



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PÓS - GRADUAÇÃO EM MARKETING

Priscilla Klarmann Staudt

MÉTODOS DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR EM ESCRITÓRIOS DE DESIGN:

Brasil X Inglaterra - quais métodos são mais eficientes?

Orientadora: Prof^ª. Dra. Daniela Callegaro de Menezes

Porto Alegre

2016

MÉTODOS DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR EM ESCRITÓRIOS DE DESIGN:

Brasil X Inglaterra - quais métodos são mais eficientes?

Resumo: A competitividade empresarial está cada vez mais acirrada, e com isto as empresas estão sempre se atualizando e buscando o novo, e para os escritórios de *design* não seria diferente. Frente a isto, muitos escritórios estão utilizando de metodologias, relativamente, novas, como é o caso da co-criação de valor, voltado este para a economia criativa. Considerando esse cenário, o objetivo do presente estudo é analisar os métodos de co-criação de valor utilizados em escritórios de *designs* do Brasil e da Inglaterra, através dos pilares de co-criação, o DART, realizado pela identificação dos meios de diálogo e o risco compartilhado, verificação das formas de acesso e como é praticada a transparência. Para isto, foi realizado um estudo qualitativo e de natureza exploratório, através da análise de questionários por meio de entrevistas realizadas em dois escritórios de *design* no Brasil e dois na Inglaterra. Os resultados apontam para a utilização de co-criação com os clientes e pesquisas com os clientes de clientes, deixando claro que para os quatro escritórios pesquisados ter os clientes engajados em seus projetos auxilia no desenvolvimento, criando uma fidelização e lealdade necessárias para o melhor andamento do processo, onde se tem diferentes formas de acesso para desenvolvimento dos trabalhos, tendo riscos que são demonstrados e outros riscos que podem ser contornados quanto aos contatos existentes com cliente e contratada, mas todos acreditam na transparência de informações para ser ter sucesso no projeto realizado, além de um bom diálogo e visitas periódicas para atrelamento de laços e fortalecer o grupo como equipe em prol de um processo final.

Palavras-Chave: Cliente, DART, Design, Economia criativa.

1 Introdução

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e em busca de novidades assertivas frente ao sucesso tão desejado. Uma vez que à abertura dos mercados e a concorrência empresarial tem se tornado cada vez mais acirrada, proporcionando maior importância ao conceito de competitividade (ZENONE, 2007).

Partindo da contribuição de inovações, as empresas ficam mais competitivas, pois o aumento de venda, lucratividade, e sucesso não vem apenas da capacidade de preços baixos oferecidos, mas também de uma variedade de fatores extra preço, tais como: *design*, customização e qualidade, os quais ocasionam em substituições de produtos para os mais modernos (BESSANT; TIDD, 2013).

Ao mesmo tempo, hoje em dia, os clientes não são mais receptores passivos dos produtos e serviços das empresas, pois estão altamente informados, conectados e em redes, não dependendo das forças de venda ou marketing corporativo para obterem informações a respeito de suas compras, querendo interagir com as empresas e co-criar valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), a co-criação será uma nova abordagem para inovar, através de colaboração entre os diferentes stakeholders da empresa, tais como consumidores, fornecedores e parceiros. Será através deste conceito que, por meio de diálogo e interação, as empresas irão focar em desenvolvimento do relacionamento entre a empresa e os consumidores (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Para André Ribeiro Coutinho, especialista em gestão de co-criação e processos de inovação empresarial, a co-criação pode melhorar a qualidade das interações entre as empresas e seus vários públicos, servindo – também - para aprimorar a experiência e agregar mais valor aos seus produtos e serviços.

Ferraz (1995) acredita que os fatores determinantes da competitividade são redefinidos, fazendo emergir novas empresas de sucesso e tornando obsoletas aquelas incapazes de evoluir e adaptar-se ao novo ambiente.

Sendo assim, co-criar é importante para inúmeras áreas, mas umas das que se destacam em tal processo são as inseridas na Economia Criativa, uma vez que podem proporcionar um diferencial competitivo, agregando valor à sua cadeia, concebendo ideias dos seus envolvidos (JARDIM, 2013).

A Lei Nº 10.973 (Congresso Nacional, 2004), que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências, define inovação como sendo a introdução de novidade ou o aperfeiçoamento no ambiente produtivo/social, o qual deva resultar em novos produtos,

processos ou serviços. Desta forma, Porter (1999) alega que algumas inovações sofrem incrementos, através de pequenos insights e melhorias, ao invés de grandes avanços tecnológicos. E assim surgem opções como o design, uma ferramenta de diferencial tanto para mercados locais, como para globais, possuindo capacidade influenciadora de diversos fatores que contribuem para o sucesso organizacional (ANDRADE, 2009).

Conforme Blythe (2001) o conceito, Indústria Criativa, teve início na década de noventa, na Austrália, ficando mais reconhecido na Inglaterra, uma vez que eles realizaram um mapeamento detalhado das atividades criativas do país, através do Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS), em 1998. E no grupo incluso pela Inglaterra, o Reino Unido, não parou por ai, criou-se pelo governo britânico duas instituições que recebem dinheiro do governo e da indústria, com a finalidade de melhorar as potências econômicas globais: a Creative and Cultural Skills (publicidade, design, artesanato, música, artes cênicas, visuais e literatura) e a Skillset, que incide sobre as necessidades da mídia (NEWBIGIN,2016).

Em 2001, dois estudos foram realizados acerca do tema: Indústria Criativa, um por John Howkins, o que agregou informações ao método britânico do DCMS, demonstrando uma visão empresarial baseada nos conceitos de propriedade intelectual, e o outro criado por Richard Florida, focando-se em profissionais que trabalhavam na área de processos criativos, denominando estes últimos como classe criativa. Após um tempo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) publicou o primeiro estudo de abrangência internacional sobre o tema, tendo como enfoque as trocas comerciais, o que resultou na demonstração de que as exportações das indústrias criativas no mundo superavam U\$ 500 bilhões (SISTEMA FIRJAN, 2014).

As Indústrias Criativas, conforme definição de Howkins (2001), são a soma de quatro setores, sendo eles as indústrias do copyright, das marcas registradas, das patentes e do design (relacionado à geração de ideias e concepção) agregando que elas também formam a Economia Criativa.

No Brasil, em 2008, o Sistema FIRJAN (representante de todas as indústrias do estado do Rio de Janeiro) desenvolveu o pioneiro estudo no Brasil chamado de “A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil”, tendo como base o DCMS, isso ocorreu após os

destaques mencionados nos estudos realizados por John Howkins, demonstrando os ganhos deste “novo setor” (SISTEMA FIRJAN, 2014).

Segundo pesquisa: Diagnóstico do Design no Brasil, realizada pelo Centro Brasil Design (2014) o setor de design no Brasil demonstra um grande crescimento se analisados os dados dos anos 2000, tanto do ponto de vista de mercado quanto de produção de conhecimento, tecnologias e educação, além disso, o estudo apresenta o grande potencial de crescimento do setor, mas também existe um destaque para as fragilidades, geradas em grande parte pela baixa formalização e falta de organização do setor de design.

Tendo o exposto acima, o presente estudo tem como tema analisar os métodos de co-criação de valor utilizados em escritórios de designs do Brasil e da Inglaterra, através da identificação dos meios de diálogo e o risco compartilhado, verificação das formas de acesso e como é praticada a transparência.

Antes da discussão sobre o objeto deste estudo, esta pesquisa disserta sobre a co-criação e os elementos básicos para sua construção, conhecido como DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência), temas da análise a ser realizada, além de dissertar sobre Indústria Criativa, Economia Criativa e Design, segmento que esta tendo grande desenvolvimento na economia mundial e grandes ganhos financeiros. Para isso, foram citados autores como Prahalad e Ramaswamy (2004), Lusch (2007), Brambilla e Damacena (2012) e Ramaswamy e Gouillart (2010).

A seguir, iniciam-se as discussões acerca do tema em questão.

2 Revisão Teórica

Para auxiliar nas análises do presente estudo, a Revisão Teórica está dividida em três capítulos. O primeiro capítulo trata sobre Co-criação, desde a sua origem, até o presente momento, tendo mais quatro subtítulos onde são apresentados os pilares da Co-criação, sendo eles Diálogo, Acesso, Risco e Transparência. O segundo capítulo fala sobre a Indústria Criativa, uma das indústrias que se utilizam muito do método de co-criar. E por último, o terceiro capítulo aborda Design, onde se denomina a área da indústria criativa que será abordada na presente pesquisa.

2.1 Co-criação

Os clientes, antigamente, eram agentes passivos, optando apenas por produtos que já estavam no mercado, mas hoje são agentes ativos, podendo fazer valer suas vontades, dizer o que querem, o que não querem, dar sugestões e fazer reclamações para atendimento de suas necessidades, para que o valor monetário investido seja percebido como uma boa experiência (MATIAS et al, 2013).

Brambilla e Damacena (2012) acreditam que a co-criação tem como foco buscar, sempre, uma melhor composição de valor aos interessados, seja para o momento presente ou para o futuro.

A co-criação é um alto nível de participação do consumidor na customização de um novo serviço ou produto, o que irá ter a colaboração do consumidor com o propósito ser inovado (KRISTENSSON; MATTHING; JOHANSSON, 2008).

Pinegar (2000) afirma que a co-criação é onde o consumidor está ativamente envolvido no processo produtivo do produto de uma empresa e, logicamente, no desenvolvimento da companhia.

A co-criação de valor contribui no processo de desenvolvimento de produtos, onde os clientes aplicam contribuições aos produtos que serão comercializados, ocasionando alcances maiores em níveis de satisfação em relação aos produtos que serão lançados (RAMIREZ, 1999).

Kotler (2012, p.37) menciona em seu livro Marketing 3.0:

Vemos que, ao longo dos últimos 60 anos, os conceitos de marketing são basicamente verticais. Reconquistar a confiança do consumidor implica abraçar o que chamamos de “novo sistema de confiança do consumidor”. O novo sistema de confiança do consumidor é horizontal. Hoje, os consumidores se reúnem nas próprias comunidades, criam em conjunto os próprios produtos e experiências e buscam fora de sua comunidade apenas personagens admiráveis. São céticos porque sabem que bons personagens são escassos fora de suas comunidades. Entretanto, assim que encontram um, transformam-se instantaneamente em evangelistas leais. Para ter sucesso, as empresas precisam entender que os consumidores apreciam cada vez mais a cocriação, a “comunização” e o desenvolvimento da personalidade da marca.

Ramaswamy e Gouillart (2010) apresentam que não somente a empresa cria o valor, mas continua a criar produtos e serviços, porém com outros envolvidos, sendo

eles seus clientes, fornecedores, funcionários e parceiros, fazendo com que não somente recebam o que é oferecido na cadeia de atividades da empresa, mas também se inserindo na cadeia de valor, abrindo (cada vez mais) possibilidade de aumentar valor nas suas próprias atividades, tal como se demonstra abaixo:



Fonte: Ramaswamy e Guillard, 2010.

O processo de co-criação tem principais elementos básicos para sua construção, são eles: diálogo, acesso, avaliação do risco e transparência, o qual se conhece como DART, os quais podem ser combinados de várias formas pelos gestores e/ou empresas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Para muitos a ideia ainda não é aceita como meio de alavancagem em vendas e possível solidificação da marca ou produto, já para outros esta será a jogada do futuro promissor, já que as inovações e as mudanças ocorrem de forma acelerada, além da existência de consumidores, o que faz com que as empresas busquem novas formas de gestão de seus negócios em direção à fidelização dos seus clientes (BAISCH; ESTRADA; SPERANDIO; RIBEIRO, 2006).

As discussões são diversas, onde alguns pesquisadores acreditem que os clientes devem desempenhar um papel cultural na geração de ideias para produtos novos e outros argumentam que tal envolvimento de clientes poderá gerar, unicamente, produtos de imitação, sem imaginação alguma (NAMBISAN, 2002).

Conforme Wada e Zago (2013) são benefícios da co-criação de valor as novas interações e a melhora na satisfação do cliente, funcionários, fornecedores e demais stakeholders, melhorando a qualidade dos produtos e serviços, o desenvolvimento de novos produtos e inovação e o crescimento sustentável, além do reforço na legitimidade social dos empreendimentos.

Lusch (2007) acredita que as empresas inovadoras utilizam a co-criação de valor para atender as necessidades de seus clientes, onde o valor é percebido e determinado pelo consumidor de acordo com suas experiências de uso, o que faz com que as empresas não possam adicionar valor, apenas oferecer propostas de valor, onde se oferece valor ao cliente com menos desvios, já que as propostas partem do cliente ou através dele, gerando maior aproximação entre as vontades e necessidades do cliente e o que a empresa irá apresentar ao mercado.

2.1.1 DIÁLOGO

A co-criação de valor, segundo Ballantyne e Varey (2006), é proporcionada entre cliente e empresa através do diálogo, em virtude de que essa interação ajusta a compreensão dos pontos de vistas entre ambos, além de que esta compreensão dos pontos distintos pode aumentar o nível de confiança entre as partes.

O diálogo, segundo Romero e Molina (2009), é o elemento que gera a compreensão entre os problemas existentes entre clientes e empresa, estando dirigido a assuntos que o envolvimento seja de ambos, bem como o interesse, e encorajando, também, o compartilhamento de conhecimento.

Compartilhamento e comunicação em igualdade de condições, onde se é direto e focado em assuntos que sejam de interesse da empresa e do consumidor, isto é o diálogo para Wada e Zago (2013).

Para Prahalad e Ramaswamy (2004) o diálogo é mais que ouvir os clientes, ele gera a compreensão empática resultante da experiência dos consumidores e promove o reconhecimento do contexto emocional, social e cultural de cada experiência, onde implica no aprendizado e compartilhamento deste, através da comunicação entre as partes em igualdade de condições, em busca da solução de um problema.

Harisson, Jeffrey; Wicks e Andrew (2007) acreditam que deve ser priorizado o diálogo com a comunidade, mas também deverá ser constante, de forma que a mesma legitime as ações e integre-se ao projeto, pois eles acreditam que os conflitos podem ser evitados quando a comunidade local é considerada parceira relevante.

É o diálogo que diz respeito aos meios de comunicação e relacionamento entre os entes atuantes na cadeia de valor, indispensáveis para manutenção e fomento da experiência positiva entre ofertante e cliente em cada nível da cadeia e dos interessados (JARDIM, 2013).

O importante do diálogo, para Jaworski e Kohli (2006), é a confiança gerada por ele, onde as partes aprendem a confiar uma na outra e assim se obtenha sucesso do diálogo entre ambas.

2.1.2 ACESSO

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004) o acesso tem início com informação e ferramenta, não sendo uma propriedade, onde não se precisa possuir algo para acessar uma experiência, tendo em vista que o objetivo do consumidor (cada vez mais) é o acesso a experiências desejáveis, não a propriedade do produto, o que faz ampliar as oportunidades de negócio para as empresas.

O acesso ao consumidor para ferramentas e conhecimento poderá auxiliar ao desenvolvimento de resultados de suas experiências, por meio dos pontos de interação (ROMERO; MOLINA, 2009).

Conforme mencionado por Carvalho (2008), o acesso pode ter dois significados distintos, sendo eles: encontrar maneiras novas de possibilitar acesso a bens e serviços aos clientes, onde é uma estratégia bastante utilizada para os chamados segmentos da “Base da Pirâmide”; ou quanto a disponibilizar acesso a informações, o qual os clientes desejem saber sobre os produtos.

A meta do cliente é, cada vez mais, ter acesso a experiências, mesmo não possuindo o bem, podendo experimentá-lo, o que separa o ter noção de acesso da noção de propriedade de algo, tendo como exemplo os cyber cafés, que dão acesso de web para pessoas que não a possuem em determinados locais (TROCCOLI, 2009).

2.1.3 AVALIAÇÃO DO RISCO

Para Carvalho (2008), no blog Inovação e Estratégia, o risco diz-se a respeito dos riscos que as empresas geralmente passam aos clientes de forma direta e não compartilham, tendo como exemplo a placa nos estacionamentos deixando claro que os riscos de roubo são de responsabilidades dos clientes, ou – em outro caso - das empresas de cartão de crédito, no caso de roubo do cartão.

Para os gestores, tradicionalmente, a avaliação de risco deve ser realizada pela empresa e não por seus consumidores, pois é a empresa quem poderá avaliar e gerenciar os riscos de seus produtos, uma vez que tem ligação direta com a probabilidade de dano do produto – entretanto – atualmente, há um debate entre este feito, tomando mais força com a co-criação, questionando-se se o consumidor está pronto para tornar-se co-criador dos produtos, onde passarão a demandar mais informações sobre os riscos potenciais de bens e serviços, e se ele deveria assumir, também, responsabilidade pelos riscos, caso faça parte das avaliações (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Ramaswamy e Gouillart (2010) afirmam ser um dos poderes da co-criação a possível diminuição do risco através de debates abertos sobre risco e benefícios e de métodos para que os consumidores diminuam os riscos inerentes de serviços e produtos.

Conforme Brasil, Santos e Dietrich (2010) a avaliação de risco está ligada à exposição do consumidor aos possíveis riscos que podem ocorrer, sejam decorrentes da produção e uso de um produto, tornando-o um conhecedor de potenciais prejuízos ou desvantagens do produto, sendo esta igualmente compartilhada por consumidores e empresas.

Peters, Covello e McCallum (1997) fizeram teste se a divulgação de riscos ambientais quanto a materiais tóxicos por governo ou indústrias afetavam a confiança e credibilidade dos respondentes e os resultados mostraram que sim, pois eles tinham maior confiança em instituições que tinham conhecimento do gerenciamento dos riscos.

2.1.4 TRANSPARÊNCIA

A transparência são as informações sobre produtos, tecnologias e sistemas de negócio que ficam mais acessíveis aos clientes, tomando (por exemplo) maior controle em projetos que tenham monitoramento de dados sobre a confiabilidade dos processos e outros recursos, promovendo a confiança entre instituição e indivíduo, e tornando o desenvolvimento de novos processos de transparência mais desejáveis (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Lusch e Vargo (2008) acreditam que as empresas mais transparentes tendem a serem mais confiáveis e defendem que todas as trocas devem ser simétricas, ou seja, as empresas devem promover o compartilhamento de informações, o que irá permitir que consumidores, parceiros e/ou empregados façam escolhas melhores.

A transparência esta ligada com a postura ética e colaborativa para otimização de resultados e facilitar o fluxo de informações dentro do processo de co-criação, pois são fatores que diferenciam (positivamente) o processo de co-criação de valor dos demais métodos (JARDIM, 2013).

Em uma avaliação realizada por Pinto e Loiola (2007) referente ao comportamento adotado pelas empresas inseridas em redes produtivas, eles encontraram um relacionamento significativo e positivo entre a transparência e a confiança, onde a primeira foi definida como a clareza do funcionamento da rede são divulgados pelas empresas participantes, sendo esta considerada como um componente de confiança.

Rawlins (2006) fez um estudo, no qual os resultados mostraram que a transparência e confiança são, positivamente, relacionados, onde a percepção de transparência aumentava, a confiança também era maior.

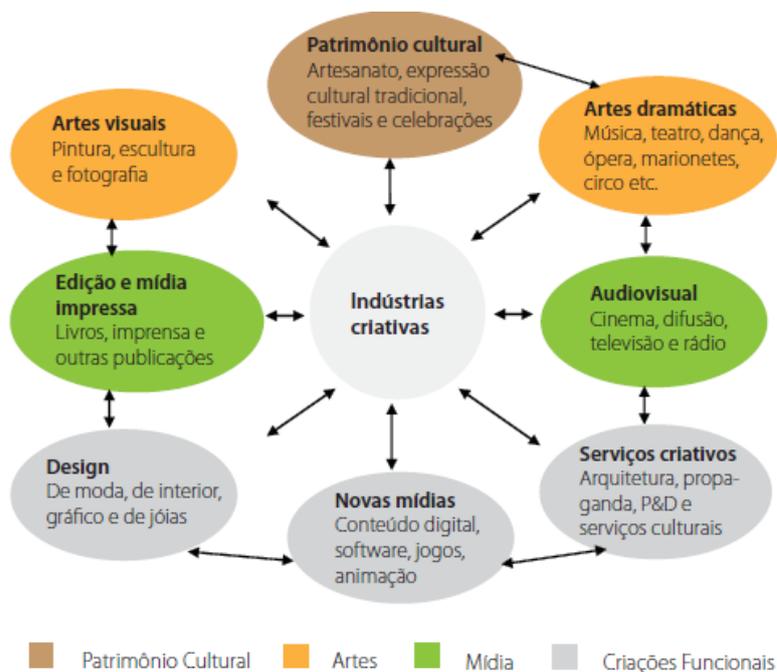
Carvalho (2008) menciona que a transparência é, talvez, onde boa parte das inovações através da co-criação se situam, e entende-se ela tanto para falar os pontos positivos quanto os negativos dos produtos e serviços, sendo neste ponto deixado explícito quais riscos estão sendo assumidos pelos clientes.

Falando sobre comunicação sustentável, McDonagh (1998) considera que as empresas que revelam a verdade sobre o que fazem e as atividades que exercem tendem

a serem mais propensas a confiabilidade, uma vez que o não revelar pode vir a trazer a impressão de esconder algo.

2.2 Indústria Criativa e Economia Criativa

Conforme a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) (2010) o termo “indústrias criativas” tem origem relativamente recente, tendo surgido na Austrália em 1994, com o relatório *Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy* (Nação Criativa). Posteriormente, em 1997, na Inglaterra pelo Department Of Culture Media and Sport (DCMS) dando origem ao termo “Indústria Criativa”, o qual abrange um total de 14 setores da economia, sendo um deles o de design, o qual tem crescido consideravelmente nos últimos anos (LÓPEZ, 2015).



Fonte: Unctad

Costa e Santos (2011) afirmam que a “economia criativa” ou “economia cultural” tem como matéria-prima a criatividade e abrange atividades relacionadas à arquitetura, artes, cinema, design, moda, produção cultural, mídia, entre outros.

As indústrias, cultural e criativa, são importantes por fazerem parte de uma grande e crescente parte da economia, trazem benefícios ao restante da economia e, também, da sociedade, além de terem um efeito multiplicador, mostrando que as

habilidades e os pensamentos criativos são tão essenciais à maioria das indústrias (LEADBEATER, 2004).

Conforme Elisabeth (2012) foi no governo de Tony Blair como primeiro ministro (1997-2007), na Inglaterra, que foi utilizado o conceito de economia criativa através do investimento de dinheiro público em setores privados da economia criativa para tornar o país mais competitivo, sendo a partir disto criado um Ministério da Economia Criativa, os quais objetivam o aumento da produtividade das indústrias criativas.

Moura (2016), afirma que as indústrias criativas são as atividades baseadas na criatividade, seja individual, talento ou habilidade, o importante é que tenha potencial de criar riqueza e emprego através do desenvolvimento e exploração da base intelectual.

O grupo de indústrias criativas nunca havia gerado interesse no governo até a um mapeamento destas indústrias ocorrer, em 1998, no Reino Unido, o que trouxe grandes surpresas, pois representou 8% da atividade econômica total e empregou entre o 7% e 8% da população ativa. Em 2001 um novo levantamento foi realizado e os pesquisadores não só descobriram que as indústrias criativas cresciam mais que os outros segmentos da economia, como também geravam novos postos de trabalho, duas vezes mais rapidamente (NEWBIGIN, 2010).

Conforme Santos (2013) a Economia Criativa começou a fazer parte da agenda pública em 2004 pela 11ª Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento e em 2005 foi realizado o Fórum Internacional de Indústrias Criativas, realizado pelo Ministério da Cultura em parceria com a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD), o qual teve como principal objetivo a inclusão das indústrias criativas dos países em desenvolvimento, e teve como ponto alto o lançamento do Centro Internacional das Indústrias Criativas, com sede no Brasil.

Em 2011, no Brasil, o Ministério da Cultura lançou o Plano da Secretaria da Economia Criativa onde foi criada a Secretaria da Economia Criativa (SEC), uma vez que a economia criativa estava tendo destaque no foco das discussões de instituições como a UNCTAD, PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) e a Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), sendo

considerada um eixo estratégico de desenvolvimento para o novo século (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2012).

Segundo o Ministério da Cultura (2011) a economia criativa pode ser considerada como um conjunto de atividades, bens ou serviços culturais, os quais possuem natureza tanto econômica como cultural, sendo os setores criativos as atividades produtivas, os quais apresentam como elemento principal um ato criativo de gerador de um valor simbólico, gerando em riqueza cultural e econômica. Desta forma, a categoria abrange não somente setores tipicamente culturais, ligados à produção artístico-cultural (música, dança, teatro, circo, cinema, fotografia), compreendendo outras expressões ou atividades relacionadas às novas mídias, indústria de conteúdo, design à arquitetura, entre outros. Sendo dividido, pelo Ministério da Cultura, nas seguintes áreas de conhecimento de economia criativa em setores:



Fonte: Ministério da Cultura (2011)

Indústria Criativa é definida como uma economia baseada em recursos intangíveis, tendo em vista que a sua principal matéria-prima é a ideia (DEHEINZELIN, 2011).

Conforme o Plano da Secretaria da Economia Criativa, p. 22, 2011, a definição para setores criativos é:

...os setores criativos são aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social. Tomando-se como exemplo a pintura, verifica-se que a expressão artística associada à técnica do pintor, representada na tela, corresponde ao cerne do seu valor cultural e econômico, indo muito além dos materiais (tela, tintas, pincéis etc.) utilizados para sua produção. O mesmo ocorre com um designer gráfico cujo valor do resultado do seu trabalho é constituído essencialmente do valor simbólico gerado a partir do seu processo de criação associado a sua habilidade técnica.

Caiado (2011) descreve que a economia criativa é o ciclo que engloba a criação, produção e distribuição de produtos que usam criatividade, conhecimento como recursos produtivos fundamentais e o ativo intelectual, onde as atividades são desenvolvidas pela combinação de criatividade e técnicas e/ou tecnologia, o qual ira agregar valor ao ativo intelectual, incorporando assim elementos tangíveis com intangíveis através do valor simbólico.

A economia criativa é um potencial da geração de renda e empregos, estima-se que os setores criativos sejam a terceira maior indústria do mundo, perdendo apenas para a de petróleo e a armamentista, onde tal importância fez com que no Brasil criasse a Secretaria da Economia Criativa, em junho de 2012, uma vez que esta indústria movimentava em torno de R\$ 110 bilhões anuais. (KEIKO, 2014).

Houve aumento do número de empregos criativos formais em todos os estados brasileiros, conforme análise evolutiva entre 2004 e 2013, onde se teve aumento relativo na economia de 23 estados, ficando em destaque os estados de Santa Catarina, de 1,5% para 2,0%, e Rio de Janeiro, de 1,8% para 2,3%, além disto, todos os estados apresentaram crescimento real no salário médio da classe criativa e, atualmente, a indústria criativa no Brasil foi responsável pela geração de mais de 420 mil empregos nos últimos 10 anos, tendo uma alta de 90%, acima este do avanço de 56% do mercado brasileiro no mesmo período (SISTEMA FIRJAN, 2014).

2.3 Design

Segundo Keiko (2014) o *design* é considerado o setor criativo mais importante, pois é multidisciplinar e, também, ajuda as empresas a diferenciarem seus produtos e serviços, além da própria imagem no mercado, uma vez que a concorrência é agressiva, além disto, ele está presente em todos os setores, por exemplo: um catálogo de moda, em uma capa de CD de música, em um pôster de cinema.

Para Cardoso (2012) o *design* nasceu com intenção de o mundo industrial se organizar melhor, e afirma que a maioria das definições concorda quanto ao design operar em dois níveis, sejam eles o abstrato e o concreto, atribuindo forma material a conceitos intelectuais, o que seria uma atividade que gera projetos, no sentido objetivo de planos, esboços ou modelos.

O *design* é uma ferramenta essencial para as empresas, independente do porte e segmento de atuação, pois quando bem planejado e aplicado, atua como um vetor de inovação para os negócios (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2016).

Segundo Mozota (2011) o educador e historiador inglês John Ruskin se opunha a produção em massa, o que fazia com que os produtos ficassem iguais e sem marca ou identidade diferenciada, então em torno de 1871 ele criou o Guild of Saint George, o qual defendia a manutenção do artesanato, sendo um defensor da qualidade e acreditando que o *designer* possui uma responsabilidade cultural e da sociedade, o que fez com que muitos profissionais da época se dedicassem a tornar os produtos mais atraentes.

Entre o século XVIII e XIX, através da Revolução Industrial, principalmente no berço da Revolução, na Inglaterra, surgiu o Movimento de Artes e Ofícios, o qual buscava uma arte visual para as novas artes decorativas e foi assim que no século XX iniciaram as fábricas com os primeiros artistas contratados como *designers* de produtos. Já no Brasil foi mais tardio, porém já no século XX sentia-se certa influência através do trabalho de Eliseo Visconti, artista italiano vindo para o Brasil (FUNDAÇÃO CLÓVIS SALGADO, 2012).

Em 1995, no Brasil, foi criado o Programa Brasileiro de Design (PBD), através do Decreto de 09 de novembro de 1995, até 1999, por meio de seu Comitê Executivo,

dentre os projetos e ações apresentados pelos representantes dos Subprogramas Gerais, aqueles que seriam prioritários por seu caráter macro-estratégico, mas somente em 2002 foi realizada, em Brasília, uma importante reunião de reavaliação estratégica, com a participação de 37 instituições representantes da comunidade do design brasileiro, tendo como resultado as diretrizes estratégicas para os próximos anos: Caminhos do Design (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2016).

No Sistema FIRJAN (2014, p. 14), design tem a seguinte definição:

São profissionais responsáveis por desenvolver os modelos e projetos de diversos produtos. Um carro, uma torneira, um móvel ou um protótipo ortopédico ganham maior valor e funcionalidade sob o traço especializado de um profissional de design. Bastante numerosos, respondem por quase um quinto dos profissionais criativos da Indústria de Transformação (17,1%).

Conforme as economias mundiais se tornam mais competitivas e produtivas, as chaves do seu sucesso econômico passam a ser a sua genialidade e as habilidades individuais, por isso que atualmente a grande diferença entre os produtos e os serviços de sucesso daqueles que não têm êxito é um bom design, tanto nos processos, como dos produtos, além de uma boa gestão de marketing (NEWBIGIN, 2010).

Para Casas e Merino, (2011) o papel do design esta, cada vez mais, importante na empresa, uma vez que cria valor aos produtos e serviços, gerando maior competitividade e diferencial perante seus concorrentes.

Por isso os anos de 1980/1990, conforme mencionado por Bittencourt (2014), foram marcados pelo design na lógica da inovação, onde se teve necessidade de pesquisas profundas para conhecer o consumidor, além de investimentos da empresa em uma equipe de projeto voltada para o design inovador, tendo com finalidade que os desenvolvimentos dos produtos fossem os desejados pelo consumidor. A partir dos anos de 1990 a 2000 iniciou-se a fase que o consumidor é foco e, também, o valor da marca passa a ser como ativo para as empresas, iniciando o movimento que vai levar ao Design Thinking (termo usado para relacionar as pessoas que irão pensar a respeito do design e não somente os designers em si), dos anos 2000 até o presente. (REGADAS, 2012).

Falar da importância do design nas empresas há dez anos era um ato excêntrico. Hoje, não falar de design e o seu papel fundamental nas empresas revela falta de conhecimento da realidade. O debate atual sobre empresas, estratégias de ação, desenvolvimento tecnológico, política de importação e exportação, qualidade total e integração de mercados fica incompleto se não

incluir também o design. Deve-se admitir que a palavra ‘design’ aparece quase sempre envolvida por uma nuvem de mal-entendidos, que se manifestam na maneira com a qual as empresas lidam com o design e que valor, afinal, lhe atribuem (BONSIEPE, 1997, p. 21).

A quantidade de empregados nas indústrias criativas de 2004 para 2013, no Brasil, foi de 90%, devido à expansão do mercado consumidor e do poder de compra deste mesmo período, destacando-se como peça chave deste processo o design, sendo ele o segundo setor com maior crescimento neste período, mais do que dobrando o número de trabalhadores com carteira assinada (SISTEMA FIRJAN, 2014).

3 Método de Estudo

Este estudo aborda a análise dos métodos de co-criação de valor utilizados em dois escritórios de design no Brasil e dois na Inglaterra, através da análise dos questionários realizados para identificação dos meios de diálogo e o risco compartilhado, verificação das formas de acesso e como é praticada a transparência.

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho optou-se pela realização de um estudo qualitativo e de natureza exploratório, tendo em vista que o enfoque deste artigo foi compreender os meios do DART para co-criação utilizados nos escritórios de design. Além disto, o método qualitativo é o melhor a ser utilizado, tendo em vista que não tem como base na análise de um problema o instrumental estatístico, não pretendendo medir e/ou numerar categorias (RICHARDSON, 1989).

O tema trabalhado foi realizado devido a grande importância da co-criação no mundo empresarial atualmente, tornando-se um novo modelo de negócios e sendo um diferencial das organizações que se utilizam dele (ZMOGINSKI et al, 2009). Além disto, conta-se também com parte dos consumidores que, cada vez mais, buscam autenticidade para definirem e criarem identidade em um mercado de commodity, construindo experiências autênticas e valiosas para eles, por isso os consumidores devem fazer parte do processo de criação de uma marca, produto ou serviço (FISHER; SMITH, 2011).

Atrelado a co-criação, optou-se pelo foco em escritórios de design, tendo em vista o processo de desenvolvimento que esta ocorrendo nesta parte da indústria criativa no Brasil, tendo como finalidade verificar os métodos do DART que estão mais presentes dentre os escritórios de design do Brasil e da Inglaterra entrevistados. Acredita-se que a análise em ambos possa auxiliar para o desenvolvimento desta parte

da indústria criativa no Brasil, tendo em vista que a Inglaterra possui grande conhecimento no assunto em questão.

Utilizou-se do estudo de casos, método de natureza exploratório, por se tratar de uma estratégia de pesquisa focada em compreender a dinâmica presente, em alguma determinada situação (EISENHARDT, 1989). Campomar (1991) afirma que o estudo de caso possibilita descobrimento de analogias que por outros métodos não seriam desvendados. Segundo Yin (2001) o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador tem pouco controle sobre eventos ou quando o foco é um fato contemporâneo, o qual está inserido em algum contexto da vida real.

A pesquisa exploratória, segundo Santos (2014), é a familiarização de um assunto ainda pouco conhecido ou pouco explorado, onde o pesquisador estará apto a construir hipóteses após a realização da pesquisa.

Os questionários foram realizados através de entrevistas com direto(es) criativo(s) e designer(s), os quais fazem parte do processo criativo de design, onde pelo menos dois foram os informantes por empresa. Cabe salientar, que a escolha das empresas se deu por consultorias que fossem ganhadoras de prêmios nacionais e/ou internacionais na área de pesquisa do trabalho e que um projeto piloto para verificação de tempo e roteiro das entrevistas foi realizado em um renomado escritório do Rio Grande do Sul que aceitou participar do projeto piloto.

A realização da primeira parte da pesquisa ocorreu com dois escritórios no Brasil, ambos em São Paulo, os quais serão chamados por nomes fictícios de Design Brasil X e Design Brasil Y, onde ocorreram visitas ao local para realização das entrevistas. No Design Brasil X foram entrevistados o diretor de operações e o líder de projeto de inovação, enquanto no Design Brasil Y os entrevistados foram: diretor de identidade verbal, diretor de identidade visual, gerente de identidade visual e consultor de identidade verbal.

A segunda parte da pesquisa se deu nos dois escritórios da Inglaterra, sendo um em Londres e outro em Manchester, os quais serão chamados, também, por nomes fictícios de Design Londres e Design Manchester. As visitas locais e entrevistas se deram em um dia para cada um deles, onde no Design Londres foram entrevistados o

diretor criativo e o designer sênior, enquanto no Design Manchester a entrevista transcorreu com o sócio-fundador e o designer sênior.

A análise dos dados se deu através dos questionários respondidos pelos entrevistados nos escritórios de designers, a fim de verificar os métodos utilizados em cada escritório quanto ao emprego dos pilares da co-criação, sendo eles: Diálogo, Acesso, avaliação do Risco e Transparência (DART).

Primeiramente, estudou-se cada um dos elementos do DART para conseguir enquadrar estes para a análise a ser realizada. Após, fez-se leituras analíticas de cada entrevista realizada, destacando pontos importantes e usuais acerca da co-criação de valor, para assim chegar-se as formas utilizadas e de diferenciação entre usos na Inglaterra e no Brasil.

4 Discussão dos Resultados

O objetivo da presente seção é expor os resultados encontrados durante a coleta de dados para a pesquisa. Para fins de compreensão, optou-se por dividir as informações por escritórios entrevistados no Brasil e na Inglaterra, os quais foram usados nomes fictícios para o estudo, sendo separados em quatro tópicos: Design Brasil X, Design Brasil Y, Design Londres e Design Manchester.

Dentro de cada tópico, são mencionados os meios de diálogo e o risco compartilhado, as formas de acesso e como é praticada a transparência.

4.1 DESIGN BRASIL X

Design Brasil X iniciou suas atividades em 1974, na Inglaterra, como consultoria em nome de pneus, foi crescendo ao longo do tempo, e hoje conta com 33 escritórios em 27 países, com uns 400 funcionários ao total, sendo reconhecido como a maior consultoria de marcas do mundo. No ano de 2000 iniciou suas atividades em São Paulo, escritório este que será base para o trabalho em questão, o qual conta com, em torno, de 45 funcionários.

A consultoria que se dá em prol de marcas, está relacionada a diversos serviços, como desenvolvimento de estratégia, identidade visual, embalagens, design gráfico e ambiental, entre outros, trabalhando mais com empresas de grande porte e conhecidas no mercado, na maioria de vezes indústrias, como Votorantim, Embraco, por exemplo, e até mesmo bancos, tal como o Itaú.

O diálogo entre escritórios existe em cada projeto, onde as informações são passadas para conhecimento e auxílio dos demais membros, ideias são compartilhadas para o melhor resultado, até mesmo porque muitos dos clientes possuem escritórios fora do Brasil também e é interessante que usem esta forma de pensar pelas outras partes do mundo, existindo também equipes montadas com pessoas de diferentes escritórios dentro do Design Brasil X para determinados projetos. Além disso, eles possuem uma rede de contatos, parecida com um Facebook, onde mandam referências, postam informações e viagens a respeito do que estão fazendo em projetos.

O primeiro contato com o cliente para solicitação de um serviço se dá através de uma boa conversa, onde se entendem os pontos que os clientes têm necessidade e o que realmente desejam e a equipe do Design Brasil X acredita ser bastante importante este primeiro contato frente a frente, para se conhecerem e entenderem suas angústias e os pontos a serem demandados. Além disso, eles procuram ter reuniões periódicas mesmo que seja para dizer que não tem nada a dizer nesta semana, mas querem mostrar a aliança existente entre ambos, acreditam ser de grande importância e que isso faça com que o cliente sinta-se parte de todo o processo existente.

Todos os funcionários têm acesso às informações de todos os projetos, pois realizam *workshops* para discussão e conhecimento dos projetos, ficando envolvidos com os trabalhos que estão sendo executados pelo Design Brasil X. Além de terem alguns *workshops* com os clientes, também, pois eles (em sua grande maioria) desejam e fazem parte do processo, o que a consultoria acha muito válido, pois eles precisam se sentir parte do projeto para conseguirem disseminar a informação para o restante do grupo da empresa. Para tanto, não existe um intermediário de informações e contato, isso acontece direto com os funcionários e a empresa que contrata, contato direto e informações diretas são utilizadas como meio de facilitar o convívio entre as partes envolvidas.

No momento de entrega dos pedidos ou enquanto se esta criando as ideias e demonstra ao cliente algumas e o cliente opina por outro modelo, diferente do que se viu e pesquisou que seria ideal para seu modelo de negócio e/ou público alvo, o pessoal do Design Brasil X irá deixar claro o risco existente na escolha, por terem pesquisado e visto que determinada decisão não estava na plataforma que ideal, mas que fica a escolha deles como cliente. Porém os funcionários do Design Brasil X sempre tentam demonstrar os pontos contras e a favor caso a ideia do cliente seja, no visto deles, equivocada para o negócio, pois criam elos com os clientes e deixam claros os pontos para o desenvolvimento e resultado ser de sucesso.

A transparência é nítida quanto aos trabalhos realizados, ambos os lados devem jogar limpo e demonstrar as necessidades para terem um bom resultado, por isso são passados todos os passos a passos e há tanta conversa, reuniões e informações com cliente e escritório, deixando tudo claro e serve, também, para tranquilizar as partes sobre o andamento.

4.2 DESIGN BRASIL Y

O segundo escritório pesquisado no Brasil, o Design Brasil Y, é uma consultoria estratégica de inovação centrada nas pessoas, que foi fundada em 2002, conta com mais de 110 funcionários, fica localizado em São Paulo e possui mais seis escritórios, sendo eles em: Barcelona, Buenos Aires, Bogotá, Chicago, Cidade do México e Lima. Além disto, o escritório possui parcerias com a Ásia também.

Design Brasil Y é líder em inovação e gestão empresarial, fornecendo serviços para as mais diversas áreas e tipos de empresas, tendo trabalhado muito com indústrias. Sua estrutura é separada por áreas, tais como: área social, onde se tem sociólogos e psicólogos, por exemplo; área de design, onde ficam as pessoas diretas de design de produto e gráficos, entre outros; área de administração, composto por pessoas mais relacionadas ao mercado, tais como administrativas e marketing.

Os projetos são iniciados por uma conversa entre empresa e cliente, alinham-se os pontos de desejo e dois consultores (sênior e junior) ficam como responsáveis por eles, dados e contatos são realizados diretamente com estes, além de uma sala que fica inteiramente para cada projeto, onde ficam todas as informações, sejam em cartazes,

posts, o local fica inteiramente para o projeto X e quando o cliente opta por trabalhar junto ao projeto, este tem livre acesso para entrar e participar, colaborando com as montagens necessárias de informações acerca do que esta se criando.

Para o escritório em questão o diálogo esta presente constantemente, pois se trabalha diretamente com clientes e com clientes dos clientes para determinadas pesquisas realizadas, sendo as ideias em geral muito validas e analisadas para verificação do que poderia ser realmente viável ou não e o que o público esta querendo acerca dos assuntos ou produtos contratados para os projetos. Além disto, o Design Brasil Y utiliza-se bastante de dinâmicas ou whorkshops com os clientes e os participantes do projeto, a fim de conseguirem fazer ambos os lados participarem com as ideias novas e mostrando de uma forma mais flexível o engajamento dos grupos e alinhamento para o projeto que esta sendo realizado, pois acreditam que tendo seus clientes ao seu lado, participando da criação do projeto, ele será parte importante do processo e se sentirá responsável pelo feito, vendendo tal ideia para o restante dos criadores em suas empresas quanto aos produtos a serem criados, podendo tirar possíveis duvidas no momento da criação e sabendo do que se trata e do que se quer no final do processo.

O acesso fica atrelado aos clientes quanto às informações recebidas dos pesquisados, o que gera determinados produtos que são demonstrados para o cliente, bem como as informações pertinentes a estas escolhas são passados aos clientes, pois em determinados momentos o cliente necessita da ideia do que deve ser realizado para poder criar o novo para seus clientes e para isto, para carregar esta ideia para dentro da empresa, este funcionário deve ter participado do processo, deve conhecer os meios, para assim conseguir discutir com seus colegas acerca da criação e para auxiliar no desenvolvimento futuro do processo, por fatos assim que a Design Brasil Y acredita no acesso de informações para os envolvidos no processo. Desta forma, para cada projeto estabelecido existem pastas de acesso na intranet, sistema esse de acesso por login e senha pela empresa que contrata os serviços do escritório de inovação, sendo assim tranquilo para verificação de histórico e andamento do projeto.

A participação no projeto depende muito de cliente para cliente, porém o escritório tenta fazer com que as participações sejam constantes, a fim de terem acesso a todas as informações e criações que estão ocorrendo, sendo transparentes quanto ao

processo e as práticas aplicáveis ao trabalho que está sendo realizado, onde sempre ocorre o envio de todas as informações necessárias e espera-se que pela empresa cliente seja da mesma forma para conseguirem fluir bem com o projeto que se realiza. Acredita-se que a transparência é algo muito relevante para um bom resultado final e isto ambos devem entender para que se consiga chegar ao propósito do projeto final.

No quesito co-criar, quanto a lealdade da empresa com seus clientes e vice versa, a ponto de enxergarem seus contratados como parceiros para não passar suas informações a outros concorrentes, existe o risco, tanto de passar meios de trabalho, quanto a lealdade do escritório em não pegar empresas concorrentes para desenvolvimento de produtos similares, por não julgarem correto, pois a Design Brasil Y acredita na parceria entre eles e seus clientes.

4.3 DESIGN LONDRES

O Design Londres é um escritório criativo, tendo sua matriz em Londres e uma filial em Los Angeles, além de escritório de campo em Nova Iorque, Melbourne e Tóquio. Teve início em 1991 com um conjunto de artistas, designers, músicos e escritores, e que é configurado como uma plataforma, ou uma casa como eles costumam chamar. Atualmente possuem em torno de 18 funcionários, ou membros familiares conforme se referem, incluindo cineastas também, onde seis ficam em Londres e o restante nos escritórios e filial. Trabalham com o que chamam de comercial e não comercial, sendo multidisciplinares, fazendo desde criações de filmes, campanhas comerciais, curtas-metragens, até design de embalagem, projetos experimentais, identidade multimídia, além de publicações de livros e obras de arte, entre outros. O escritório, por ser de cunho artístico, faz criações de projetos artísticos e colaboram com galerias, exposições, museus em todo o mundo. Desta forma, seus clientes são os mais variados possíveis, tanto que foram contratados pelo mercado japonês para criarem os primeiros ring tones para os celulares, e tem clientes como: BMW, Coca-Cola, Ford, Sony, Volvo, entre outros.

O diálogo faz parte do dia a dia do escritório, pois eles estão em constantes conversas a respeito de suas ideias, uma vez que acreditam que o que pode não ser útil para um projeto, pode ser bastante útil para outro, por isso eles pensam literalmente para nada ser desperdiçado. Para o grupo o carro chefe das ideias está nas

conversas, pois nenhum processo pode acontecer sem uma boa conversa e eles têm isto bem definido, compartilhamento de trabalho e conversas.

Alguns clientes querem fazer parte da criação, o que a empresa gosta bastante, quando os clientes vêm com mente aberta e participam como parte da equipe do escritório, juntamente nas definições e ideias. Enquanto outros não se fazem presentes da forma que deveria e que o escritório gostaria, mas eles entendem os modelos de clientes e compreendem a falta de tempo ou não interesse em interagir tanto no momento de execução do projeto.

A acessibilidade quanto às informações para os projetos é grande, por trabalharem de forma direta com os clientes, através das conversas se tem acesso ao que vem se fazendo acerca de seu trabalho, pois a construção esta em conjunto com o cliente e as informações são partilhadas para o melhor andamento. Além disto, o escritório esta – sempre – em constante busca de novidades para melhorar seu negócio, dispostos a aprender novidades tecnológicas e testar novas técnicas, realizando pesquisas e testando diversos processos.

O risco está totalmente atrelado aos outros pilares de co-criar, tendo em vista que ele depende, muitas vezes, do diálogo, e logicamente, do acesso e transparência, pois para isto a discussão deve ocorrer e deixar-se claro os riscos caso não se concordem com determinados pontos. Mas com o modelo de co-criar com o cliente, até mesmo os funcionários tiveram de aprender a ouvir e correr determinados riscos que julgavam serem riscos, mas que se tornavam sucesso, pelo fato dos clientes conhecerem fortemente seu público alvo e saberem o que desejam.

A transparência dentro do Design Londres, entre seus funcionários, é nítida, todos conversam acerca de todos os projetos, pois acreditam que o compartilhamento de informações e o conhecimento dos demais feitos podem agregar valor para o negócio e caso ocorra à falta de um executante do projeto, seja por lesão ou outro fato, outros funcionários poderão fazê-lo sem problema algum. Quanto aos clientes, os que optam por fazerem parte do processo sabem o que se passa nas criações, além da troca de informações, onde o cliente informa o que acreditar funcionar para atingir o sucesso e os funcionários mostram, como base nas suas experiências e vivências de mercado, o que pode e não ser usado para ser promissor. Quando tudo está mais claro e transparente ambos conseguem entender o que o outro está dizendo e se será ou não valioso para o

projeto, isto é a honestidade que gira em torno do processo e que eles acreditam ser de grande valia para o negócio.

4.4 DESIGN MANCHESTER

Trata-se de um escritório digital independente, localizado em Manchester, que trabalha com quatro áreas: design, estratégia, desenvolvimento e ideias. Seus clientes são diversos, desde clientes diretos como pessoas jurídicas, como grandes empresas, tal como a BBC (British Broadcasting Corporation) e a Google, tendo em sua grade 25 funcionários divididos nas quatro áreas trabalhadas, e todos os funcionários tem conhecimento em design, até mesmo a recepcionista, pois eles acreditam ser interessante todos terem a veia de design em seu “eu”. No início de 2015, no evento Creative England 50, Design Manchester foi selecionado como uma das cinquenta empresas criativas, principais, na Inglaterra. Além disto, o escritório em questão trabalha bastante com parcerias entre empresas em prol de novidades tecnológicas e de design.

O Design Manchester utiliza co-criação juntamente com seus clientes, porém os deixam livres para optarem por fazerem ou não parte do processo, sabendo que muitos possuem tal desejo de fazerem parte do processo e outros não, querendo somente o resultado final.

O processo para a maioria dos projetos inicia-se com uma reunião presencial com o cliente para definição do que estão querendo, expondo suas necessidades e ideias sobre o que desejam. Para contato direto do cliente e empresa tem-se um produtor que fica responsável por cada cliente, onde envia relatórios semanais do que esta ocorrendo no projeto, onde esta sendo realizado, pois eles acreditam que a honestidade esta ligada ao diálogo honesto e deixam claro aos clientes que podem entrar em contato quando precisarem de algo ou tiverem dúvidas, pois querem sempre ter um diálogo aberto e franco com eles.

A empresa utiliza-se bastante do diálogo, seja com seu cliente, seja com seus funcionários, onde possuem treinamentos e *whorkshops* constantes, interagindo entre os grupos para os projetos existentes. Além disto, o Design Manchester trabalha bastante com funcionários terceiros, por acreditarem que suas necessidades podem ser supridas

por determinados profissionais de outras áreas, os quais não são contratados como parte constante da empresa, mas como freelance, para casos específicos, acabando por trazerem suas habilidades técnicas para ajudarem a produzir as ideias do projeto a ser realizado.

O acesso está presente no modo em que eles utilizam seus meios para buscar coisas novas, estão sempre em busca de algo novo que possa agregar conhecimento e formas que auxiliem em seus projetos, por isso participam muito de projetos com parceiros, sejam empresas privadas ou públicas, um exemplo é o trabalho que fizeram na cidade de Manchester, juntamente com uma entidade governamental, onde existem espalhados pela cidade dispositivos touch screen com informações turísticas, comidas, eventos, transportes, entre outros. Outro fato de acesso está relacionado com seus clientes, os quais tem liberdade para verificar o andamento do projeto, questionar e visualizar o andamento, até mesmo através dos relatórios semanais que os produtores realizam.

As tomadas de decisões são realizadas através de análises feitas pelo grupo do projeto e definições deste grande grupo na maioria de vezes, mas algumas vezes podem ser discutidas a ponto de deixar a palavra final de decisão para o gerente de conta do projeto, por acreditarem que ele está em contato direto com o cliente e possa entender mais o que o cliente deseja. Mas cabe salientar que após as decisões dentro da empresa, também tem a parte do cliente, o qual irá dar suas ideias quando estiver de acordo ou não com a proposta apresentada, isso quando ele não está fazendo parte do processo de criação também, pois serão ali visualizados os riscos inerentes do projeto. No decorrer do processo os envolvidos já conseguem verificar se o cliente está ou não feliz, e isto é demasiadamente importante para o Design Manchester, o qual se preocupa muito em deixar feliz e realizado seus clientes com seus feitos.

O escritório em questão está totalmente envolvido com seu cliente e por acreditar na honestidade de ambos os lados para se conseguir um bom resultado final, eles se utilizam muito da transparência nos projetos realizados, sejam para as definições junto a seus clientes ou seu grupo de trabalho. Quando um cliente vem com ideias inatingíveis, já visualizadas pela empresa através de suas habilidades e experiências de mercado, eles deixam claro ao cliente que a ideia deve ser reformulada, demonstram os motivos de mudar algo para fazer o sucesso ser alcançado, o que na maioria de vezes acaba por ser visto como lealdade da empresa, trazendo assim o cliente mais para perto de si. Outro

fato interessante é a transparência existente para com os envolvidos no trabalho, os participantes do projeto, a cada trabalho finalizado fazem uma análise, como uma avaliação pós-projeto, onde veem os pontos positivos e negativos, onde se discute se ficaram felizes com o resultado obtido. Após é realizada uma apresentação dos pontos positivos obtidos no projeto, tornando-se uma celebração e ponto de possíveis utilizações para futuros projetos na empresa. Sendo assim, as ideias são demonstradas e compartilhadas para que outros projetos possam ter bons frutos e, quem sabe, utilizar-se de algumas técnicas e ideias deste já realizado.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa foi de caráter exploratório, por estudo de caso, através da análise dos métodos de co-criação de valor utilizado em escritórios de design, sendo dois no Brasil e dois na Inglaterra. Esta pesquisa tinha como objetivo fazer esta análise através da identificação dos meios de diálogo e o risco compartilhado, verificação das formas de acesso e a prática da transparência.

Com relação ao objetivo de identificação dos diálogos, entendeu-se que todas as empresas entrevistadas possuem e trabalham com ela, por acreditarem ser um ponto importante não somente para a convivência e fidelização de cliente, mas o estar próximo, o preocupar-se com o que se deseja ajuda na realização do sucesso do projeto, além de ajudar a entender melhor seu cliente, de aprender sua maneira de pensar e agir.

É notório que as empresas do Brasil e da Inglaterra interagem bastante com seus funcionários e procuram deixar todos eles a par dos trabalhos que estão sendo desenvolvidos nos escritórios, mesmo que não se precise de determinada área ou pessoa em tal projeto, em algum momento, seja uma reunião ou um *workshop*, ele estará presente para conhecer o projeto, saber a que se refere e partilhar ideias em conjunto.

Os escritórios acreditam ser de grande valia ter seus clientes juntos, alinhando ideias e criações em conjunto, mas sabem identificar quando um cliente está ou não disposto a fazer realmente parte desta equipe, sabendo separar os que estão realmente a fim, dos que estão parecendo estar presente, mas que não possuem interesse ou tempo para estarem de fato envolvidos. Porém acreditam que tê-los por perto faz muita diferença, podendo auxiliar no processo de diversas formas, até mesmo no momento de

explicações e venda da ideia dentro da empresa contratada para outras áreas que questionam o processo. Porém, fica claro que as empresas do Brasil tentam de maiores formas que os clientes façam parte, enquanto as da Inglaterra aceitam com maior facilidade o fato de alguns não quererem participar do processo criativo e ponto, tomando as decisões por si e passando adiante as informações para não engessar o processo.

As empresas acreditam que ter o cliente próximo e fazer ele se sentir parte do processo auxilia em todo o andamento e ajuda no sucesso do caso, até mesmo para o futuro da empresa contratada, uma vez que das quatro empresas pesquisadas, somente uma delas cria a marca e executa o processo todo da criação dela também, que é o caso da consultoria de Design Brasil X, enquanto as outras três criam projetos para serem desenvolvidos por áreas da empresa contratada e não tendo alguém do time contratado parte do processo criado pelo escritório à execução pode não ser tão clara e parte das dúvidas podem não serem supridas pelos envolvidos em partes somente do projeto, ao invés do envolvimento por completo.

O acesso de informações é mútuo e bastante claro, assim como a transparência do decorrer do processo, no escritório Design Brasil Y, onde se tem uma sala por projeto e o cliente pode vir a qualquer momento fazer parte da equipe, entrar e ficar na sala trabalhando e expondo suas ideias quando quiser, além disso, neste local ficam todas as informações do projeto, a sala fica inteiramente “vivendo” e sendo o projeto em questão, onde nada se fica escondido e pode ser partilhado, além de ter uma intranet onde o cliente tem acesso com login e senha para acessar e ali ficam postadas as informações e as etapas que o projeto esta, ideias, tudo sobre o procedimento, sendo de fácil acesso para qualquer um do escritório e filiais, bem como para o cliente que pode entrar e saber andamentos e tirar dúvidas que possam ter caso não queiram entrar em contato via email ou telefone, no momento. Já os outros três escritórios, Design Brasil X, Design Londres e Design Manchester possuem acesso e transparência, mas não em sistemas ou salas, e sim diretamente com conversas e documentos passados e informados quando solicitados para ambos os lados.

Todos os entrevistados tem ciência dos riscos que podem ocorrer caso seja tomada determinadas decisões fora do que as pesquisas afirmam e do que o público deseja para as marcas, deixando claro para seus contratados quando estes opinam por

mudarem determinadas ideias e práticas que os escritórios julgam correta para o sucesso, mas não dizem: isso não irá funcionar, se quiser fazer, tudo bem. Não, eles demonstram as pesquisas, explicam seus pontos de vista e a vasta experiência que tem nos ramos para conseguirem “abrir os olhos” das empresas contratados, pois o risco de insucesso pode existir e os consultores/escritórios não querem que isto ocorra, eles trabalham em prol do sucesso e do que julgam ser correto para que o projeto seja certo para o cliente.

A transparência para o processo de co-criação, para todos os escritórios, é de suma importância, pois não se pode e nem se deve esconder qualquer ponto que possa vir a ser relevante para o negócio, a empresa contratada deve ter acesso a todas as informações para conseguir atingir o objetivo e entrega da melhor forma possível, a fim de geração de sucesso com o projeto criado, ideias novas para ganhos futuros das contratadas, afinal de contas todos os contratos são criados para ganhos futuros, seja financeiro, marca ou marketing, conhecimento e/ou venda de determinados produtos ou serviços. Por fato como este que todos da empresa estão inseridos em todos os projetos, pois se pode ter uma ideia muito interessante que pode não dar para determinado projeto, mas que seria perfeito para o outro projeto. Por isso que o Design Brasil Y possui um banco de dados na intranet, onde todas suas filiais conseguem pesquisa os trabalhos já realizados pelos escritórios pertencentes ao grupo, as ideias muitas vezes podem ajudar a gerar ideias para outros ou podem ser um pouco reformuladas para atender a outro cliente, assim funciona o processo de criação e ideias, sempre em conjunto e com auxílio dos colegas.

Sendo assim, nota-se que ambos os escritórios do Brasil e da Inglaterra acreditam na força do cliente junto a eles na execução do projeto para um melhor entendimento e proveito para um case de sucesso, sabendo também trabalhar nos casos que não possuem tanto engajamento como se gostaria. Nota-se que todos acreditam na força do diálogo entre os profissionais quanto aos projetos que fazem, bem como o diálogo franco com seus clientes, gostando de ter reuniões presenciais para entender todas as demandas, necessidades e inquietações de seu possível cliente. Notou-se que todos utilizam de diferentes metodologias e possuem uma organização para tocar seus trabalhos, mas que é importante que todos do escritório conheçam os clientes e os projetos que os escritórios estão fazendo, fato este bastante interessante, pois existem escritórios realmente bastante grandes, como muitas filiais, como é o caso do Design

Brasil X. Outro fato relacionado a todos os escritórios estão ligados à criação, onde pode até existir um setor determinado, porém todos fazem parte da criação de ideias, através de reuniões e workshops.

Outro fato interessante é que apenas um deles, o Design Londres, possui um total de funcionários totalmente conhecedores do design, sejam por graduações ou cursos, tendo até mesmo sua secretária parte do processo, pois acreditam ser necessário que todos saibam a arte de criar. Enquanto que os escritórios do Brasil têm as mais diversas áreas compostas em seus escritórios, tendo psicólogos, antropólogos, administradores, designers, entre outros. Já o Design Manchester possui uma gama menor de funcionários, porém para determinados assuntos que não possuem conhecimento trabalham com *freelances*, os quais já são seus parceiros como fornecedores.

Contudo, nota-se que existem diferenças em seus modelos de trabalho, porém que as consultorias do Brasil estão se saindo muito bem e utilizando meios parecidos com os da Inglaterra, até mesmo porque o Design Brasil X, por exemplo, tem filial na Inglaterra e teve seu início lá, estando adepto aos modelos que lá são regidos. O acesso é utilizado de diferentes formas nos escritórios, notando-se que o Design Brasil Y tem um maior modelo de acesso fácil para os clientes, deixando eles mais à vontade do que nos outros escritórios, fazendo com que os clientes pareçam parte do escritório a ponto de terem uma sala específica para cada projeto, tem acesso o cliente a esta sala para trabalhar junto com o escritório, além de tem acesso via intranet para pesquisas do andamento do processo sem ter que entrar em contato para isto.

Sendo assim, com essa pesquisa foi possível perceber que a co-criação esta inclusa em todos os escritórios pesquisados, tendo utilização dos pilares desta, o DART. Desta forma, o diálogo é o grande aliado para se conseguir abranger os outros pilares, pois ele que serve de maior base para o projeto ser realizado com maior sucesso e todos os escritórios veem isto como o poder de um bom trabalho para se conseguir o entendimento, seja com o cliente, como com seus funcionários. Uma diferença existente é no modelo de trabalho quanto à quantidade de funcionários, onde o Design Londres possui menos de 20, optando por trabalharem com outras pessoas como *freelance* quando necessitarem de serviços que não estão tão relacionados ao *design*. Já os outros

escritórios trabalham com uma quantidade maior, até mesmo por terem filiais em outros países, fazendo com que ocorra uma miscigenação nas informações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. B.. Análise da gestão de projetos de design nos escritórios e prestadores de serviços de design de Porto Alegre: proposta baseada em estudos de caso. 21, jan. 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/16210>. Acesso em: 28 Set. 2015.

BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. (2006). Creating Value-In-Use through Marketing Interaction: the Exchange Logic of Relating, Communicating and Knowing. *Marketing Theory*, 6(3).

BESSANT, J., TIDD, J. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: editora Bookman, 2013. 5ª ed.

BITTENCOURT, S.P. Um modelo conceitual de gestão para o *design* cocriativo. Santa Cruz do Sul, 2014. Disponível em: http://www.unisc.br/portal/images/stories/curso-131/dissertacoes/2014/dissertaofinal_silvia.pdf. Acesso em: 03 Jun. 2016.

BONSIEPE, Gui. **Do material ao digital**. Florianópolis: FIESC/IEL, 1997.

BRAMBILLA, F., DAMACENA, C.. Estudo Etnometodológico da Cocriação de Valor no Ensino Superior Privado de Administração com Base na Lógica Dominante do Serviço em Marketing. **Revista Brasileira de Marketing e-ISSN:2177-5184**, 11, dec. 2012. Disponível em: <http://revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2369>. Acesso em: 10 Jun. 2015.

BRASIL, V. S.; SANTOS, C. R.; DIETRICH, J. F. **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, Florianópolis, SC. BRASIL, Florianópolis, 2010.

Centro Brasil Design. Diagnóstico do Design no Brasil. Brasília, 2014. Disponível em: http://www.cbd.org.br/wpcontent/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf. Acesso em: 12 Mai 2016.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudos de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, Jul/Set. 1991.

CARDOSO, Rafael. *Design para um Mundo Complexo*. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

CARVALHO, Luis Eduardo. **Os pilares da co-criação**: diálogo, acesso, risco e transparência. São Paulo, mar. 2008. Disponível em: <http://www.inovacaoestrategia.com.br/2008/03/os-pilares-da-co-criacao-dilogo-acesso/>. Acesso em: 03 Mai 2016.

CASAS, D.D; MERINO, E.A.D. **Gestão de design e Design Thinking**: uma relação possível. E-REVISTA LOGO, v. 2, n.1, p. 1-7, Santa Catarina, 2011. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/eRevistaLOGO/article/view/2844/3378>. Acesso em: 03 Jun 2016.

CAIADO, A. S. C. (Coord). **Economia Criativa na cidade de São Paulo: Diagnostico e Potencialidade**. São Paulo: FUNDAP, 2011.

COSTA, A. D., SANTOS, E. R. S. **Economia criativa no Brasil: quadro atual, desafios e perspectivas**. Curitiba, ano 07, v.27, Out./Dez. 2011. Disponível em: <http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/boletim/Economia & Tecnologia Ano 07 Vol. 027.pdf>. Acesso em: 07 Mai 2016.

TROCCOLE, Irene Raguenet. Co-Criação de Valor e Fidelização dos Clientes: Uma Visão Integrada. Rio de Janeiro, v.2, n.2, Jan/Abr. 2008. Disponível em: <http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/132/99>. Acesso em: 15 Mai 2016.

DEHEINZELIN, Lala. Economia Criativa e métodos para dar uma mão ao futuro. Redige, v. 2, n. 02, ago. 2011.

ELISABETH, S. Economia Criativa na Inglaterra: investir nos setores criativos estimulou o aumento do PIB para diversas cidades inglesas. São Paulo, 2012. Disponível:http://syndreams.com.br/arquivos/01_EconomiaCriativa_UK_syndreams.pdf. Acesso em: 18 Mai 2016.

EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*. v.14, n.4, October, 1989.

FERRAZ, J.C.et.al. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FISHER, D.; SMITH, S. *Cocreation is chaotic: what it means for marketing when no one has control*. *Marketign Theory*, v.11, n.3, September, 2011.

HOWKINS, John. *The Creative Economy: How people make money from ideas*. Allen Lane: The Penguin Press. 2001.

YIN, Robert K., **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.

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

_____; Harisson, Jeffrey; Wicks, Andrew. *Managing for stakeholders: survival reputation*. *Yale University Press*. New Haven and London, 2007.

KEIKO, Kátia. **Economia criativa e Design**. São Paulo, 18 abr. 2014. Disponível em: <http://chocoladesign.com/economia-criativa-e-design>. Acesso em: 07 Mai. 2016.

KOTLER, P.; KARTAJAYA H.; SETIAWAN I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2012.

KRISTENSSON, P., MATTHING, J., JOHANSSON, N. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. **Internacional Journal of Service the Industry Management**, v. 19, n. 4, 2008.

LEADBEATER, Charles. *Britain's Creativity Challenge. Creative and Cultural Skills*. 2004. Disponível em: <http://lydia.bradley.edu/buccs/pdfs/Creativity%20Challenge%20copy.pdf>. Acesso em: 07 Mai 2016.

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

LUSCH, R. F. *Marketing's envolving identify: defining our future. American Marketing*, v.26, n. 2, 2007.

LOPEZ, A. I. J. **Inovação na indústria criativa: um estudo em consultorias de design**. Porto Alegre, 2015.

MATIAS, Ana P.; SILVEIRA, Ricardo; SILVA, Cristiana; MEDEIROS, Alessandro; MICHELS, Expedito. **A cocriação de valor: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente**. Santa Catarina, 2013.

MCDONAGH, P. (1998). *Towards a theory of sustainable communication in risk society: relating issues of sustainability to marketing communications. Journal of Marketing Management*, 14, 591-622.

MOURA, Francisco. **Economia Criativa: uma nova visão de desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.setec.com.br/artigos-e-leituras/21-economia-criativa>. Acesso em: 18 Mai 2016.

MOZOTA, B. Borja de. *Design Management*. Paris: *Éditions d'Organization*, 2002.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretária da Economia Criativa: política, diretrizes e ações 2011-2014**. Brasília, 2011.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). *Escritórios de Design*. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/design-em-acao/pbd-programa-brasileiro-design/>. Acesso em: 10 Mai 2016.

NEWBIGIN, J. **A economia criativa: um guia introdutório**. British Concil, Londres, 2010. Disponível em: http://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Intro_guide_-_Portuguese.pdf. Acesso em: 04 Jun 2016.

PAYNE, A., STORBACKA, K., FROW, P. *Managing The Co-creation of Value. Journal of Academic Marketing Scienci*, v.36, p.83-96, 2008.

PETERS, R. G., COVELLO, V. T., & MCCALLUM, D. B. (1997). *The determinants of trust and credibility in environmental risk communication: an empirical study*. *Risk Analysis*, 17(1), 43-54.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: editora Elsevier, 2004. 3º ed.

PINTO, F.; LOIOLA, E. (2007). Comportamento das firmas em redes de produção. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 5(1), 21-37.

RAMIREZ, R. *Value co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research*. *Strategic Management Journal*. Vol. 20, p. 49–65, 1999.

RAWLINS, B. (2006). *Measuring the relationship between organizational transparency and trust*. *10th International Public Relations Research Conference*, South Miami, Florida, 425-439.

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.

REGADAS, Pedro Manoel Silva. O posicionamento do designer como Gestor: uma nova relação com as empresas/organizações. 2012. 120f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em *Design - Mestrado*) – Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 2012.

REINO UNIDO. DCMS; Creative Industries Economic Estimates – Full Statistical Release. Londres, 2011.

ROMERO, D. & MOLINA, A. (2009). *Value co-creation and co-innovation: linking networked organisations and customer communities, leveraging knowledge for innovation*. In: *Collaborative Networks, IFIP Advances in Information and Communication Technology*, (307) 401-412.

SISTEMA FIRJAN. Mapeamento das Indústrias Criativas no Brasil, 2014.

WADA, E. K; ZAGO, A. P. **DINÂMICA DE STAKEHOLDERS E COCRIAÇÃO DE VALOR EM MUSEUS: um olhar inicial**. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, vol. 12, núm. 2, abril-junho/2013, pp. 274-298. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3312/331228859010.pdf>. Acesso em: 20 Mai 2016.

ZENONE, Luiz Cláudio. *Marketing estratégico e competitivo empresarial*. Rio de Janeiro: Novatec, 2007.

ZMOGINSKI et al. **Co-criação de valor: inovação no modelo de negócio obtendo vantagem competitiva**, 2009. Disponível em: <http://mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/viewFile/800/334>. Acesso em: 09 Jun 2016.