitar sua avaliação; Produção: realiza-se o orçamento da produção que deve ser aprovados pelo cliente, produz-se o produto, avalia-se e por último realiza-se o relatório final do projeto (JARAMILLO LÓPEZ, 2014, p. 30, adaptado).

Essa constante busca pela melhor solução e pelo *feedback* do cliente faz com que o segmento de design seja uma ótima escolha para a análise do processo de cocriação de valor entre as empresas das indústrias criativas prestadoras de serviços e seus clientes, tornando possível entender a perspectiva das consultorias em design sobre como o processo de cocriação de valor ocorre e quais fatores impactam o nível de cocriação de valor entre as partes.

Ao longo do capítulo de revisão teórica do trabalho, os assuntos criatividade, economia criativa e indústrias criativas, cocriação de valor, e cocriação de valor nas indústrias criativas foram trabalhados. A ideia central do capítulo é que a criatividade possibilitou o surgimento da economia criativa e dos segmentos industriais que a compõe. Logo após, foi apontado que uma das características das indústrias criativas era a interação com o cliente ao longo do processo produtivo, muito acima das demais indústrias. Essa peculiaridade, de acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), caracteriza a cocriação de valor, que possui quatro elementos básicos, sendo eles: diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência. Por último, o segmento de design foi destacado por possuir grande abertura para cocriação de valor, fato ocasionado pela própria dinâmica de trabalho do segmento e dos profissionais que nele atuam.

O próximo capítulo do trabalho trará informações sobre a metodologia empregada no estudo, relatando o tipo de pesquisa e a estratégia de pesquisa utilizada pelo autor, assim como informações sobre como foram realizadas a coleta e a análise de dados.

### 3. MÉTODO

Este capítulo relatará os procedimentos metodológicos que foram adotados na pesquisa, e evidenciará o sujeito da pesquisa, a amostra e as fontes de coleta de dados. O pesquisador que faz uso dos métodos científicos objetiva estabelecer regras e procedimentos que possam ser seguidos para que os objetivos de pesquisa sejam atingidos. Para Fachin (2001), o método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo.

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa procurou analisar como ocorre o processo de cocriação de valor nas empresas das indústrias criativas, através de um estudo de caso com empresas de consultoria em design e seus clientes, seguindo a perspectiva da empresa prestadora de serviços.

O tipo de pesquisa usado foi a pesquisa qualitativa, por permitir uma análise exploratória da empresa em questão. Esse tipo de pesquisa nos possibilita entender o fenômeno em si, assim como “[...] sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los.” (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49). Outro fato que pesa para a escolha da abordagem qualitativa é que ela pode ser usada nos mais diferentes estudos.

A abordagem qualitativa tem sido frequentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais. Esta abordagem tem tido diferentes significados ao longo da evolução do pensamento científico, mas se pode dizer, enquanto definição genérica, que abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se portanto, num enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Essa abordagem tornou possível que o autor avaliasse as empresas escolhidas para o estudo de forma subjetiva, extraíndo as informações necessárias e chegando a resultados que outra forma de abordagem não permitiria.

### 3.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A pesquisa exploratória realizada caracterizou-se pelo método do estudo de dois casos, buscando na realidade das empresas escolhidas respostas sobre como o processo cocriação de valor com o cliente ocorre. Para Coelho Cesar (2005, p. 3), o método do estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais.

No Método do Estudo de Caso a ênfase está na compreensão, fundamentada basicamente no conhecimento tácito e tem uma forte ligação com intencionalidade, o que não ocorre quando o objetivo é meramente explanação, baseada no conhecimento proposicional. Assim, quando a explanação, ou a busca de um conhecimento proposicional, seja a “alma” de um estudo, o estudo de caso pode ser uma desvantagem, mas quando o objetivo é a compreensão, ampliação da experiência, a desvantagem desaparece (COELHO CESAR, 2005, p. 3).

Para que os objetivos traçados fossem atingidos, um dos requisitos era que as empresas selecionadas para o estudo fossem premiadas no segmento de design e também que após contato do autor se mostrassem dispostas a participarem do trabalho. Uma lista de empresas premiadas foi elaborada e assim os contatos se iniciaram. Duas empresas de consultoria em design acabaram selecionadas, sendo elas: Interbrand e Valkiria – Inteligência Criativa. As duas se tornaram o objeto de estudo por ambas possuírem diversas premiações em concursos na área, inclusive recebendo o Prêmio Ideia no ano de 2014, considerada a premiação mais importante do design brasileiro.

A empresa Interbrand é a líder mundial em consultoria em design e marca, contando com 33 escritórios em 27 países. Ela foi fundada em 1974 na Inglaterra e desde então, com a sua combinação de estratégia, criatividade e tecnologia, entrega novas ideias e insights para seus clientes com alta inteligência. O trabalho realizado foi feito com o escritório da Interbrand/São Paulo, fundado em 2000, e que é o maior escritório da empresa na América Latina. O escritório possui 40 colaboradores, com uma diretora geral, três diretores de área (identidade visual, identidade verbal e criativo) e gerentes, consultores e estagiários.

A segunda empresa selecionada foi a Valkiria – Inteligência Criativa, fundada em 2012 na cidade de Porto Alegre e que conta com dez colaboradores, possuindo cinco diretores, uma gerente, uma designer e três estagiários. A Valkiria é uma empresa de consultoria em design e inovação que acredita na criatividade, focada em propósito e relevância, como uma nova estratégia cultural capaz de gerar impacto positivo na vida das pessoas e organizações. A empresa busca romper paradigmas, transformando desafios da

atualidade em soluções para o mundo real nas áreas de design de produto, design de serviço, design de experiência, design de embalagem, branding, arquitetura efêmera, arquitetura comercial, inovação social e educação criativa.

### 3.3. DADOS DE PESQUISA

Para que se alcançassem os objetivos de análise propostos foram estabelecidos os dados necessários para o estudo e a forma de coleta dos mesmos.

A pesquisa constituiu-se de dados primários, que foram coletados pelo autor sobre as empresas que foram estudadas e dados secundários, que são dados referentes ao segmento de design e ao setor das indústrias criativas. “[...] Os dados primários são coletados com o propósito de completar o projeto de pesquisa [...] Os dados secundários são aqueles que foram coletados para algum outro propósito de pesquisa” (HAIR, 2005, p. 98).

#### 3.3.1. Coleta de dados

Objetivando a coleta de dados suficientes para a realização dos estudos de caso, a coleta de dados ocorreu através de fontes primárias e secundárias que serão detalhadas a seguir.

##### 3.3.1.1. Dados secundários

O pesquisador, antes de traçar a pesquisa para a coleta de dados primários, precisa procurar e analisar dados secundários que possam ser significativos. “Os dados secundários são dados que foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta e podem ser localizados de forma rápida e barata” (MALHORTA, 2010, p. 80).

Os dados secundários oferecem grande auxílio ao pesquisador em algumas questões, como a identificação do problema, o desenvolvimento de uma abordagem para o problema e a formulação de uma concepção de pesquisada adequada. No presente estudo, os dados secundários coletados ajudaram o autor a entender o contexto histórico das empresas e sua

situação atual. Eles também permitiram o entendimento do que é oferecido pelas empresas através do portfólio online que ambas possuem.

Entretanto, é necessário ressaltar que “[...] os dados secundários podem não ser exatos, não estar completamente atualizados ou não ser confiáveis” (MALHORTA, 2010, p. 81). Dessa forma, o autor também procurou apoio em dados primários para que o estudo fosse realizado e possuísse relevância acadêmica.

### 3.3.1.2. Entrevista com roteiro semi-estruturado

Além dos dados secundários, a coleta de dados ocorreu através de entrevistas com roteiro semi-estruturado com os colaboradores das empresas pesquisadas. Conforme Bertucci (2008, p. 63), “a entrevista consiste em uma indagação direta, realizada no mínimo entre duas pessoas, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos”. Com esse tipo de abordagem, “[...] o autor fica livre para fazer perguntas relacionadas que não estavam originalmente incluídas” (HAIR *et al.*, 2005, p. 163).

Através de indagações pertinentes ao tema de estudo, o autor buscou comprovar a existência do processo de cocriação de valor entre as empresas objetos de estudo e seus cliente, considerando a perspectiva do prestador de serviços. A entrevista com roteiro semi-estruturado, que se encontra no “Apêndice A” deste trabalho, também procurou identificar os elementos que influenciam o nível do processo de cocriação de valor entre as partes e um detalhamento dentro do roteiro foi feito para que ele contemplasse os quatro elementos básicos da cocriação de valor, diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência.

Foram feitas duas entrevistas com duplas de colaboradores da empresa Interbrand, que possuíam os seguintes cargos: diretor de identidade visual, diretor de identidade verbal, gerente criativo e consultor de identidade verbal, respectivamente. Na empresa Valkiria – Inteligência Criativa a uma entrevista única foi realizada com o grupo de dois diretores e uma gerente. O perfil dos entrevistados de cada empresa encontra-se na tabela 9.

**Tabela 9** – Perfil dos entrevistados nas empresas investigadas

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>
<b>Interbrand</b>	Entrevistado I1	Diretor de Identidade Verbal
	Entrevistado I2	Diretor de Identidade Visual
	Entrevistado I3	Gerente Criativo
	Entrevistado I4	Consultor de Identidade Verbal
<b>Valkiria</b>	Entrevistado V1	Diretor de Inovação
	Entrevistado V2	Diretor de Negócios
	Entrevistado V3	Gerente Geral



**Fonte:** o autor

As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2014 nas sedes das empresas, em Porto Alegre/RS e São Paulo/SP, sendo depois transcritas pelo autor. Encerrada a etapa de coleta de dados deu-se início a umas das etapas mais importantes de qualquer trabalho científico, a análise dos dados obtidos na coleta de dados.

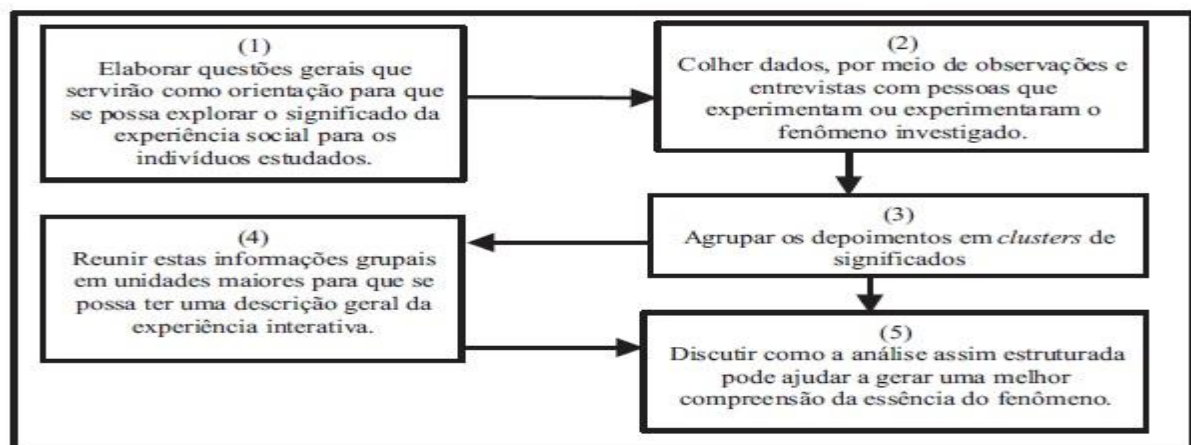
### 3.3.2. Análise de dados

Segundo Teixeira (2003, p. 191), após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a de análise e interpretação. Essas duas ações, apesar de parecerem dessemelhantes, geralmente aparecem associadas.

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999, p. 168).

Através da análise de dados que os dados coletados ganham sentido, pela consolidação, limitação e interpretação do que foi dito pelos indivíduos que participaram da pesquisa e pelo que o pesquisador observou e ouviu. “A análise dos dados é um processo complexo que envolve retrocessos entre dados pouco concretos e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação” (TEIXEIRA, 2003, p. 192). A Figura 4 representa os passos para coleta e análise dos dados.

**Figura 4** – Passos para coleta e análise dos dados



**Fonte:** CARVALHO; VERGARA (In TEIXEIRA, 2003, p. 193).

As pesquisas qualitativas normalmente geram produzem um expressivo volume de dados que carecem de organização e compreensão, requisitando um processo continuado de identificação de padrões e relações, para que os dados ganhem sentido. “Esse processo é complexo, não linear e implica um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados que se inicia já na fase exploratória e acompanha todo o ciclo da investigação” (TEIXEIRA, 2003, p. 194). O processo de análise dos dados é uma das etapas mais importantes de qualquer estudo e o pesquisador deve assim lhe dar a devida atenção, pois os resultados de todo seu trabalho serão desvendados nessa etapa.

Com as técnicas de coleta e a análise de dados o autor atingiu os objetivos da pesquisa proposta, chegando a resultados conclusivos e entendendo como ocorre o processo de cocriação de valor entre as empresas de consultoria em design e seus clientes, e quais fatores podem ampliar o processo de cocriação de valor entre as partes. Os resultados do estudo serão apresentados no próximo capítulo deste trabalho.

## 4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas com roteiro semi-estruturado realizadas com as empresas Interbrand e Valkiria – Inteligência Criativa. As entrevistas buscaram analisar o processo de cocriação de valor entre essas empresas e seus clientes e, também entender como os elementos do DART podem influenciar o processo em questão. As empresas serão descritas e, logo após, os resultados obtidos através das entrevistas com as empresas serão relatados. Por último, uma análise comparativa entre as empresas será realizada, com apoio nos autores que trabalham com a temática de cocriação de valor.

### 4.1 INTERBRAND

A empresa Interbrand, que é uma divisão do Grupo Omnicom, atua como uma consultoria de design e marca, especializada em áreas como estratégia, análise e avaliação de marcas, design corporativo, administração de marcas digitais e design de produto. Ela foi fundada em 1974, na Inglaterra, por John Murphy. O interesse dele em design começou enquanto trabalhava no departamento de marketing e planejamento da empresa Dunlop. Num primeiro momento a Interbrand operava com o nome de Novamark, sendo uma consultoria de nomes de produtos. Entretanto, em 1979, ao abrir o primeiro escritório em Nova York, a empresa passou a usar o nome de Interbrand e aumentou seu portfólio, englobando atividades como estratégia para marcas e design.

Ao longo das décadas de 70, 80 e 90, a empresa se expandiu para diversos países, abrindo escritórios em cidades como Tokyo, Madrid e Sidney. Em 1993, a Interbrand foi adquirida pelo Grupo Omnicom, um dos maiores grupos de comunicação do mundo, e desde essa data tomou a forma que possui hoje. A empresa já atendeu diversas empresas de grande porte e multinacionais, como Xerox, Microsoft, Nissan e Samsung, sendo considerada uma das melhores empresas na sua área de atuação.

O escritório de São Paulo foi aberto no ano de 2000 e é localizado no centro de negócios de São Paulo/SP, próximo a Avenida Brigadeiro Faria Lima. Possui cerca de 40 funcionários, entre diretores executivos e de áreas, gerentes, consultores e estagiários. É o

escritório com maior representatividade na América Latina e já prestou consultoria para empresas como Banco Itaú, BTG Pactual, Salsaretti e Skol.

#### 4.1.1 Processo de cocriação de valor entre a Interbrand e seus clientes

Através da entrevista com a Interbrand, diversas respostas sobre como ocorre o processo de cocriação de valor entre a empresa e seus clientes surgiram. Foi relatado que o cliente se envolve e cocria com a empresa da assinatura do contrato até a apresentação final. Todas as etapas que acontecem entre a reunião de briefing e a apresentação final contam com a participação do cliente, que se envolve intensamente nos processos.

[...] O envolvimento do cliente no projeto começa na hora em que colocamos o pé lá dentro e fechamos o contrato. Buscamos deixar claro que o envolvimento desde o começo do projeto é vital (Entrevistado I1). [...] O cliente se envolve ativamente no processo de criação ao longo do projeto, participando da reunião de briefing até o momento antes da reunião de apresentação final do projeto [...] No nosso processo usual, chamamos o cliente depois de duas semanas do início do projeto, quando apresentamos os conceitos que podemos empregar no projeto em questão, e assim, ele faz a escolha junto conosco (Entrevistado I3).

O envolvimento dos clientes nos projetos também ocasiona diversos ganhos para a Interbrand, como agilidade, menores custos, menores chances de erro e descontentamento do cliente com algo que venha a ser criado pela empresa. Outro fato é que a empresa procura trabalhar com a alta gerência das empresas-clientes a fim de evitar desentendimentos ou falta de alinhamento, e também busca manter a mesma equipe interna de trabalho ao longo dos projetos para que exista maior empatia entre as partes.

[...] Buscamos trabalhar com o cliente para pouparmos o *budget* do projeto e também incluí-lo no processo, fazendo com que ele se sinta confortável (Entrevistado I3). [...] De cara, pedimos materiais que o cliente tenha, como pesquisas e outras coisas, para que isso nos auxilie durante o projeto [...] Procuramos o alinhamento com o cliente para não termos surpresas depois de semanas trabalhando no projeto [...] Além disso, desde o começo buscamos trabalhar com a alta gerência da empresa, de modo a encurtar processos (Entrevistado I1). [...] E para termos contato direto com os indivíduos com poder de decisão o que torna o processo mais ágil e menos suscetível a erros [...] Outro ponto é que ao longo do projeto temos várias reuniões de alinhamento, onde apresentamos o que já foi feito e buscamos validações. Procuramos estimular o cliente a participar e também nos esforçamos para sempre termos as mesmas pessoas da Interbrand nas reuniões, o que facilita a empatia e a aproximação desses clientes (Entrevistado I3).

Em termos gerais, a Interbrand tem como cultura a cocriação de valor com seus clientes, pois esse processo traz muitos benefícios ao longo dos projetos, como relatado pelos

colaboradores na entrevista. Um dos colaboradores ressaltou que “o cliente só não cocria valor com a Interbrand antes da assinatura do contrato”, o que evidência o quão internalizado esse processo está.

O roteiro semi-estruturado também continha perguntas sobre cada um dos elementos básicos da cocriação de valor, o diálogo, o acesso, a avaliação de risco e a transparência. A seguir haverá o detalhamento de cada um desses elementos no processo de cocriação de valor entre a Interbrand e seus clientes e qual a influência deles no processo.

#### 4.1.2. Diálogo

Segundo as respostas dos entrevistados sobre as perguntas que visavam o elemento Diálogo, esse é elemento extremamente importante para a aproximação da Interbrand e dos seus clientes e para o eventual processo de cocriação de valor entre as partes.

O diálogo com o cliente possui grande relevância para todo processo de criação de projeto. Através disso, sabemos que estamos acertando e que o cliente está satisfeito com o que vem sendo realizado. Também podemos fazer ajustes no início do projeto para que não exista um retrabalho enorme perto da data de entrega (Entrevistado I2). [...] O alinhamento com o cliente através de um diálogo claro é fator fundamental para que saibamos que estamos no caminho correto (Entrevistado I4).

Para que exista um diálogo contínuo e de qualidade com seus clientes a Interbrand utiliza diversas ferramentas, como e-mail, ligações telefônicas, Skype, plataformas de compartilhamento de dados, etc. Entretanto, as reuniões presenciais são a forma apontada pelos colaboradores como de melhor resultado para que exista uma boa relação com os clientes, ou seja, trazer o cliente para dentro da Interbrand ou ir até a empresa-cliente para uma reunião é o caminho para que exista empatia e alinhamento entre as partes. Também foi dito que a maior aplicação do *design thinking* seria de grande valia para a interação entre as partes e para os projetos.

[...] Para conversar com os clientes fazemos call ou skype (Entrevistado I1). [...] Também temos contato diário via e-mail com os clientes e isso se acentua ainda mais na parte final dos projetos (Entrevistado I2). [...] Usamos pouco as videoconferências e mais o Skype [...] Precisamos deixá-los a par de tudo que tange o projeto e usamos as ferramentas necessárias para isso [...] E claro, é válido ressaltar que gostamos de receber o cliente na nossa empresa, onde temos o ambiente ideal para nossas apresentações e que também possibilita a “quebra da normalidade” para o cliente [...] Sempre tentamos fazer as reuniões-chave com os clientes presencialmente, como a reunião inicial, onde buscamos entender todos os problemas do cliente (Entrevistado I3). [...] Uma das coisas que deveríamos fazer

mais é usar o *design thinking*, tornando os processos mais sintéticos, diretos e reais (Entrevistado I4).

Ao longo dos questionamentos sobre o elemento diálogo foi apontado que “A boa comunicação com o cliente diminui o retrabalho e aumenta a qualidade do projeto, então procuramos estar abertos e respondermos rapidamente o cliente, por mais que isso às vezes não nos possibilite terminar o que tínhamos planejado para nosso dia de trabalho”. O que mostra a importância dada a esse elemento pelos entrevistados em relação ao processo de cocriação de valor entre as partes.

### 4.1.3. Acesso

O Acesso também se mostrou um elemento fundamental para o processo de cocriação de valor entre a Interbrand e seus clientes. Primeiramente, os entrevistados foram perguntados sobre as dificuldades em atrair os clientes e cocriar com eles, e apontaram que más experiências prévias do cliente com outras empresas de consultoria em design, pouca disponibilidade de tempo do cliente, o não entendimento da metodologia empregada pela Interbrand por parte do cliente e a dificuldade da Interbrand em compreender as peculiaridades de alguns clientes são as maiores barreiras para o entendimento entre as partes.

Um deles é uma má experiência prévia com outra empresa também busca inserir o cliente no processo criativo. Sentimos que às vezes o cliente vem retraído e não quer participar ativamente [...] Outra dificuldade é quando a equipe de trabalho do cliente não tem disponibilidade para reuniões presenciais, seja pela localização geográfica da empresa ou outro motivo, o que dificulta bastante a inserção do cliente no processo de criação durante o projeto. É bastante difícil sanar dúvidas de longe, o contato pessoal é extramente importante para Interbrand, precisamos estar perto do cliente para melhor trabalharmos (Entrevistado II). [...] Um último ponto seria a dificuldade do cliente em entender nossa metodologia de trabalho, esperando, por exemplo, que a gente entregue o nome de um novo produto em um dia. Eles precisam entender que muitos dos processos são demorados e estratégicos, e que estamos fazendo o possível para entregar bons resultados [...] Às vezes nossas equipes têm dificuldade de se comunicar com os clientes por não entenderem as características deles. A responsabilidade é 100% nossa e estamos procurando melhorar isso (Entrevistado I4).

A parte das dificuldades, também foram perguntas as maiores facilidades oferecidas pela Interbrand para estimular seus clientes a se interessarem pelos projetos e esses, como reflexo, buscarem cocriar com a empresa. Foi dito que o canal livre proporcionado pela Interbrand, que a energia e o envolvimento dos colaboradores nos projetos e que a rede de escritórios da empresa são os grandes pontos de estímulo oferecidos pela Interbrand.

Acho que a primeira delas é o canal livre. Se o cliente tentar entrar em contato com alguém que está ou não está na mesa, ou alguém liga de volta, ou alguém responde ou essa pessoa é acionada. Procuramos responder qualquer questionamento o mais rápido possível (Entrevistado I1). [...] Oferecemos muita energia e trabalhamos como se fossemos parte da empresa (Entrevistado I4). [...] Deixamos a impessoalidade de lado e damos liberdade para que o cliente se aproxime de nós. Às vezes temos o sentimento que pertencemos à empresa-cliente, tal é nosso envolvimento com os clientes e com os projetos [...] Outro fato, é que pela Interbrand ser uma rede global, o cliente se sente muito mais seguro em trabalhar conosco, no sentido que ele sabe que estamos amparados por profissionais de outros países de grande nível que podem nos auxiliar ao longo do projeto (Entrevistado I1).

Percebe-se que o elemento acesso é de muita importância para a cocriação de valor e que a Interbrand se utiliza muito dele para conseguir estimular os seus clientes a participarem do processo e se sentirem confortáveis com a maneira que a empresa trabalha. No entanto, é necessário salientar que por mais que a Interbrand se esforce para interagir com seus clientes alguns fatores externos ou internos podem deturpar essa relação, como relatado pelos entrevistados, indo das más experiências passadas dos clientes com empresas da área até a falta de compreensão da própria Interbrand sobre o cliente que esteja servindo.

#### **4.1.4. Avaliação de risco**

Sobre o elemento Avaliação de risco o primeiro questionamento feito aos entrevistados era se a Interbrand identificava algum risco como sendo proveniente da cocriação de valor entre as partes durante o projeto, o que foi negado pelos colaboradores, que apontaram que quanto maior for a cocriação de valor entre a empresa e seus clientes, maior será qualidade do projeto.

Não identificamos nenhum risco potencial. Pensamos que quanto maior for à cocriação de valor com os clientes, mais ágeis e de qualidade serão os processos. Nunca pensamos algo como “nossa, agora o cliente está extrapolando”, quanto maior for à participação dele, melhor será a entrega final (Entrevistado I1). [...] Gostamos de receber e-mails diários e sermos procurados, pois tudo isso resulta num trabalho de melhor qualidade, que vem a ter maior sucesso, e acaba nos dar maior reconhecimento [...] Por vezes, manter esse cliente participativo é desgastante, mas isso rende bons frutos no final das contas (Entrevistado I4).

Já quando perguntados se algum conflito já havia surgido através do processo de cocriação de valor entre as partes, os entrevistados foram categóricos em afirmar que apesar da grande impessoalidade que as equipes da Interbrand e da empresa-cliente se tratam existe muito profissionalismo na relação. Entretanto, já existiram casos de conflito, geralmente por

peculiaridades ou demandas dos clientes que não foram bem aceitas pela Interbrand, mas é ressaltado que os clientes buscam ouvir as recomendações da empresa e que também não se interessam em ter uma relação conflituosa e difícil.

Temos cuidado para não deixar que um cliente muito participativo leve o caminho para a direção que não achamos a mais correta (Entrevista I1). [...] Possuímos uma grande relação de parceria com os clientes, mas deixamos claro como achamos que o projeto deve seguir e também somos bastante honestos caso o cliente sugira algo que não tenha sinergia com o que está sendo feito. A partir dessa postura, conflitos se tornam bastante incomuns (Entrevistado I2). [...] Também tivemos alguns clientes que pediram prévias das nossas entregas, fato que diminuiu o efeito surpresa durante as reuniões e também fez com que tivéssemos que adiantar nossos processos, o que, por exemplo, ocasionou um trabalho de menor qualidade pelo curto período de tempo que tivemos (Entrevistado I3).

Os entrevistados mostraram não perceber nenhum risco sobre a cocriação de valor com seus clientes e deixaram claro que os mesmos entendem os riscos que tomam ao querer participar do processo e que geralmente sabem até onde pode ir. Novamente, a empresa demonstra buscar a interação com os clientes, fazendo o possível para isso, mesmo que pequenos conflitos surjam.

#### **4.1.5. Transparência**

O elemento Transparência foi o último trabalhado no roteiro semi-estruturado. O primeiro questionamento feito aos entrevistados foi se a Interbrand e seus clientes tratavam-se como parceiros iguais no compartilhamento de informações durante o projeto. As respostas obtidas foram que sim, com destaque para as cláusulas de confidencialidade que os contratos assinados por ambas às partes no começo dos projetos possuem.

Existem cláusulas de confidencialidade nos nossos contratos, o que torna o compartilhamento de informações “limpo”. E no próprio contrato de todos os colaboradores da Interbrand já existem cláusulas que impedem o vazamento de informações confidenciais dos projetos que estamos envolvidos (Entrevistado I3). [...] A partir do momento que assinamos, o cliente abre todas as informações dele (Entrevistado I1). [...] Recebemos todos os materiais possíveis para executarmos nosso trabalho e mantemos as informações sigilosas (Entrevistado I3). [...] Achamos praticamente impossível realizarmos um trabalho estratégico sem termos as informações internas necessárias (Entrevistado I1). [...] E é difícil pensar em alguma coisa nossa que não mostremos a ele [...] Também compartilhamos todas as informações possíveis aqui da empresa, como metodologia e ferramentas, e não vemos problema nisso, pensamos que sem o material humano correto elas se tornam bem menos eficazes (Entrevistado I4).

A outra questão que tangia o elemento transparência era como a Interbrand lidava com propostas do cliente que destoavam da forma que ela trabalhava nos projetos e o que isso acarretava. Foi destacado que esse tipo de proposta às vezes acontecia e que quase sempre era



de cunho pessoal, sendo uma preferência de determinada pessoa da equipe da empresa-cliente envolvida no projeto. Os colaboradores da Interbrand destacaram que eles buscavam base no que já foi previamente decidido em etapas anteriores do projeto para confirmar as escolhas suas escolhas.

Somos pessoas trabalhando com pessoas, e precisamos saber lidar com essa situação sem que ninguém saia frustrado ou que o projeto perca qualidade [...] Buscamos voltar para o direcionador previamente trabalhado e aceito pelo cliente, ressaltando o porquê de cada uma das nossas escolhas. Não podemos deixar que isso “caia” no gosto pessoal, o embasamento utilizado para as apresentações nos deixa seguro em relação a isso. Treinamos para situações como essa e não aceitamos sugestões que possam vir a prejudicar o projeto (Entrevistado I1). [...] Para diminuir a chances de desentendimentos em situações como essas, procuramos base no que já foi decidido, fazendo todo o caminho novamente e convencendo o cliente sobre a assertividade da decisão tomada [...] O embasamento e o preparo para cada uma das escolhas feitas pela nossa empresa para um projeto específico garantem que o cliente não interfira de maneira negativa. E é importante ressaltar que quase sempre o cliente respeita nossa opinião e entende o porquê da decisão tomada (Entrevistado I3).

As respostas dadas as questões comprovam que o elemento transparência é crucial para que ocorra o processo de cocriação de valor entre as partes. Foi ressaltado pelos entrevistados que a Interbrand mantém a postura firme frente a dificuldades e busca a resolução do conflito mediante o que já foi acordado.

Após os questionamentos sobre os quatro elementos básicos que formam o processo de cocriação de valor, perguntas gerais sobre o processo foram feitas aos entrevistados. A primeira era se na visão da Interbrand a cocriação de valor tornava possível uma maior fidelização do cliente. A resposta dada pelos colaboradores que sim e segundo eles, existe uma grande rotatividade de colaboradores nas empresas-clientes, o que acaba fazendo com que uma pessoa que trabalhou num projeto com a Interbrand em uma empresa X a recomende mesmo trocando de empresa e indo para a Y. Também foi destacado que o Banco AAA é cliente da Interbrand há dez anos, configurando a fidelização de cliente via cocriação de valor, pois é um dos clientes mais participativo e interessado nos projetos que contrata.

[...] Existe muita troca de empresas pelos colaboradores, ou seja, um profissional que tenha trabalhado conosco (sido nosso cliente) quando era empregado de uma empresa e que acaba por se deslocar por outra, geralmente nos procura caso tenha ficado satisfeito com o projeto passado. E muita dessa satisfação é proveniente da cocriação de valor entre a Interbrand e a equipe de trabalho desse profissional, e assim nos tornamos parceiros estratégicos dele (Entrevistado I3). [...] O Banco AAA é um ótimo exemplo para essa pergunta, pois vem trabalhando conosco ao longo da última década, o que configura um período extenso de trabalho no nosso ramo de atuação [...] O AAA é um dos clientes que mais busca a cocriação de valor, com nossa equipe e a deles se conhecendo muito bem e possuindo grande afinidade [...] Essa postura tornou possível à parceria que foi estabelecida (Entrevistado I1).

O último questionamento realizado aos entrevistados era se, fora a fidelização dos clientes, o processo de cocriação de valor gerava algum outro tipo de ganho. Foram ressaltados que ganhos como agilidade e qualidade do projeto, e reconhecimento pessoal dos colaboradores pelas empresas-clientes são recorrentes.

O principal ganho que nós podemos ressaltar é a qualidade adquirida pelo projeto, o que faz com que a Interbrand seja sempre lembrada como uma empresa de grande competência e que entrega grandes valores para seus clientes. Os projetos acabam ficando bastante densos e embasados, possibilitando ao cliente um maior conforto e certeza de que ele estará tomando o caminho correto ao seguir o que foi recomendado por nós (Entrevistado I). [...] A cocriação de valor também traz ganhos como reconhecimento individual para cada um de nós, o que nos estimula a trabalhar cada vez melhor na Interbrand, gerando valor para empresa e satisfação para o cliente [...] Outro fator positivo é que os processos são encurtados (no caso de uma recontração) pelo cliente já saber como trabalhamos (Entrevistado I4).

O que foi percebido pelo autor após o término da entrevista foi que a Interbrand faz grande esforço para interagir, ter bom relacionamento e atrair seus clientes para os projetos, fatos que acabam por auxiliar a Interbrand a entregar projetos de qualidade num curto período de tempo e que também trazem benefícios para os próprios colaboradores da empresa, que são reconhecidos e ganham visibilidade no mercado pela dedicação nos projetos aos quais são vinculados.

O autor também pode observar o local de trabalho da Interbrand, que possui um andar inteiro num prédio comercial. A recepção da empresa já possui um “ar sofisticado”, contendo uma estante com diversos prêmios que a empresa recebeu nos últimos anos e a logomarca dos clientes já atendidos. A área de trabalho dos colaboradores é bastante ampla, com poucas divisórias e possui diversos quadros-brancos e espaços para post-its, ferramentas que segundo os colaboradores, auxiliam no processo de criação dos projetos. Tudo é pensado de forma a deixar os colaboradores confortáveis para desempenhar o seu trabalho e também para impressionar e tirar os clientes da zona de conforto. A Interbrand se mostrou uma empresa inovadora, desempenhando projetos de altíssima qualidade.

#### 4.2. VALKIRIA – INTELIGÊNCIA CRIATIVA

A empresa Valkiria – Inteligência Criativa atua como uma consultoria focada design e inovação, usando a criatividade para atingir o propósito de gerar benefícios para todos aqueles que interagem com a empresa. A ideia de montar a empresa surgiu após diversas conversas no

ano de 2011 entre os hoje sócios da Valkiria. Parte dos cinco sócios trabalhava em outros escritórios de design em Porto Alegre, mas sentiam falta de trabalhar com design estratégico e com um propósito por trás de tudo. A partir daí, as conversas se intensificaram, e em 2012 a Valkiria foi fundada. A empresa possui dez colaboradores atualmente, contando com cinco diretores, uma gerente, uma designer e três estagiários.

A empresa é sediada em Porto Alegre/RS e conta com um escritório central no bairro Floresta. A Valkiria possui quatro divisões, sendo elas: Valkiria Corp, Valkiria Education, Valkiria Stuff e Valkiria Café. As divisões e as propostas de cada uma delas serão explicadas a seguir.

A Valkiria Corp é a divisão mais importante da empresa e a que presta consultorias e realiza outros trabalhos na área de design. Ela utiliza o design para gerar soluções criativas com propósito, relevância e alto impacto sensorial em produtos, serviços e experiências focadas no usuário e no resultado às organizações. A Valkiria Education é a divisão responsável pelos cursos oferecidos pela empresa. Ela utiliza a aprendizagem focada na experiência para capacitar pessoas por meio da relação direta do Design e temas como Inovação em modelos de negócios, empreendedorismo, Criatividade, Gestão do Conhecimento, Resolução de problemas Complexos entre outros. A Valkiria Stuff é a unidade inteligência responsável por disseminar o *lifestyle* Valkiria, por meio de uma série de produtos comercializados e assinados por nós e por designers que admiramos. E a Valkiria Café, que foi fruto da união com uma pessoa externa a empresa, é a divisão mais nova da empresa, funcionando como um café normal e também servindo para prospecção de clientes. Todas as divisões operam no mesmo local, exceto a Valkiria Café que tem espaço próprio em outra região de Porto Alegre.

#### **4.2.1 Processo de cocriação de valor entre a Valkiria e seus clientes**

Com a realização da entrevista com a Valkiria, muitas respostas sobre como ocorre o processo de cocriação de valor entre a empresa e seus clientes foram obtidas. Foi relatado pelos colaboradores da empresa que os clientes geralmente cocriam com a Valkiria ao longo de todo projeto, indo das reuniões de briefing a apresentação final.

[...] Na grande maioria dos projetos o cliente se envolve ativamente no processo de criação [...] Ele nos auxilia a criar desde o início do projeto, pois costumamos fazer de duas a três reuniões de briefing para entender o negócio e derivar o que nós chamamos de mapa da situação real (delineamento do modelo atual de negócio) e vislumbramos como poderemos atuar no case [...] Ele cocria principalmente no início e depois nos *gates* de validação ao longo do projeto, onde buscamos o feedback e validação do cliente (Entrevistado V1).

A Valkiria busca desde cedo estabelecer o processo de cocriação de valor com seus clientes, sendo esse um processo que segundo os entrevistados “faz com que a empresa consiga entender o cliente, que muitas vezes não tem a real leitura de sua própria empresa”.

Seguindo o roteiro semi-estruturado, as perguntas a respeito dos elementos do DART buscaram entender qual é a influência de cada um deles no processo de cocriação de valor entre a Valkiria e seus clientes.

#### 4.2.2. Diálogo

Segundo os entrevistados, o elemento Diálogo é um dos mais importantes para que se crie o ambiente propício ao processo de cocriação de valor. A primeira pergunta feita foi sobre a relevância do diálogo para o processo de criação do projeto. Os colaboradores afirmaram que é algo extremamente relevante, que traz direcionamento aos projetos. Eles também citaram o exemplo de Restaurante WWW, um dos projetos realizados pela Valkiria, no qual, sem o diálogo aberto, o projeto poderia ter sido um fracasso pela falta de alinhamento entre as partes.

[...] É extremamente relevante e ressalto que caso não houvesse esse tipo de relação próxima com clientes poderíamos ter enfrentado problemas e seguido caminhos diferentes dos que foram posteriormente sugeridos, onde obtivemos grande sucesso [...] Um dos *cases* é o Restaurante WWW, localizado em Porto Alegre, onde quando começamos a desenhar a marca do restaurante e fizemos algo lindo. A ideia foi proposta para o cliente, no entanto, a marca estava completamente fora do contexto do negócio. Em um dos *gates*, ao falarmos com os empreendedores, entendemos que não era essa a resposta e redirecionamos a rota de atuação, entregando o que eles queriam [...] Ou seja, sem o diálogo aberto, muitos dos projetos possuem uma menor chance de sucesso, pois podemos entregar algo que não é o ideal para o cliente (Entrevistado V1).

Os entrevistados também foram questionados sobre as formas de diálogo entre a Valkiria e seus clientes e quais ferramentas são utilizadas para que o diálogo permaneça aberto durante todo o projeto. Os colaboradores apontaram que os e-mails, ligações telefônicas e as reuniões presenciais são os meios mais usados para se comunicar com os

clientes. E que durante o projeto o cliente é chamado para os *gates* de validação, onde a Valkiria apresenta o que foi feito e busca alinhar expectativas com os clientes.

Usamos ferramentas como ligações telefônicas, e-mails e reuniões para que seja possível manter o cliente participativo durante o projeto [...] Ao longo dos processos o cliente “entra” nos *gates* e valida nosso progresso. Procuramos ter esses *gates* de validação justamente para não seguirmos um caminho que o cliente possa achar que não seja correto (Entrevistado V1).

É perceptível que o elemento diálogo é uma preocupação da Valkiria, e um dos colaboradores inclusive disse que “buscamos envolvê-los (os clientes) e proporcionar o diálogo até por que é algo que está na cultura da nossa empresa”.

### 4.2.3. Acesso

Os colaboradores da Valkiria foram perguntados sobre as maiores dificuldades e facilidades para que ocorra o processo de cocriação de valor entre a empresa e seus clientes, temas que dizem respeito ao elemento Acesso. A resposta para o primeiro questionamento, que abordava as dificuldades, foi que já houve casos de clientes que não se interessavam em ir até o escritório da Valkiria para participarem ativamente do projeto, se contentando com contatos a distância. A Valkiria tem por prática trabalhar no seu próprio espaço, pois acredita que ali se podem obter melhores resultados e tirar o cliente da sua zona de conforto.

Um dos nossos clientes, por exemplo, é extremamente presente mesmo não sendo de Porto Alegre, e buscar trocar ideias e se inserir aqui na empresa [...] Entretanto, existem clientes de Porto Alegre que não comparecem ou buscam trabalhar juntos, ou seja, temos o problema de as vezes o cliente ser um “tanto distante” [...] Gostamos de trabalhar no nosso espaço e tentamos fazer com que o cliente venha para cá (Entrevistado V1). [...] Quando isso não é possível num primeiro momento, levamos ferramentas (como o *Canvas*) até o local de trabalho do cliente e buscamos mostrar que ele não possui o espaço adequado para a utilização dessas ferramentas ou para o tipo de discussão que gostamos de fazer, e que o trabalho poderia ser mais bem desenvolvido aqui dentro do nosso espaço (Entrevistado V2).

Em relação às facilidades proporcionadas pela Valkiria para estimular os clientes a cocriarem, foi apontado que a empresa mostra para o cliente que a participação dele no processo é fator decisivo para o sucesso do projeto. Outra facilidade ocasionada é a agilidade da entrega do que foi pedido.

Basicamente, a oportunidade de uma maior chance de sucesso para projeto [...] O caso do restaurante WWW é um desses casos, onde conseguimos entregar o que o cliente queria (muito por causa da ajuda dele) e ele obteve grande reconhecimento e

sucesso [...] Também tivemos um pouco de sorte por trabalharmos com pessoas mais abertas e competentes, que seguem a risca o que foi proposto pela nossa empresa (a cartilha entregue no fim de cada projeto) (Entrevistado V1). [...] Além disso, os projetos são entregues mais agilmente, pois somos mais assertivos ao cocriar com os clientes (Entrevistado V2).

O elemento acesso, segundo os entrevistados, possui relevância para o processo de cocriação de valor e a Valkiria possibilita que o cliente trabalhe em conjunto dentro do espaço da empresa, oferecendo o melhor local para utilização de sua metodologia e ferramentas.

#### 4.2.4. Avaliação de risco

Sobre o elemento Avaliação de risco os entrevistados foram questionados, primeiramente, se eles identificam algum risco proveniente do processo de cocriação de valor da Valkiria junto a seus clientes. A resposta obtida foi que eles não percebiam nenhum risco, mas acreditando que isso ocorre pela Valkiria, desde o início, deixar clara a relação entre as partes e o como o projeto será realizado.

[...] Penso que nós temos uma boa definição de escopo nas reuniões de briefing que serve de base para o contrato. Isso diminui acentuadamente os riscos que ambos os lados possam vir a ter (Entrevistado V2). [...] Temos esse baixo risco por não deixarmos dúvida do que podemos entregar e qual o prazo necessário, entre outros pontos (Entrevistado V1).

A outra pergunta sobre o elemento dizia respeito a conflitos, buscando identificar se algum desentendimento já havia surgido por causa do processo de cocriação de valor entre a Valkiria e seus clientes. Foi respondido que nunca houve nenhum grande conflito com clientes, apenas certa dificuldade em trazer um cliente específico para cocriar com eles, pela pouca disponibilidade do mesmo.

Nunca tivemos qualquer tipo de conflito com clientes, a não ser quando queríamos inserir um cliente na criação de seu projeto (pois era importante para o projeto) e o mesmo se mostrou pouco disponível, querendo participar apenas da validação nos *gates* [...] Isso é bastante incomum e geralmente temos uma ótima relação com todos os nossos clientes (Entrevistado V1).

Os questionamentos sobre o elemento avaliação de risco evidenciaram que existe pouco risco e chances de conflito com clientes na opinião dos colaboradores da Valkiria. O alinhamento inicial se mostra importante para a diminuição do risco advindo do processo de cocriação de valor e os conflitos podem ocorrer pela própria cultura da empresa em inserir o cliente no processo.

#### 4.2.5. Transparência

A Transparência foi o último elemento básico do modelo DART tratado na entrevista. A primeira pergunta realizada aos colaboradores da Valkiria foi se a empresa e seus clientes tratavam-se como parceiros iguais no compartilhamento de informações durante os projetos. Como resposta obteve-se que eventualmente os clientes não abriam informações que a Valkiria julgava necessárias para o bom andamento do projeto, atrasando os processos e diminuindo as chances de sucesso. Entretanto, os entrevistados deixaram claro que clientes que dão abertura suficiente são geralmente empresas mais novas e dispostas a trabalhar em conjunto.

O cliente muitas vezes não se comporta da maneira que gostaríamos, principalmente os clientes com empresas já estabelecida no mercado, e dessa forma, acaba por ocorrer retenção de informação (que poderia ser importante para que o projeto transcorresse de forma mais ágil e tivesse chances de maior sucesso) [...] Ressalto que os clientes mais novos nos dão abertura total a suas informações, e assim, vamos destrinchando caminhos e tomando decisões conjuntas com eles (Entrevistado V2).

O segundo questionamento feito foi em relação à maneira com que a Valkiria lidava com propostas dos clientes que destoavam da forma com que a empresa estava trabalhando em determinado projeto. Os entrevistados afirmaram que a Valkiria não barrava propostas dos clientes, mas que procurava mostrar o porquê de algumas decisões, contrapondo ideias dos clientes que saiam do escopo do projeto. Eles também citaram o caso de um cliente inflexível que não deixou a Valkiria trabalhar da maneira que gostaria no projeto em questão.

Buscamos não bloquear qualquer tipo de propostas e ideias que o cliente tenha (nós mesmos também temos ideias que acabam não sendo utilizadas). No entanto, mesmo com a grande liberdade que damos aos clientes, eles entendem quando algo é ou não é necessário ou pode gerar valor para sua empresa [...] Procuramos nos entender com o cliente e mostrar a opção na qual mais acreditamos (Entrevistado V2). [...] Citando um exemplo, já tivemos um cliente que nos procurou com uma ideia fixa e não nos deixou atuar da maneira que queríamos. Esse case inclusive não consta no nosso portfólio, por ter sido uma experiência traumática, onde servimos apenas para materializar as ideias do cliente, sem fazermos uso total da nossa *expertise* (Entrevistado V1).

O elemento transparência se mostrou de grande valia para a Valkiria no sentido de construção de relacionamento com clientes, sendo um elemento fundamental para que um bom projeto seja entregue. Apesar disso, conforme os entrevistados, algumas empresas ainda possuem resistência em abrir as informações dos seus negócios e esse comportamento individualista pode afetar o andamento do projeto.

Logo após as perguntas sobre os quatro elementos básicos que formam o processo de cocriação de valor, questionamentos mais abrangentes sobre o processo foram realizados aos entrevistados. O primeiro questionamento era se na visão da Valkiria a cocriação de valor tornava possível uma maior fidelização do cliente. Os entrevistados responderam que acreditavam que sim, apontando que alguns clientes, durante um projeto, já iniciavam outro projeto com a Valkiria. Outro ponto destacado foi que os clientes indicam a Valkiria para “empresas amigas”.

[...] Acredito que sim (Entrevistado V1) [...] Normalmente os clientes apresentam demandas extras durante o próprio projeto, fato que contraria a normalidade do segmento, onde os clientes só voltam a lembrar da empresa de design meses depois (Entrevistado V2). [...] Com nosso modelo de negócio fidelizamos clientes e eles mesmos acabam por nos indicar para outras empresas [...] Podemos citar o exemplo de um escritório de advocacia, onde um cliente, ao se “apaixonar” pelo nosso trabalho, nos indicou para sua mulher, que também possui um escritório de advocacia (Entrevistado V1).

O último questionamento feito aos colaboradores na entrevista realizada foi se o processo de cocriação de valor, além da fidelização do cliente, gerou algum outro benefício para a Valkiria. Os entrevistados indicaram novamente que, fora a fidelização, a indicação dos clientes atuais para outros potenciais clientes foi o maior ganho que a Valkiria obteve por causa da cocriação de valor. Eles também disseram que através da cocriação o projeto acaba sendo bem feito e que esse processo é fundamental para a empresa.

Diria que o principal ganho é a indicação para novos clientes [...] Fazer o trabalho bem feito e cocriar com o cliente é de suma importância para nossa empresa, e é algo que desde a fundação da Valkiria vem sendo trabalhado e que é tido como fundamental em todos os projetos que atuamos (Entrevistado V1).

Percebe-se que a Valkiria tem na cultura do seu negócio a ideia de cocriação de valor. A empresa se mostrou bastante próxima aos seus clientes, buscando interagir e passar tudo que é feito pela avaliação do cliente. Em termos gerais, a Valkiria consegue, através do processo de cocriação de valor com seus clientes, entregar projetos mais confiáveis e ágeis, gerando benefício mútuo para as partes envolvidas.

Foi percebido pelo autor, durante a entrevista na sede da Valkiria, que o espaço é bastante interativo, possuindo mesas e *puffs*, quadros brancos e paredes para escrever com giz. A empresa aluga um prédio de dois andares, no quarto distrito de Porto Alegre, no bairro Floresta, que atualmente passa por uma revitalização e está virando uma localidade criativa, com muitos negócios colaborativos e espaços culturais se instalando nas redondezas. Uma última percepção do autor foi que a Valkiria possui um forte viés inovador, buscando ofertar soluções e estratégias aplicáveis para seus clientes.



Após a análise individual dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com as empresas Interbrand e Valkiria – Inteligência Criativa, o autor trará uma análise comparativa entre as duas empresas. Nessa análise serão comparadas as visões gerais de cada empresa sobre o processo de cocriação de valor com seus clientes e uma tabela comparativa abordará cada um dos elementos básicos do modelo DART, evidenciando as similaridades e diferenças entre as empresas no que tange o processo de cocriação de valor.

#### 4.3. ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE AS EMPRESAS INVESTIGADAS

Ambas as empresas mostraram perceber grande valor no processo de cocriação de valor com os clientes. Entretanto, tanto a Interbrand quanto a Valkiria – Inteligência Criativa possuem suas próprias visões sobre o processo em questão. As duas empresas atuam na mesma área, oferecendo serviços muito similares, mas diferem no tempo de atuação, no número de projetos realizados, no número de funcionários e outros quesitos. Dessa forma, o autor fará uma comparação entre essas visões gerais, buscando evidenciar as similaridades no que tange ao processo de cocriação de valor com clientes.

Foi apontado pelos colaboradores da Interbrand que a empresa se envolve e busca a cocriação de valor com seus clientes do momento da assinatura do contrato até o final do projeto contratado. Uma resposta bastante similar foi dada pelos entrevistados na Valkiria, que disseram que os clientes da empresa participam ativamente desde as primeiras reuniões de briefing e que isso auxilia no alinhamento entre as partes. As duas empresas relataram que o processo de cocriação de valor diminui as chances de erro ao longo do projeto e que o projeto anda mais agilmente.

Rech (2012, p. 36) afirma que a cocriação de valor pode ser entendida como uma escolha deliberada das empresas. O processo se mostrou parte da cultura das duas empresas, por mais que exista uma diferença de quase 40 anos na data de fundação delas, com ambas fazendo esforços parecidos para interagir e atrair seus clientes. A Interbrand já possui mais de 1300 projetos realizados no escritório de São Paulo e conta com cerca de 40 colaboradores, enquanto a Valkiria possui em torno de 20 projetos e tem ao seu dispor 10 colaboradores. Ainda sim, as empresas oferecem um nível de atenção parecido para cada um de seus

projetos, estimulando os colaboradores a se envolverem ativamente com os clientes, procurando gerar empatia entre as partes e um melhor nível de comunicação.

As empresas acreditam que o processo de cocriação de valor é fundamental para seus projetos e admitem que ele possui relação direta com a qualidade do que será entregue aos clientes. Ambas as empresas seguem o que Ballantyne e Varey (2006) propuseram, criando um ambiente que propicia a cocriação de valor a partir de três atividades fundamentais: relação, comunicação e aprendizado. A primeira atividade diz respeito ao relacionamento que dá suporte estrutural a criação e aplicação de recurso, onde existe foco na qualidade dos relacionamentos e experiência provinda do processo de cocriação de valor. A segunda atividade aborda a interação comunicativa para que se desenvolvam relações fortes, onde ambos os lados compartilham e recebem informações. E a terceira atividade se refere ao conhecimento necessário para que se possa incrementar a experiência do cliente. Interbrand e Valkiria mostraram possuir atividades que vão de acordo com os autores e são exemplos de que a cocriação de valor é complexa e possui diversas variáveis que precisam trabalhar em sintonia para que o processo possa existir e agregar valor para todos os atores envolvidos.

Elas também disseram que a cocriação possibilita a fidelização dos clientes e gera outros ganhos, como indicações para novos trabalhos e reconhecimento pessoal dos colaboradores envolvidos nos projetos. Ambas as empresas concordam que esse processo ocorre naturalmente e se tornou parte da cultura da empresa, de maneira que a grande maioria dos projetos é cocriado com o cliente, através de pontos de interação ao longo desses projetos. Troccoli (2009) aborda justamente esse ponto ao trazer a ideia que “[...] a empresa e o cliente criam conjuntamente os chamados ‘pontos de interação’, que são os momentos e locais onde a experiência de cocriação de valor ocorre”. Dessa forma, o cliente que deixa de ser passivo ao longo do projeto e passa a ter grande poder de escolha, enquanto as empresas deixam de traçar estratégias unilateralmente.

Interbrand e Valkiria classificam a cocriação de valor como um de seus fatores de sucesso e pretendem continuar atuando da mesma forma no futuro, sendo próximos aos seus clientes e procurando criar valor para os dois lados a partir desse processo. Ideia que Joba *et al.* (1993) trazem ao afirmar que a cocriação “[...] combina o melhor da competição e da cooperação com o equilíbrio entre a orientação para os resultados e a orientação para o processo”. Ambas as empresas possuem essa dupla orientação, permitindo que elas obtenham vantagens competitivas através da cocriação de valor.

Apesar das empresas terem visões similares sobre como ocorre o processo de cocriação de valor com os clientes, as condições oferecidas por elas diferem em certos pontos. As similaridades e diferenças serão apresentadas numa tabela comparativa, que abordará separadamente cada um dos elementos básicos do modelo DART. A Tabela 10 traz a análise comparativa sobre os elementos básicos da cocriação de valor.

**Tabela 10** – Análise comparativa entre as empresas investigadas

DART	Resultados	
	Interbrand	Valkiria
<b>Diálogo</b>	Auxilia no alinhamento; A empresa está aberta para o diálogo; São utilizados e-mail, ligações telefônicas, Skype e plataformas de compartilhamento de dados; Reuniões presenciais são muito importantes.	Auxilia no alinhamento e direcionamento; A empresa está totalmente aberta para o diálogo; São utilizados e-mail, ligações telefônicas e Skype; Reuniões presenciais são importantes.
<b>Acesso</b>	Más experiências prévias e pouca disponibilidade do cliente desfavorecem a cocriação; Envolvimento dos colaboradores e a rede da empresa facilitam a cocriação.	Clientes distantes ou que preferem trabalhar no seu próprio espaço desfavorecem a cocriação; Assertividade e agilidades facilitam a cocriação.
<b>Avaliação de risco</b>	Cocriar não gera riscos e só é benéfico; Poucos conflitos entre as partes (cliente responsável).	Bom alinhamento deixa poucas dúvidas e baixos riscos; Poucos conflitos entre as partes (cliente responsável).
<b>Transparência</b>	Total troca de informações apoiada no contrato de confidencialidade; Escuta poucas propostas e embasa decisões em ideias já aprovadas.	Alguns clientes não oferecem informações internas; Empresas novas são mais abertas; Escuta muitas propostas e embasa decisões em ideias já aprovadas.

**Fonte:** o autor

As empresas concordam que o elemento Diálogo é muito importante para o processo de cocriação e inclusive se percebe uma grande similaridade nas respostas. Porém, existem pequenas diferenças na forma com que as empresas se comportam. As duas concordam que o alinhamento auxilia no diálogo, porém, a Interbrand é mais segura de suas ações e já possui sua metodologia plenamente consolidada, sem buscar direcionamento para o projeto ou estar totalmente aberta para o diálogo como a Valkiria faz. A Valkiria é uma empresa mais nova, com menor espaço para erros, dessa forma, ela acaba abrindo mão de parte de sua liberdade de criação para fazer um projeto mais próximo às ideias dos clientes. Outro ponto de diferença, é que pela Interbrand atender muitos clientes de outros estados ou outros países, ela

utiliza um espaço de compartilhamento de dados online, facilitando o acesso ao projeto para seus clientes mais remotos. Esses resultados evidenciam a primeira proposição do trabalho, que traz a ideia que o maior diálogo entre o prestador de serviços e as empresas poderá suportar o alinhamento entre os atores nos casos investigados. Essa hipótese é levantada frente a grande importância dada ao alinhamento pelos entrevistados, mostrando que sem esse fator toda a relação entre as partes pode ficar sem base e, conseqüentemente, enfraquecida. Os resultados também vão de acordo com o que foi proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) e por Jaworski e Kohli (2006), que afirmam que o diálogo contínuo e assertivo e a vontade de integrar o cliente são peças-chaves para que a cocriação de valor ocorra.

Para que a cocriação possa ocorrer é necessária um diálogo contínuo entre as partes. Esse diálogo precisa ser focado no tema principal e ser muito específico para que possa existir um real alinhamento entre ambas as partes. Geralmente, esse diálogo demanda bastante tempo, porém, isso é preciso caso a empresa realmente queira integrar o cliente em seu processo de criação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 7, tradução nossa).

As duas empresas destacaram que as reuniões presenciais são importantes, mas a Interbrand insistiu mais nesse ponto. Uma das causas é que muitos projetos lidam com cifras milionárias e tem prazo de entrega definido, fazendo com que a empresa busque se reunir presencialmente com a equipe dos clientes que atende para que nada prejudique os projetos. De maneira geral, as diferenças são causadas pelo tamanho das empresas investigadas, mas existe grande similaridade na maneira que o elemento diálogo influencia o processo de cocriação de valor com os clientes nas duas empresas. A segunda proposição que pode ser feita a partir dos resultados obtidos no trabalho sobre o elemento diálogo é que esse elemento é resultado de interações virtuais e presenciais nas empresas estudadas. Essa hipótese é levantada, pois, conforme verificado através das entrevistas, as duas formas de interação são vitais para que o diálogo exista. Por vezes um cliente precisará de acesso simultâneo a documentos do projeto e terá que recorrer às ferramentas virtuais oferecidas pelas empresas. E assim como destacado pelas empresas, em certas reuniões se torna muito importante que exista a interação presencial para o bom entendimento entre as partes.

Em relação ao elemento Acesso, as respostas das duas empresas foram mais diversas. A Interbrand apontou que algumas das dificuldades para cocriar com o cliente são frutos das más experiências prévias do cliente com outras empresas de consultoria em design. Também houve indicativo que alguns clientes da Interbrand têm pouco tempo para cocriar, dificuldade semelhante à encontrada pela Valkiria, que por vezes não consegue trazer o cliente para trabalhar no espaço da empresa. A primeira dificuldade da Interbrand pode acontecer por ela

trabalhar com clientes de grande porte que utilizam os serviços de consultorias em design há anos e que podem ter sido atendidos por outras consultorias que desempenharam um mau trabalho. A falta de tempo dos clientes da Interbrand pode ser ocasionada pela grande demanda de projetos que esses clientes possuem em paralelo ao realizado com a Interbrand. Já a dificuldade da Valkiria talvez ocorra pelos clientes serem empresas menores que não estão acostumadas com esse tipo de processo. Os resultados obtidos evidenciam a terceira proposição do trabalho, que é a ideia de que a experiência prévia do cliente poderá facilitar ou dificultar o acesso. Essa hipótese é proposta pelo que foi observado ao longo das entrevistas, onde foi destacado que experiências prévias pode afetar um relacionamento futuro, para bem ou mal, e que as empresas devem estar preparadas para essa situação.

A Interbrand indicou que certas facilidades oferecidas encorajam o cliente a cocriar, como o envolvimento dos colaboradores da Interbrand em cada um dos projetos que eles participam e a rede de escritórios que a empresa possui por vários países do mundo. A Valkiria relatou que busca mostrar para o cliente que o processo de cocriação de valor pode gerar uma maior assertividade e projetos mais ágeis, culminando num trabalho de sucesso. Ao contrário do elemento diálogo, as empresas tiveram respostas divergentes tanto nas facilidades oferecidas quanto nas dificuldades percebidas, novamente por causa do diferente porte delas. A Valkiria nunca poderia oferecer para seus clientes a rede que a Interbrand possui, assim como também não teria grandes problemas com más experiências, já que ela trabalha com clientes menores que possivelmente nunca tinham procurado uma consultoria em design. O que comprova a ideia proposta por Prahalad e Ramaswamy (2004), que trazem que o cliente não quer mais possuir algo e sim ter acesso à experiência proporcionada por tal objeto ou serviço.

[...] O objetivo do cliente não é possuir um produto e sim ter acesso a uma experiência. Na era da cocriação de valor, a noção de acesso vai ser separada do sentimento de posse [...] Um bom exemplo é quando o cliente ganha acesso a determinada base de informação [...] Ele agora pode utilizar essa base e saber tanto quanto se eles mesmos possuísem-na (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 7, tradução nossa).

Os clientes de ambas as empresas investigadas acabam por adquirir todo conhecimento utilizado por elas, justamente pela facilidade de acesso proporcionado pelas empresas. Um dos entrevistados da Interbrand inclusive afirmou que “alguns clientes chegam a saber o que é branding e tudo que isso envolve, e no final do projeto estão comentando com a gente sobre o ‘tom de voz’ que tal empresa está utilizando e outras coisas”.

O elemento Avaliação de risco foi o que teve as respostas mais parecidas. Ambas as empresas identificam poucos riscos provenientes do processo de cocriação de valor com os clientes. A Interbrand pensa que a cocriação de valor só gera ganhos e quer buscar estimular ainda mais esse processo. A Valkiria trouxe a ideia de que o alinhamento bem feito no início do projeto proporciona poucas dúvidas para ambas as partes, o que ocasiona menores chances de qualquer tipo de risco, seja ele financeiro, autoral, etc. As duas empresas também relataram que se envolveram em poucos conflitos iniciados pela cocriação de valor e que geralmente esses conflitos eram ocasionados pelos próprios clientes, ao fazerem demandas que desagradavam às empresas e interferiam no projeto. Esse elemento mostrou ser o de menor preocupação das empresas, um indicativo para isso é que elas enxergam a cocriação de valor como uma forma de melhorar o relacionamento com os clientes e que dificilmente gera riscos ou cria conflitos entre as partes. A partir desses resultados, surge como a quarta proposição do trabalho a ideia que quanto maior for o alinhamento entre as partes, menor será a percepção de risco. Essa hipótese é levantada pela importância que foi dada ao alinhamento entre as partes, no sentido que quando maior ele for, menores serão as dúvidas e, conseqüentemente, os riscos e conflitos entre as empresas e seus clientes. Sobre o elemento avaliação de risco, Prahalad e Ramaswamy (2004) e Ramaswamy e Gouillart (2010) afirmam que os clientes querem ter autonomia para entender os riscos e avaliá-los, buscando o melhor para si.

Os clientes [...] estão solicitando mais informações sobre o potencial nocivo de produtos e serviços. Em contrapartida, eles também estão mais dispostos a assumir responsabilidades dos riscos de uso, utilizando uma escala de “risco contra recompensa” [...] Na era da cocriação de valor, os clientes querem saber sobre os riscos e debater sobre os mesmos” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 8, tradução nossa).

Os clientes da Interbrand e Valkiria, através de impressões obtidas durante as entrevistas realizadas com as empresas, também não percebem muitos riscos advindos do processo de cocriação de valor entre as partes, compartilhando da visão das empresas. Tudo o que os dois lados querem e trabalham para é gerar valor e satisfação para todos os envolvidos, sem conflitos intensos que possam atrapalhar os projetos.

O último elemento é a Transparência, que assim como o acesso, apresentou respostas bastante diversas. A Interbrand indicou que existe total troca de informações entre as partes, se apoiando no contrato de confidencialidade estabelecido no início do projeto. A Valkiria, por sua vez, já enfrentou dificuldades no compartilhamento de informações, com clientes mais fechados que não queriam abrir dados internos. O problema da Valkiria é, novamente, trabalhar com clientes menores e mais resguardados que não estão acostumados a dividirem

informações. As empresas também possuem postura diferente em relação às propostas dos clientes, com a Interbrand sendo mais firme nas suas decisões. A Valkiria, mais uma vez, não tem completa autonomia, por ter maiores chances de perder algum cliente caso adote uma postura mais incisiva. No entanto, ambas as empresas buscam embasar suas escolhas nas decisões previamente acordadas com os clientes, mostrando para eles a linha lógica de trabalho do projeto e o porquê de certas ações ou decisões. Esses resultados evidenciam a quinta proposição do trabalho, que traz a ideia de que o acordo de confidencialidade é a base para troca de informações no processo de cocriação de valor. Essa hipótese é levantada, pois, conforme as entrevistas realizadas, o acordo de confidencialidade firmado no início do projeto possibilita uma maior abertura entre as partes e a troca de informações necessárias para o bom andamento do projeto. Os autores Prahalad e Ramaswamy (2004), sustentam que para que o ambiente necessário para que a cocriação de valor exista, empresas e clientes devem possuir todas as informações possíveis dos outros atores.

“Sem uma abertura completa de informações, não haverá confiança. Quando as empresas trabalham num ambiente de total abertura, os clientes se asseguram que as decisões que eles estão tomando são baseadas em todos os fatos e não só numa parte das informações” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 8, tradução nossa).

Lusch e Vargo (2008) compartilham da ideia que as trocas devem ser iguais e ressaltam que as empresas são responsáveis por promover o compartilhamento de todas as informações necessárias para que seus clientes possam tomar as melhores decisões possíveis para si, empoderando assim esses clientes e promovendo a transparência na relação. Ambas as empresas se esforçam para que tal fenômeno ocorra, abrindo toda a *expertise* adquirida através dos muitos projetos já realizados.

Segundo Mukhtar (2012), as empresas precisam se adaptar a essa nova forma de criação e promover as mudanças necessárias para que não percam competitividade frente a outras empresas que internalizem a cocriação de valor primeiro. Conforme foi possível verificar, Interbrand e Valkiria concordam que o processo de cocriação de valor é benéfico e que gera muitos ganhos para elas e para os clientes para quem prestam serviços. O processo de cocriação de valor já se tornou cultura das duas empresas e ambas se esforçam para que os clientes vejam valor nisso e entendam que quanto maior for a troca entre as partes, maior serão as chances de sucesso dos projetos. Em relação aos elementos básicos do DART, percebeu-se que as empresas possuem semelhanças nos elementos diálogo e avaliação de risco e diferem nos elementos acesso e transparência. O que retoma a ideia de Prahalad e Ramaswamy (2004) de que para cocriar uma determinada empresa pode combinar os

elementos básicos e criar sua metodologia própria de trabalho. A Valkiria possui uma grande dificuldade que é estar a pouco tempo no mercado, tendo que por vezes abrir mão de como gostaria de realizar o projeto para que não existam chances do cliente se desagradar. A Interbrand por outro lado, utiliza toda a força da sua rede de escritórios e da história construída para validar suas posições. Em termos gerais, o processo de cocriação de valor é um grande auxílio para as duas empresas, possibilitando projetos de sucesso que culminam em prêmios e reconhecimento.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de analisar como ocorre o processo de cocriação de valor nas indústrias criativas, usando como base a relação entre empresas de consultoria em design e seus clientes, através da perspectiva da empresa prestadora de serviços. Para isso, duas empresas do segmento de design foram investigadas.

O trabalho começou abordando o tema criatividade e sua característica de ser capaz de gerar renda e empregos. Foi visto que a criatividade é uma característica de personalidade individual que favorece a criação de novas ideias e também que todos os seres humanos são criativos a sua própria maneira. Porém, poucos indivíduos utilizam a criatividade como o ponto central de suas vidas profissionais, extraindo lucro dela. A economia criativa teve início justamente com os indivíduos que começaram a usar de sua criatividade e talento individuais para produzir bens ou oferecer serviços. É necessário voltar dez mil anos atrás para que se entenda como a economia criativa surgiu. O mundo passou por quatro grandes períodos de transformação para que se chegasse num ambiente propício onde a economia criativa tivesse oportunidade para se consolidar. Foram eles: o surgimento da agricultura organizada, a ascensão de um sistema moderno de comércio e especialização, o surgimento do capitalismo industrial e a ascensão da era organizacional.

A partir disso, no final do século XX, países industrializados como Austrália e Reino Unido começaram a utilizar designação de “indústrias criativas” para caracterizar segmentos em que a criatividade é um elemento essencial do negócio. Diversos estudos foram realizados nos anos subsequentes, com muitos pesquisadores e órgãos estatais buscando definir o que seriam as indústrias criativas. A definição mais aceita até hoje, proposta pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esportes do Reino Unido (DCMS), em 1998, diz que as indústrias criativas são “[...] todas as indústrias que tem sua origem na criatividade, habilidade e talento individual e que tem potencial para a criação de riquezas e empresas através da geração e exploração da propriedade intelectual”.

No Brasil, o órgão responsável pelos estudos mais relevantes em relação à economia criativa é a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN), que em 2012, lançou um estudo denominado “Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil”, onde reconheceu quatorze segmentos como integrantes das indústrias criativas brasileiras e traçou o panorama das

indústrias criativas por todo território nacional. Um desses segmentos é o Design, caracterizado por Ehn (1988) como um “processo democrático e participativo”. Esse segmento possui profissionais altamente criativos e que podem facilmente adaptar os bens produzidos e os serviços oferecidos conforme as demandas dos clientes, tal característica gera condições para a chamada cocriação de valor.

A cocriação de valor é um processo no qual o cliente e as empresas trabalham conjuntamente criando valor único para esse cliente e, conseqüentemente, maiores lucros para as empresas. Prahalad e Ramaswamy (2004) desenvolveram um modelo de cocriação de valor para ajudar as empresas a administrarem este processo. Eles observaram que existem quatro elementos básicos que possibilitam, individualmente ou combinados, o processo de cocriação de valor, sendo eles: diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência, formando a sigla DART em inglês.

Dessa forma, para que se alcançassem os objetos traçados no início do trabalho, duas empresas de consultoria em design, escolhidas pelo sucesso de seus projetos e prêmios ganhos na sua trajetória de atuação, foram escolhidas para serem investigadas pelo autor. As empresas Interbrand e Valkiria foram visitadas no mês de outubro de 2014 e entrevistas com roteiro semi-estruturado com os colaboradores das empresas foram realizadas. Após as entrevistas, os dados coletados foram transcritos e analisados para que o autor chegasse aos resultados do estudo.

Os resultados apontaram que ambas as empresas possuem a mesma opinião que é de que o processo de cocriação é benéfico e capaz de gerar diversos tipos de ganhos para elas e para os clientes envolvidos. A cocriação de valor já é uma característica das duas empresas, com ambas utilizando esse processo para entregar mais valor para o cliente, tendo como reflexo maior sucesso e, logicamente, mais clientes e lucros. No que tange os elementos básicos do DART, notou-se que as empresas apresentam semelhanças nos elementos diálogo e avaliação de risco e apresentam diferenças nos elementos acesso e transparência. Fato que ocorre por diferenças organizacionais, como o tempo de atuação, o número de projetos já realizados e a *expertise* adquirida com eles, e também o número de colaboradores disponíveis.

Cinco proposições relacionadas aos elementos básicos do DART foram lançadas pelo autor, oferecendo hipóteses com base nas entrevistas e resultados obtidos. A primeira hipótese traz a ideia de o maior diálogo entre o prestador de serviços e as empresas pode dar suporte ao alinhamento entre as partes envolvidas no projeto; a segunda proposta, também relacionada ao

elemento diálogo, oferece a ideia que esse elemento é resultado de interações virtuais e presenciais nas empresas estudadas; a terceira proposta, que aborda o elemento acesso, oferta a ideia que a experiência prévia do cliente poderá facilitar ou dificultar o acesso oferecido e o relacionamento entre as partes; a quarta proposta, relacionada ao elemento avaliação de risco, traz a ideia que quanto maior for o alinhamento entre as partes, menor será a percepção de risco; e a última hipótese levantada, que trata do elemento transparência, oferece a ideia que o acordo de confidencialidade é a base para troca de informações no processo de cocriação de valor.

Todas essas hipóteses levantadas trazem os fatores que mais influenciam o processo de cocriação de valor, em relação aos elementos básicos do modelo DART. Destacam-se fatores como: o alinhamento entre as partes envolvidas é o alicerce para uma boa relação e, conseqüentemente, para a cocriação de valor; a interação física é vital para que exista o envolvimento entre empresas e clientes, mas com as interações virtuais também exercendo grande papel, tornando possível a troca de ideias e propostas de maneira simultânea e oferecendo uma solução para distância física entre as partes; a experiência prévia, dependendo do sucesso dela, pode estabelecer dificuldades ou promover interações mais rápidas e fáceis; o alinhamento possuindo papel fundamental para existência da cocriação de valor, possibilitando uma menor percepção de risco na relação entre as partes; e o acordo de confidencialidade é importante para que exista transparência na troca de informações entre empresas e clientes.

As hipóteses lançadas vão de acordo com todo o modelo apresentado pelos autores Prahalad e Ramaswamy (2004), evidenciando a importância do processo de cocriação de valor entre empresas e clientes, e quais elementos podem influenciá-lo. Esse processo, como já afirmado anteriormente, pode favorecer a empresa que adotá-lo, criando uma vantagem competitiva frente às outras empresas do segmento da empresa. As interações entre empresas e clientes estão se tornando a base da criação de valor, e convergindo para o empoderamento do cliente, que está cada vez mais à procura de bens e serviços customizados que melhor lhe sirvam, buscando participar do processo de criação e na tomada de decisões.

De maneira geral, por mais que as empresas apresentem diferenças, elas têm o processo de cocriação de valor como um grande auxílio, pois este possibilita a aproximação dos clientes, resultando em boas entregas de projeto, sucesso, prêmios e a fidelização de clientes satisfeitos com o resultado final. A integração do cliente no projeto também faz com

que os processos se tornem mais ágeis e menos erros ocorram, poupam *budget* e proporcionando alinhamento entre as partes.

A pesquisa realizada, todavia, apresentou certas limitações, dado que o trabalho investigou apenas duas empresas do segmento de design, sem que seja possível generalizar os achados sobre todas as empresas das indústrias criativas. É sugerido como uma possibilidade de estudos futuros, o aprofundamento da pesquisa através de um estudo com um maior número de casos no segmento de design ou em outros segmentos das indústrias criativas. Outro estudo que poderia ser realizado seria a busca da percepção do cliente sobre o processo de cocriação de valor com empresas das indústrias criativas, possibilitando um maior entendimento sobre o processo através da visão de outro ator. As proposições levantadas também podem ser testadas em outras empresas para confirmar os fatores apontados por serem os responsáveis diretos pela existência do processo de cocriação.

Este trabalho teve como fim a análise do processo de cocriação de valor nas indústrias criativas, utilizando a relação entre empresas de consultoria em design e seus clientes, através da perspectiva da empresa prestadora de serviços. Assim, o autor espera contribuir para a literatura sobre o assunto e proporcionar debates sobre esse importante setor da economia no âmbito de estudos de administração.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMABILE, T. M. **The social psychology of creativity**. New York: Springer-Verlag. 1983.

ATWOOD, M.E.; MCCAIN, K.W.; WILLIAMS, J.C. **How does the design community think about design?**. Proceedings of the Conference on Designing Interactive Systems: Processes, Practices, Methods, and Techniques, ACM Press, London. 2002.

ALVES, J.; MARQUES, M. J.; SAUR, I.; MARQUES, P. **Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation**. Creativity and Innovation Management. Oxford, UK, 16 (1). p. 27-37. 2007.

BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD JR, Thomaz; KIRSCHBAUM, Charles; PINA E CUNHA, Miguel. **Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades**. RAE, vol. 49, n.1, São Paulo. 2009.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2008.

BILHA, Carolina Viera. Monografia. **Economia criativa: índice de potencial criativo das capitais brasileiras**. 2013. 69 p. Monografia de conclusão de curso (Curso de Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BLYTHE, M. **The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the creative industries**. JADE, v. 20, n. 2, p. 144-150, 2001.

BRAMBILLA, Flávio Régio. (2011). **Cocriação de Valor, Desempenho Percebido e a Satisfação na Educação Superior Privada em Administração Orientada pela Lógica Dominante do Serviço**. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 4 a 7 de setembro de 2011.

BRAMBILLA, Flávio Régio; DAMACENA, Cláudio. (2012). **Estudo etnometodológico da cocriação de valor no ensino superior privado de administração com base na lógica dominante do serviço em marketing**. REMark, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 123-152.

BRASIL, Vinícius Sittoni; DOS SANTOS, Carolina Rosado; DIETRICH, Jorge Fernando. **Co-criação de Valor: Proposição de uma Estrutura de Análise dos Elementos Influenciadores da Criação Compartilhada de Valor nas Empresas**. IV Encontro de Marketing da ANPAD. 2010.

BRITISH COUNCIL. **Mapping the Creative industries: a toolkit**. Creative and Cultural Economy series / 2. Creative Economy Unit. London, UK. 2010.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. A. **Metodologia científica**. 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COELHO CESAR, Ana Maria Roux Valentini. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração**. 23 p. 2005.

COSTA, Armando Dalla; DE SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo. **Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual**. Economia & Tecnologia, Curitiba, p. 179-186, 2011.

CULTURA RS. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. **Rio Grande do Sul promove indústria criativa no festival South by Southwest**. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.cultura.rs.gov.br/v2/2014/02/rio-grande-do-sul-promove-industria-criativa-no-festival-south-by-southwest-2/>>. Acesso em: 28/06/2014.

DCMS (1998). **Creative Industries Mapping Document**. London, UK: Department of Culture, Media and Sport.

DENZIN, Norman K. ; LINCOLN, Yvonna S. (Editores). **Handbook of qualitative research**. (2 Ed.). Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications. 2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva. 2001.

FIRJAN. **Indústria criativa: mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro, Brasil: Sistema Federação das Indústrias do Rio de Janeiro. 2012.

\_\_\_\_\_. **Análise especial: Rio Grande do Sul**. Rio de Janeiro, Brasil: Sistema Federação das Indústrias do Rio de Janeiro. 2012b.

\_\_\_\_\_. **Análise especial: São Paulo**. Rio de Janeiro, Brasil: Sistema Federação das Indústrias do Rio de Janeiro. 2012c.

FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa – e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade do cotidiano**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2011.

FUSSEL, Paul. **Class: A guide through the American status system**. Nova York: Summit, 1983.

GALUK, Mariana Bianchini. **Gestão da inovação em empresas da economia criativa**. 2013. 132 p. Monografia de conclusão de curso (Curso de Bacharelado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GIL, A .C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUILFORD, J. P. **Characteristics of creativity**. Illinois state office of the superintendent of public instruction. Springfield, EUA. p. 1-10. 1973.

HAIR, J.F et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman: Porto Alegre, 2005.

HOWKINS, John. **Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M Books, 2013.

JARAMILLO LÓPEZ, Ana Isabel. **Antecedentes de inovação na economia criativa: um estudo no setor de design de produto**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

JARDIM, Helena Comerlato. **O processo de cocriação de valor em uma empresa da indústria criativa do Rio Grande do Sul: o caso da Alopra Estúdio**. 2013. 50 p. Monografia de conclusão de curso (Curso de Bacharelado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

JAWORSKI, B. & KOLI, A. K. (2006). **Co-creating the voice of the customer**. In: Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (Eds.). (2006). *The service dominant logic of marketing* (109-117). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

JOBA, C.; MAYNARD, H. B.; RAY, M. **Competição, cooperação e cocriação: subsídios da world business academy**. O novo paradigma dos negócios. p.59-65, 1993.

LEAL, Sidnei Brasil. **Cocriação - uma estratégia de gerenciamento das expectativas dos stakeholders: um estudo de caso em empresa do setor de alta tecnologia**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (2008). **The service-dominant mindset**. Service Science, Management and Engineering, 89-96.

MALHORTA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A. 2010.

MUKHTAR, Muriati; ISMAIL, Mohamed Nazul; YAHYA, Yazrina. **A hierarchical classification of co-creation models and techniques to aid in products or service design**. Journal of Computers in Industry. 2012. v. 63. p. 289-297.

NEVES, Guilherme. **RS: R\$ 3,3 mi à indústria criativa e incubadoras**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/noticias/09/08/2012/rs-r-33-mi-a-industria-criativa-e-incubadoras>> Acesso em: 28/06/2014.

POTTS, Jason D. and HARTLEY, John and BANKS, John A. and BURGESS, Jean E. and COBCROFT, Rachel S. and CUNNINGHAM, Stuart D. and MONTGOMERY, Lucy (2008). **Consumer co-creation and situated creativity**. Industry and Innovation, 15(5). p. 459-474.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkatram (2000). **Co-opting Customer Competence**. Harvard University. Harvard Business Review. N°. 78 (1):79-87.

\_\_\_\_\_. **The future of competition: co-creating unique value with customers**. Harvard Business School Press. 320 p. 2004.

\_\_\_\_\_. **Co-creating unique value with customers**. Strategy & Leadership. vol. 32. n. 3. p. 1-6. 2004b.

RAMASWAMY, Venkatram (2009). **The rules of engagement: are you ready for the co-Creation movement?** IESE Insight, v.2, n.3, 29-35.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. (2010). **A empresa cocriativa: por que envolver stakeholders no processo de criação de valor gera mais benefícios para todos**. Rio de Janeiro: Elsevier, São Paulo: Symnetics.

RECH, I. **O valor da tecnologia da informação nos processos e projetos e cocriação de valor em relacionamentos interorganizacionais**. 274 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto alegre, 2012.



REIS, Ana C. F. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento.** São Paulo: AAA, 2008.

SERAFIM, Mauricio C.; PINHEIRO, Daniel; JARA, Eduardo; DE MELO, Évelyn Nunes; AGUIAR, Brendha; BERNARDES, João Vicor, RONCONI, Luciana; DA SILVA, Adilson. **Economia Criativa ou Indústria Criativa: delimitação de um Conceito em Construção.** p. 1-18. 2012.

SUNLEY, P.; PINCH, S.; REIMER, S.; MACMILLEN, J. **Innovation in a creative production system: the case of design.** Journal of Economic Geography 8, pp. 675–698. 2008.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais.** Desenvolvimento em questão. Revista Unijuí, ano 1, n. 2, p. 177-201. 2003.

TROCCOLI, I. R. **Cocriação de valor e fidelização dos clientes: uma visão integrada.** InterSciencePlace, n. 4, p. 1-23, 2009.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **Informe sobre a economia criativa.** UNITED NATIONS, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **Evolving to a new dominant logic for marketing.** Journal of Marketing, v. 68, n. 1, p. 1-17. 2004.

VICENZI, R. **Creating conditions for creativity and innovation in organizations.** Management of innovation and technology. p. 276-282. 2000.

WILSON, Nick. **Learning to manage creativity: an occupational hazard for the UK's creative industries.** Creative Industries Journal, vol. 2, n. 2, p. 13. 2009.

## APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO

### **Roteiro para o TCC “O processo de cocriação de valor nas empresas das indústrias criativas: uma perspectiva do prestador de serviços”**

#### **Pergunta de verificação:**

- 1) O cliente se envolve no processo de criação durante o projeto? Se sim, em quais momentos do projeto isso ocorre?

#### **Diálogo:**

- 2) Quais são as formas de comunicação entre a empresa e o cliente? Quais ferramentas são utilizadas para que o diálogo se mantenha aberto?
- 3) Qual a relevância do diálogo e das interferências do cliente para o processo criação do projeto?

#### **Acesso:**

- 4) Quais são as maiores dificuldades encontradas pela empresa para que o cliente cocrie durante o andamento do projeto?
- 5) Quais são as maiores facilidades oferecidas para o cliente para estimulá-lo a cocriar com a empresa?

#### **Avaliação de risco:**

- 6) A empresa identifica algum risco como sendo proveniente da cocriação de valor entre as partes durante o projeto?
- 7) Algum tipo de conflito já surgiu a partir da cocriação de valor entre as partes durante um projeto?

#### **Transparência:**

- 8) A empresa e o cliente tratam-se como parceiros iguais no compartilhamento de informações durante o projeto?
- 9) Como a empresa lida com propostas do cliente que destoam da forma que ela vem trabalhando no projeto?

**Perguntas gerais:**

- 10) Na visão da empresa, a cocriação de valor torna possível uma maior fidelização do cliente? Se sim, cite um exemplo dessa situação.
- 11) A cocriação de valor com o cliente propicia outros ganhos para a empresa?